

**Zpráva o průběhu a výsledcích forenzního
a personálního auditu příspěvkové organizace
Hřbitovy a pohřební služby hl. města Prahy**



Obsah

Úvod a východiska.....	5
Seznam zkratk.....	8
Použitá literatura	10
Předané podklady.....	12
Manažerské shrnutí	20
Rizikové oblasti	28
Personální audit a vyhodnocení manažerského vedení	33
Personální audit, prověření náplní pracovních pozic a posouzení efektivity využití pracovní doby	33
Vyhodnocení manažerského vedení organizace.....	61
Analýza hospodaření hřbitovních a pohřebních služeb v letech 2022 a 2023	85
Rozvaha	86
Předmět hlavní činnosti	86
Předmět doplňkové činnosti.....	91
Finanční analýza	92
Problematika cenotvorby v HPS	96
Správa a řízení pohledávek v HPS	97
Shrnutí analýzy hospodaření.....	101
Analýza vnitřních předpisů HPS	103
Identifikované nedostatky	103
Analýza veřejných zakázek.....	114
Náš přístup k zadání	114
Odpovědnost za proces zadávání veřejných zakázek v rámci HPS	116
Relevantní zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek.....	118
Identifikované případy obcházení Směrnice VZ přímým zadáním nákupních objednávek	147
Analýza dodavatelských vztahů	155
Východiska a porozumění.....	155



System nákupu v HPS	156
Identifikace nejdůležitějších dodavatelů	157
System přímých nákupních objednávek	158
Prověřování osob dodavatelů	159
Centralizované zadávání veřejných zakázek nebo zavedení dynamického nákupního systému	160
Analýza klíčových obslužných procesů	163
Zajištění úklidových služeb	167
Zajištění služeb ostrahy	170
Zajištění oprav	173
Zajištění malířských prací	177
Zajištění služeb v oblasti IT a ICT	179
Zajištění dodávek plynu	182
Zajištění dodávek elektrické energie	184
Doporučení vyplývající z provedené analýzy klíčových obslužných procesů	187
Analýza nákupů souvisejících s vypravením pohřbu	189
Meziroční srovnání výdajů	189
Analýza nákupních procesů	192
Shrnutí analýzy nákupů spojených s vypravením pohřbu	197
Analýza nákupů zahradní techniky	198
Meziroční srovnání výdajů souvisejících s nákupy zahradní techniky	198
Analýza nákupních procesů	200
Analýza využití zahradní techniky	201
Shrnutí analýzy nákupů a využití zahradní techniky	202
Identifikace neefektivností v oblastech nákupu a obslužných procesů	204
Identifikace neefektivností	204
Dopady na hospodaření organizace	205
Doporučení	206
Analýza prodeje hrobových zařízení	211
Legislativní přehled	211
Analýza vzorových kupních smluv	216



Analýza autoprovozu HPS	218
Referentské vozy	218
Nákup a servis vozidel.....	219
Shrnutí analýzy autoprovozu.....	221
Právní analýza závěrů auditu.....	222
Obecně k postavení příspěvkové organizace	222
Povinnost účelného a hospodárného nakládání s majetkem zřizovatele	223
Péče řádného hospodáře.....	224
Trestněprávní aspekty porušení péče řádného hospodáře.....	231
Účelové rozdělení veřejných zakázek.....	233
Přímé zadání v rozporu s interní směrnici	234
Stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky pravidelné povahy	235
Doporučení vyplývající z provedeného prověřování	237
Seznam příloh	242



Úvod a východiska

Na základě objednávky č. OBJ/66/02/002043/2024, uzavřené mezi námi a HMP dne 5. 2. 2024, ve znění dodatku č. 1 k této objednávce ze dne 16. 4. 2024, jsme provedli **forenzní a personální audit příspěvkové organizace Hřbitovy a pohřební služby hl. města Prahy**.

Audit byl proveden v následujícím rozsahu požadovaném HMP:

- Personální audit všech pracovních pozic s důrazem na nově vzniklé pracovní pozice v roce 2023, posouzení efektivity využití pracovní doby a prověření náplní pracovních pozic.
- Vyhodnocení manažerského vedení organizace na nejvyšších dvou stupních – náměstci a ředitel.
- Analýza hospodaření hřbitovních a pohřebních služeb v letech 2022 a 2023.
- Analýza vnitřních předpisů hřbitovních a pohřebních služeb upravujících oblast hospodaření, účetnictví, nákupů, veřejných zakázek a evidence a nakládání s majetkem organizace.
- Analýza všech veřejných zakázek v letech 2022 a 2023 s předpokládanou hodnotou do 500 000 Kč bez DPH a reprezentativní vzorek veřejných zakázek s předpokládanou hodnotou nad 500 000 Kč bez DPH, včetně ověření kvality plnění všech veřejných zakázek s předpokládanou hodnotou do 500 000 Kč bez DPH a vybraných zakázek s předpokládanou hodnotou nad 500 000 Kč bez DPH.
- Analýza dodavatelských vztahů, identifikace nejdůležitějších dodavatelů hřbitovních a pohřebních služeb, včetně poddodatelských vazeb.
- Analýza klíčových obslužných procesů (zajišťování úklidu, ostraha, opravy, malování, zajišťování služeb v oblasti IT a ICT, recepční služby, dodávky tepla, plynu, elektrické energie včetně činnosti energetického manažera).
- Analýza všech nákupů souvisejících s vypravením pohřbu (květiny, zboží určené pro uložení ostatků apod.).
- Analýza nákupů zahradní techniky se zaměřením na její využití.



- Identifikace případných neefektivností v oblastech nákupu a obslužných procesů, včetně kvalifikace jejich dopadu do hospodaření organizace.
- Analýza prodeje hrobových zařízení (hrobky, hroby) s ohledem na platnou legislativu a vnitřní předpisy.
- Analýza autoprovozu hřbitovních a pohřebních služeb – se zaměřením na referentské vozy.
- Formulace závěrů a doporučení.

Cílem zadaného prověřování je provést hodnocení závěrů vyplývajících z provedeného personálního a forenzního auditu, identifikovat potenciální hrozby, upozornit na riziková místa a případně doporučit opatření, která ochrání zájmy Zadavatele.

Toto zhodnocení se zabývá výlučně posouzením výše uvedených skutečností v rozsahu zadání, které vyplývá z uzavřené objednávky č. OBJ/66/02/002043/2024, ve znění dodatku č. 1, a nezabývá se posouzením dalších jednání nebo skutečností, které mohou indikovat protiprávní jednání a mohou mít dokonce vliv na celkové posouzení.

Tato zpráva obsahuje zjištění a postupy provedené v období od 5. 2. 2024 do data vydání této zprávy. Provedené prověřování bylo omezeno co do rozsahu i hloubky. Tato zpráva vychází z prací provedených a informací poskytnutých k 31. 7. 2024. Toto zhodnocení vychází z předložených podkladů a ústních informací a nezabývá se dalšími otázkami, skutečnostmi nebo podklady, které nám nebyly předloženy. Existují-li informace nebo dokumenty, které nám nebyly oznámeny nebo poskytnuty, mohou být zjištění, interpretace nebo stanoviska obsažená v této zprávě nepřesná nebo neúplná a mohou vést k jiným závěrům, což by vyžadovalo další prověřování. Pokud tedy po vydání této zprávy vyjdou najevo další informace, může být nutné níže uvedená zjištění změnit.

Tato zpráva je určena výhradně pro potřeby HMP a vychází z informací poskytnutých a dále uvedených, případně z veřejně dostupných zdrojů.

Tato zpráva nepředstavuje jakoukoliv formu statutárního auditu a postupy, ze kterých vychází, nelze vykládat jako postupy tvořící součást auditu, interního auditu, kompilace, prověrky nebo ověření, jak je popsáno v příslušných profesních standardech. Tato zpráva nebyla vytvořena ani jako jakákoliv forma znaleckého posudku pro účely soudního řízení.



Závěry obsažené v této zprávě prezentují naše názory, nelze ovšem vyloučit, že orgány veřejné moci mohou zaujmout k posuzované problematice stanovisko odchylné.

V Praze dne 31. července 2024

JUDr. Digitálně
Martin podepsal
Valdauf JUDr. Martin
Valdauf Valdauf

za **PKF APOGEO Advisory, s.r.o.**
JUDr. Martin Valdauf, MBA, jednatel



Seznam zkratek

V textu této zprávy o provedeném auditu budou nadále užívány zejména níže uvedené zkratky:

„**HPS**“ nebo „**organizace**“ – Hřbitovy a pohřební služby hl. m. Prahy, příspěvková organizace, IČ: 452 45 801, se sídlem Pobřežní 339/72, 186 00 Praha 8 – Karlín.

„**MHMP**“ – Magistrát hlavního města Prahy.

„**OSŘ**“ – zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů.

„**OZ**“ – zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

„**PohřZ**“ – zákon č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví, ve znění pozdějších předpisů.

„**Rada**“ – Rada hlavního města Prahy.

„**Směrnice VZ**“ – Směrnice pro zadávání veřejných zakázek Správy pražských hřbitovů, příspěvkové organizace, ze dne 20. 5. 2020 (účinnost od 1. 6. 2020), ve znění dodatku účinného od 4. 7. 2023.

„**SZ**“ – zákon č. 283/2021 Sb., stavební zákon, ve znění pozdějších předpisů.

„**THP**“ – technickohospodářský pracovník.

„**TOPOZ**“ – zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim, ve znění pozdějších předpisů.

„**TZ**“ – zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

„**ÚOHS**“ – Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

„**Zadavatel**“ nebo „**HMP**“ – Hlavní město Praha, IČ: 000 64 581, se sídlem Mariánské náměstí 2/2, 110 00 Praha 1 - Staré Město.

„**ZDPH**“ – zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.



„ZHMP“ – zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.

„ZOK“ – zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů.

„Zpracovatel“, „my“, „náš“ – společnost PKF APOGEO Advisory, s.r.o. (dříve PKF APOGEO Special Services, s.r.o.), IČ: 241 54 768, se sídlem Rohanské nábřeží 671/15, 186 00 Praha 8 - Karlín, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze pod sp. zn. C 183678.

„ZRS“ – č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), ve znění pozdějších předpisů.

„ZÚ“ – zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

„ZVZ“ – zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů.



Použitá literatura

BOUDA, P. a kol. *Zákon o registru smluv. Komentář*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2016, 456 s.

HULMÁK, M. a kol.: *Občanský zákoník VI. Závazkové právo. Zvláštní část (§ 2055–3014). Komentář*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014, 2072 s.

POTĚŠIL, L., FUREK, A., HEJČ, D., CHMELÍK, V., RIGEL, F., ŠKOP, J. *Zákon o obcích. Komentář*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2019, 862 s.

SVEJKOVSKÝ, J., POLČÁK, S., PRŮŠA, L. a kol. *Právo pro obce*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2023, 639 s.

ŠÁMAL, P., DĚDIČ, J., GRIVNA, T., PÚRY, F., ŘÍHA, J. *Trestní odpovědnost právnických osob. Komentář*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2018, 930 s.

ŠÁMAL, P. a kol. *Trestní zákoník. Komentář*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2023, 4933 s.

ŠEBESTA, M., NOVOTNÝ, P., MACHUREK, T., DVOŘÁK, D. a kol. *Zákon o zadávání veřejných zakázek. Komentář*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2022, 1647 s.

ŠTENGLOVÁ, I., HAVEL, B., CILEČEK, F., KUHN, P., ŠUK, P. *Zákon o obchodních korporacích. Komentář*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2020, 1316 s.

ŠVESTKA, J., DVOŘÁK, J., FIALA, J. a kol. *Občanský zákoník – Svazek V (relativní majetková práva 1. část). Komentář*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014, 1700 s.

TYŠEROVÁ, D., VÁCHA, P., KILIÁN, M. *Hospodaření a nakládání se státním majetkem*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2024, 300 s.

Úplné znění směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014, o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES.

Úplné znění zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů.

Úplné znění zákona č. 526/1990 Sb., o cenách, ve znění pozdějších předpisů.



Úplné znění zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Úplné znění zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.

Úplné znění zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Úplné znění zákona č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Úplné znění zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.

Úplné znění zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Úplné znění zákona č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim, ve znění pozdějších předpisů.

Úplné znění zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Úplné znění zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů.

Úplné znění zákona č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), ve znění pozdějších předpisů.

Úplné znění zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů.

Úplné znění zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon, ve znění pozdějších předpisů.



Předané podklady

Pro řešení předmětných otázek jsou relevantní následující podklady a informace předané a sdělené na společných jednáních nebo v rámci společné komunikace zejména s níže uvedenými kontaktními osobami:

- ředitelka odboru zdravotnictví MHMP.
- pověřený řízením HPS.
- bývalý ředitel HPS.
- , interní auditor HPS.

1. Kolektivní smlouva pro rok 2022–2024.
2. Organizační struktura společnosti k 1.1.2024, vč. seznamu zaměstnanců v jednotl. střediscích.
3. Organizační struktura společnosti k 1.1.2023, vč. seznamu zaměstnanců v jednotl. střediscích.
4. Organizační struktura společnosti k 1.1.2022, vč. seznamu zaměstnanců v jednotl. střediscích.
5. Interní změny v HPS – rok 2022.
6. Interní změny v HPS – rok 2023.
7. Interní změny v HPS – rok 2024.
8. Organizační řád HPS (účinný od 1.10.2023).
9. Seznam nástupů 2022.
10. Seznam nástupů 2023.
11. Seznam výstupů 2022.
12. Seznam výstupů 2023.
13. Osobní složky vybraných THP, vedoucích pracovníků (životopisy, popisy pracovních pozic, pracovní náplně, platové výměry).
14. Mzdové listy THP a vedoucích pracovníků vč. udělených odměn 2022.
15. Mzdové listy THP a vedoucích pracovníků vč. udělených odměn 2023.
16. Zápisy z porad 2022.
17. Zápisy z porad 2023.
18. Finanční plán pro rok 2022.
19. Finanční plán pro rok 2023.
20. Metodika – Analýza nájemních smluv SPH z roku 2021.
21. Hlavní kniha rok 2022.
22. Hlavní kniha rok 2023.
23. Pokladní kniha rok 2022.
24. Pokladní kniha rok 2023.
25. Kniha bankovních dokladů dotační účet 320671479/0300 rok 2023.
26. Kniha bankovních dokladů rok 2022.



27. Kniha bankovních dokladů rok 2023.
28. Kniha bankovních dokladů RTV účet 2000790064/6000 rok 2023.
29. Kniha bankovních dokladů RTV účet 2000790099/6000 rok 2022.
30. Kniha bankovních dokladů RTV účet 2000790099/6000 rok 2023.
31. Kniha bankovních dokladů spořicí účet 309691487/0300 rok 2022.
32. Kniha bankovních dokladů spořicí účet 309691487/0300 rok 2023.
33. Kniha bankovních dokladů spořicí účet 2000790072/6000 rok 2022.
34. Kniha bankovních dokladů spořicí účet 2000790072/6000 rok 2023.
35. Kniha bankovních dokladů transparentní účet 269245430/0300 rok 2022.
36. Kniha bankovních dokladů transparentní účet 269245430/0300 rok 2023.
37. Kniha bankovních dokladů účet 684553/0300 rok 2022.
38. Kniha bankovních dokladů účet 685329/0300 rok 2022.
39. Kniha bankovních dokladů účet 685329/0300 rok 2023.
40. Kniha bankovních dokladů účet 228595311/0300 rok 2022.
41. Kniha bankovních dokladů účet 2000790005/6000 rok 2022.
42. Kniha bankovních dokladů účet 2000790005/6000 rok 2023.
43. Kniha bankovních dokladů účet 2000790080/6000 rok 2022.
44. Kniha bankovních dokladů účet 2000790080/6000 rok 2023.
45. Kniha bankovních dokladů účet FKSP 684561/0300 rok 2022.
46. Kniha bankovních dokladů účet FKSP 2000790013/6000 rok 2022.
47. Kniha bankovních dokladů účet FKSP 2000790013/6000 rok 2023.
48. Kniha přijatých faktur 2022.
49. Kniha přijatých faktur 2023.
50. Kniha pohledávek z programu KOF kniha odeslaných faktur 2022.
51. Kniha pohledávek z programu KOF kniha odeslaných faktur 2023.
52. Kniha pohledávek z účetnictví evidované dlouhodobé účet 311_150 rok 2022.
53. Kniha pohledávek z účetnictví rok 2022.
54. Kniha pohledávek z účetnictví rok 2023.
55. Kniha vystavených faktur 2022.
56. Kniha vystavených faktur 2023.
57. Kniha závazků 2022.
58. Kniha závazků 2023.
59. Seznam dlouhodobých neuhrazených pohledávek.
60. Důvodná zpráva k odpisu R-40997.
61. Přehled exekučních řízení.
62. Seznam bankovních účtů HPS.
63. Výpis z bankovního účtu 684553/0300 rok 2022.
64. Výpis z bankovního účtu 685329/0300 rok 2022.
65. Výpis z bankovního účtu 685329/0300 rok 2023.
66. Výpis z bankovního účtu 269245430/0300 rok 2022.
67. Výpis z bankovního účtu 269245430/0300 rok 2023.
68. Výpis z bankovního účtu 309691487/0300 rok 2022.
69. Výpis z bankovního účtu 309691487/0300 rok 2023.



70. Výpis z bankovního účtu 320671479/0300 rok 2023.
71. Výpis z bankovního účtu 2000790005/6000 rok 2022.
72. Výpis z bankovního účtu 2000790005/6000 rok 2023.
73. Výpis z bankovního účtu 2000790013/6000 rok 2022.
74. Výpis z bankovního účtu 2000790013/6000 rok 2023.
75. Výpis z bankovního účtu 2000790072/6000 rok 2022.
76. Výpis z bankovního účtu 2000790072/6000 rok 2023.
77. Výpis z bankovního účtu 2000790080/6000 rok 2022.
78. Výpis z bankovního účtu 2000790080/6000 rok 2023.
79. Účetní závěrka 2022.
80. Účetní závěrka 2023.
81. Zpráva o výsledku hospodaření za rok 2022.
82. Zpráva o výsledku hospodaření za rok 2023.
83. Ceník – platnost od 1. 11. 2021.
84. Ceník pro rok 2022.
85. Ceník pro rok 2023.
86. Ceník pro rok 2024.
87. Ceník – sociální pohřeb.
88. Výstup kontrol – mimořádná kontrola MHMP 2022.
89. Výstup kontrol – VZ Vršovice rok 2023.
90. Výstup kontrol – Specializovaný finanční úřad.
91. Výstup kontrol – Hygienická stanice hl. m. Prahy ze dne 21. 22. 2022.
92. Výstup kontrol – kontrola veřejné zakázky srpen 2022.
93. Výstup kontrol – rekonstrukce komunikací na pražských hřbitovech 14. 2. 2022.
94. Výstup kontrol – VZP kontrola ze dne 26. 4. 2022.
95. Výstup kontrol – cenová kontrola 26. 10. 2023.
96. Výstup kontrol – HMP kontrola rekonstrukce WC Vršovice 12. 5. 2023.
97. Výstup kontrol – kontrola Česká inspekce životního prostředí 16. 11. 2023.
98. Výstup kontrol – kontrola OZP 3. 4. 2023.
99. Výstup kontrol – protokol o kontrole přenesené působnosti Olšany 9. 5. 2023.
100. Zpráva o výsledcích interní analýzy veřejných zakázek 28. 2. 2023.
101. Potvrzení o pojištění ze dne 28. 7. 2022.
102. Pojistná smlouva č. 0020187114 ze dne 30. 6. 2020.
103. Pojistná smlouva č. 0040003868 ze dne 17. 6. 2022 včetně příloh.
104. Dodatek k pojistné smlouvě č. 0020160240 ze dne 30. 6. 2020.
105. Pojistná smlouva č. 0020160240 ze dne 31. 7. 2019.
106. Ukončení šetření škodné události ze dne 6. 12. 2023.
107. Seznam škodních událostí 2022 (uplatněno z pojištění odpovědnosti).
108. Seznam škodních událostí 2023 (uplatněno z pojištění odpovědnosti).
109. Dohoda o narovnání vzájemných vztahů mezi PEGAS CZ s. r. o. a HPS ze dne 7. 9. 2022 včetně přílohy.
110. Rámcová dohoda VZMR č. HPS/56/2023 mezi HPS hl. m. Prahy, příspěvková organizace a assiX s. r. o. ze dne 5. 4. 2023 včetně příloh.



111. Žaloba na vydání movité věci (
112. Dohoda o narovnání mezi HPS a BauCar spol. s r. o. ze dne 16. 9. 2022.
113. Odstoupení od objednávky č. PTÚ/2023/203 ze dne 14. 7. 2023 včetně příloh.
114. Seznam sporů a odstoupení od smlouvy.
115. Žaloba na neplatnost rozvázání pracovního poměru okamžitým zrušením (ze dne 15. 5. 2021.
116. Rozsudek č. j. 17 C 77/2021-65 ze dne 29. 6. 2022 (
117. Rozsudek č. j. 17 C 77/2021-146 ze dne 6. 10. 2023 (
118. Usnesení č. j. 23 Co 8/2024-175 ze dne 14. 2. 2024 (
119. Usnesení č. j. 23 Co 343/2022-85 ze dne 21. 12. 2022 (
120. Zpráva k odvolání proti rozsudku soudu prvního stupně.
121. Přehled soudních sporů.
122. Přehled správních řízení.
123. Smluvní pokuty rok 2022 společnost O2 Czech Republic a. s.
124. Smluvní pokuty rok 2023 společnost O2 Czech Republic a. s.
125. Vyrozmění Finančního úřadu pro hl. m. Prahu o úroku ze dne 9. 1. 2023, č. j. 69086/23/2008-52524-110349.
126. Vyrozmění Finančního úřadu pro hl. m. Prahu o úroku ze dne 9. 1. 2023, č. j. 71634/23/2008-2524-110349 ze dne 9. 1. 2023.
127. Kniha jízd rok 2022.
128. Kniha jízd rok 2023.
129. Vzor – Dohoda o hmotné odpovědnosti.
130. Vzor – Dohoda o užívání služebního vozidla.
131. Smlouva o nájmu motorového vozidla mezi Happik Investment s. r. o. a Příspěvková organizace Správa pražských hřbitovů ze dne 2. 11. 2021.
132. Dohoda o ukončení nájmu motorového vozidla mezi Happik Investment s. r. o. a Příspěvková organizace Správa pražských hřbitovů ze dne 31. 1. 2022.
133. Seznam kupních smluv (středisko 310).
134. Kupní smlouva č. 10031/150/23 ze dne 9. 8. 2023.
135. Kupní smlouva č. 20006/150/22 ze dne 26. 1. 2022.
136. Kupní smlouva č. 20010/150/22 ze dne 1. 3. 2022.
137. Kupní smlouva č. 20014/150/22 ze dne 12. 4. 2022.
138. Kupní smlouva č. 20017/150/22 ze dne 3. 5. 2022.
139. Kupní smlouva č. 20023/150/22 ze dne 21. 7. 2022.
140. Kupní smlouva č. 20033/150/22 ze dne 6. 10. 2022.
141. Kupní smlouva č. 1/320/22 ze dne 6. 1. 2022.
142. Kupní smlouva č. 2/320/22 ze dne 11. 1. 2022.
143. Kupní smlouva č. 3/320/22 ze dne 11. 1. 2022.
144. Kupní smlouva č. 4/320/22 ze dne 25. 2. 2022.
145. Kupní smlouva č. 5/320/22 ze dne 24. 3. 2022.
146. Kupní smlouva č. 6/320/22 ze dne 6. 4. 2022.
147. Kupní smlouva č. 9/320/22 ze dne 3. 5. 2022.
148. Kupní smlouva č. 14/320/22 ze dne 27. 6. 2022.



149. Kupní smlouva č. 15/320/22 ze dne 29. 6. 2022.
150. Kupní smlouva č. 16/320/22 ze dne 30. 6. 2022.
151. Kupní smlouva č. 17/320/22 ze dne 30. 6. 2022.
152. Kupní smlouva č. 18/320/22 ze dne 21. 7. 2022.
153. Kupní smlouva č. 2000/150/23 ze dne 13. 4. 2023.
154. Kupní smlouva č. 6/320/23 ze dne 18. 5. 2023.
155. Kupní smlouva č. 7/320/23 ze dne 22. 5. 2023.
156. Kupní smlouva č. 8/320/23 ze dne 1. 6. 2023.
157. Kupní smlouva č. 9/320/23 ze dne 19. 6. 2023.
158. Kupní smlouva č. 11/320/23 ze dne 13. 7. 2023.
159. Kupní smlouva č. 12/320/23 ze dne 28. 8. 2023.
160. Kupní smlouva č. 16/320/23 ze dne 4. 12. 2023.
161. Kupní smlouva č. 18/320/23 ze dne 21. 12. 2023.
162. Kupní smlouva č. 19/320/23 ze dne 21. 12. 2023.
163. Seznam kupních smluv (středisko 320).
164. Znalecké posudky za rok 2022 – prodej hrobových zařízení.
165. Znalecké posudky za rok 2023 – prodej hrobových zařízení.
166. Seznam kupních smluv (středisko 330).
167. Kupní smlouva č. 14/330/22 ze dne 6. 9. 2022.
168. Kupní smlouva č. 6/330/22 ze dne 22. 3. 2022.
169. Kupní smlouva č. 30021/150/22 ze dne 15. 6. 2022.
170. Kupní smlouva č. 38/330/23 ze dne 12. 12. 2023.
171. Kupní smlouva č. 32/330/23 ze dne 22. 11. 2023.
172. Kupní smlouva č. 31/330/23 ze dne 22. 11. 2023.
173. Kupní smlouva č. 1/330/23 ze dne 10. 1. 2023.
174. Kupní smlouva č. 30011/150/23 ze dne 20. 6. 2023.
175. Přehled kupních smluv (středisko 340) za roky 2022 a 2023.
176. Kupní smlouva č. 40004/150/22 včetně příloh ze dne 8. 2. 2022.
177. Kupní smlouva č. 40021/150/22 včetně příloh ze dne 20. 7. 2022.
178. Kupní smlouva č. 28/340/22 včetně příloh ze dne 15. 12. 2022.
179. Přehled kupních smluv (středisko 350) za roky 2022 a 2023.
180. Kupní smlouva č. 50008/150/22 včetně příloh ze dne 9. 5. 2022.
181. Kupní smlouva č. 9/350/22 včetně příloh ze dne 31. 8. 2022.
182. Kupní smlouva č. 8/350/22 včetně příloh ze dne 29. 8. 2022.
183. Kupní smlouva č. 50022/150/22 včetně příloh ze dne 3. 8. 2022.
184. Spis k veřejné zakázce č. HPS 2-2022.
185. Spis k veřejné zakázce č. HPS 7-2022.
186. Spis k veřejné zakázce č. HPS 10-2022.
187. Spis k veřejné zakázce č. HPS 14-2022.
188. Spis k veřejné zakázce č. HPS 18-2022.
189. Spis k veřejné zakázce č. HPS 20-2022.
190. Spis k veřejné zakázce č. HPS 21_b-2022.
191. Spis k veřejné zakázce č. HPS 24-2022.



- 192. Spis k veřejné zakázce č. HPS 26-2022.
- 193. Spis k veřejné zakázce č. HPS 29-2022.
- 194. Spis k veřejné zakázce č. HPS 31-2022.
- 195. Spis k veřejné zakázce č. HPS 34-2022.
- 196. Spis k veřejné zakázce č. HPS 37-2022.
- 197. Spis k veřejné zakázce č. HPS 38-2022.
- 198. Spis k veřejné zakázce č. HPS 39-2022.
- 199. Spis k veřejné zakázce č. HPS 40-2022.
- 200. Spis k veřejné zakázce č. HPS 45-2022.
- 201. Spis k veřejné zakázce č. HPS 46-2022.
- 202. Spis k veřejné zakázce č. HPS 55-2022.
- 203. Spis k veřejné zakázce č. HPS 65-2022.
- 204. Spis k veřejné zakázce č. HPS 66-2022.
- 205. Spis k veřejné zakázce č. HPS 67-2022.
- 206. Spis k veřejné zakázce č. HPS 69-2022.
- 207. Spis k veřejné zakázce č. HPS 71-2022.
- 208. Spis k veřejné zakázce č. HPS 72-2022.
- 209. Spis k veřejné zakázce č. HPS 75-2022.
- 210. Spis k veřejné zakázce č. HPS 78-2022.
- 211. Spis k veřejné zakázce č. HPS 82-2022.
- 212. Spis k veřejné zakázce č. HPS 90-2022.
- 213. Spis k veřejné zakázce č. HPS 92-2022.
- 214. Spis k veřejné zakázce č. HPS 93-2022.
- 215. Spis k veřejné zakázce č. HPS 94-2022.
- 216. Spis k veřejné zakázce č. HPS 95-2022.
- 217. Spis k veřejné zakázce č. HPS 101-2022.
- 218. Spis k veřejné zakázce č. HPS 102-2022.
- 219. Spis k veřejné zakázce č. HPS 103-2022.
- 220. Spis k veřejné zakázce č. HPS 106-2022.
- 221. Spis k veřejné zakázce č. HPS 107-2022.
- 222. Spis k veřejné zakázce č. HPS 108-2022.
- 223. Spis k veřejné zakázce č. HPS 110-2022.
- 224. Spis k veřejné zakázce č. HPS 111-2022.
- 225. Spis k veřejné zakázce č. HPS 112-2022.
- 226. Spis k veřejné zakázce č. HPS 113-2022.
- 227. Spis k veřejné zakázce č. HPS 115-2022.
- 228. Spis k veřejné zakázce č. HPS 116-2022.
- 229. Spis k veřejné zakázce č. HPS 118-2022.
- 230. Spis k veřejné zakázce č. HPS 119-2022.
- 231. Spis k veřejné zakázce č. HPS 121-2022.
- 232. Spis k veřejné zakázce č. HPS 5-2023.
- 233. Spis k veřejné zakázce č. HPS 6-2023.
- 234. Spis k veřejné zakázce č. HPS 7-2023.



- 235. Spis k veřejné zakázce č. HPS 8-2023.
- 236. Spis k veřejné zakázce č. HPS 13-2023.
- 237. Spis k veřejné zakázce č. HPS 15-2023.
- 238. Spis k veřejné zakázce č. HPS 56-2023.
- 239. Spis k veřejné zakázce č. HPS 57-2023.
- 240. Spis k veřejné zakázce č. HPS 60-2023.
- 241. Spis k veřejné zakázce č. HPS 88-2023.
- 242. Spis k veřejné zakázce č. HPS 89-2023.
- 243. Spis k veřejné zakázce č. HPS 90-2023.
- 244. Spis k veřejné zakázce č. HPS 91-2023.
- 245. Spis k veřejné zakázce č. HPS 92-2023.
- 246. Spis k veřejné zakázce č. HPS 93-2023.
- 247. Spis k veřejné zakázce č. HPS 99-2023.
- 248. Spis k veřejné zakázce č. HPS 100-2023.
- 249. Spis k veřejné zakázce č. HPS 109-2023.
- 250. Spis k veřejné zakázce č. HPS 110-2023.
- 251. Spis k veřejné zakázce č. HPS 113-2023.
- 252. Spis k veřejné zakázce č. HPS 125-2023.
- 253. Spis k veřejné zakázce č. HPS 126-2023.
- 254. Spis k veřejné zakázce č. HPS 132-2023.
- 255. Spis k veřejné zakázce č. HPS 137-2023.
- 256. Spis k veřejné zakázce č. HPS 138-2023.
- 257. Spis k veřejné zakázce č. HPS 139-2023.
- 258. Spis k veřejné zakázce č. HPS 140-2023.
- 259. Spis k veřejné zakázce č. HPS 142-2023.
- 260. Spis k veřejné zakázce č. HPS 143-2023.
- 261. Spis k veřejné zakázce č. HPS 144-2023.
- 262. Spis k veřejné zakázce – ev. č. VVZ: Z2023-039054.
- 263. Směrnice č. 5 – Směrnice o odpadech.
- 264. Směrnice č. 7 – Směrnice o pokladní službě.
- 265. Směrnice č. 8 – Směrnice k vnitřní finanční kontrole v SPH.
- 266. Směrnice č. 9 – Zadávání veřejných zakázek.
- 267. Dodatek č. 1 ke Směrnici č. 9.
- 268. Směrnice č. 10 – Směrnice o evidenci a způsobu účtování materiálu na skladě.
- 269. Směrnice č. 11 – Směrnice o vnitřní kontrole a vyřizování stížností.
- 270. Směrnice č. 12 – Směrnice skartační plán.
- 271. Směrnice č. 13 – Směrnice o provedení inventarizace.
- 272. Směrnice č. 14 – Směrnice k provozování účelových sociálních zařízení při hřbitově – novela.
- 273. Směrnice č. 15 – Směrnice o účetnictví.
- 274. Směrnice č. 16 – Směrnice k pořizování, zařazování, odepisování, vyřazování a likvidaci majetku.
Řešení škod na majetku.
- 275. Směrnice č. 20 – Směrnice pro zhotovení, montáž, opravu, údržbu, stavební činnosti financované z investičních nebo neinvestičních prostředků.



- 276. Směrnice č. 22 – O provádění kontrol v prvních 14 dnech dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance.
- 277. Směrnice č. 24 – Používání a provoz služebních vozidel.
- 278. Směrnice č. 25 – Platový řád.
- 279. Směrnice č. 26 – Pojištění a řešení pojistných událostí.
- 280. Směrnice č. 27 – Adopce významných hrobů.
- 281. Směrnice č. 28 – Krizový plán.
- 282. Směrnice č. 29 – Peněžní fondy příspěvkové organizace.
- 283. Směrnice č. 30 – Zásady pro tvorbu fondů FKSP.
- 284. Směrnice č. 31 – Pracovní řád.
- 285. Dodatek č. 1 ke Směrnici č. 31 – Práce na dálku.
- 286. Směrnice č. 32 – Uveřejnění smluv a o registru smluv.
- 287. Směrnice č. 33 – Zajištění pietních aktů a služeb.
- 288. Směrnice č. 34 – Upravující postup při administraci změny nájemce.
- 289. Směrnice č. 35 – Směrnice o nakládání s pohledávkami.
- 290. Směrnice č. 36 – Plán krizové připravenosti SPH.
- 291. Směrnice č. 37 – Bezpečnost práce.
- 292. Směrnice č. 38 – Poskytování OOPP, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů.
- 293. Směrnice č. 39 – Minimalizace pracovních rizik.
- 294. Směrnice č. 40 – Poskytování pracovně lékařské péče.
- 295. Směrnice č. 41 – Traumatologický plán.
- 296. Směrnice č. 42 – Stanovení organizace Požární ochrany.
- 297. Směrnice č. 43 – Kontaktování nájemců.
- 298. Směrnice č. 44 – Nakládání s nebezpečným odpadem a infekčním nebezpečným odpadem.
- 299. Směrnice č. 45 – Směrnice o řešení oznámení organizace.
- 300. Směrnice č. 46 – Statut interního auditu.
- 301. Zřizovací listina příspěvkové organizace ze dne 30. 6. 2022.



Manažerské shrnutí

Následující shrnutí uvádí přehled našich hlavních zjištění. Za účelem jejich plného pochopení je nezbytné číst toto shrnutí v kontextu detailních zjištění uvedených v dalších částech této auditní zprávy.

1. Nedostatky v řízení HPS a absence klíčových strategických dokumentů a plánů

Na základě provedeného personálního a forenzního auditu jsme identifikovali řadu nedostatků v řízení organizace, které se vztahují k období působení bývalého ředitele HPS

HPS v inkriminovaném období **neměly přijatou celkovou strategii organizace**, která by byla sdílena a projednána se zřizovatelem. **S ohledem na absenci strategie HPS neměly ani definované cíle.** Cíle je nutné prvotně vytyčit v celkové strategii HPS a následně je s možností modifikace propisovat do jednotlivých dílčích strategií nebo plánů a měřit a hlídat jejich naplnění.

V souvislosti s výše uvedeným bylo zjištěno, že v HPS **neprobíhá dostatečně efektivní komunikace**, a to zejména v případě zaváděných změn a novinek, ať už se jedná o změny v organizační struktuře, či v oblasti personální. Stejně tak jsme na základě řízených rozhovorů zjistili, že nedochází prakticky k jakémukoliv projednání ročních plánů veřejných zakázek s ekonomickým oddělením, což se může negativně odrazit na hospodaření organizace.

V rámci HPS není nastavena metodika cenotvorby, efektivního systému řízení a správy pohledávek nebo nejsou efektivně zajištěny nákupní a obslužné procesy.

Výše uvedené skutečnosti svědčí o zásadních nedostacích v řízení organizace a o nedostatečné kontrole procesů v rámci organizace.

2. Nedostatečná digitalizace procesů napříč organizací

V rámci celé organizace **není kladen dostatečný důraz na automatizaci a digitalizaci procesů**, které jsou svou povahou významné z hlediska práce s daty a jejich vykazováním.



Absence dostatečné digitalizace procesů se projevuje zejména v **personální oblasti** a v **oblasti zadávání veřejných zakázek**.

Je krajně neobvyklé, že v organizaci, která má téměř 300 zaměstnanců, dochází k ručnímu zadávání dat pro zpracování mezd. Takový proces pokládáme za zcela neefektivní a rizikový z hlediska potenciálního vzniku velkého množství chyb. Rovněž není obvyklé, aby v organizaci takové velikosti docházelo k tištění personálních podkladů a vedení osobních složek zaměstnanců v listinné podobě. V HPS **zcela absentuje implementace příslušných workflow pro každou skupinu personálních dokumentů**, která by měla být založena na kompletní digitalizaci personálních procesů a jasném vymezení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých účastníků celého procesu.

V oblasti zadávání veřejných zakázek dochází i nadále k **příjmu nabídek** účastníků zadávacích řízení na veřejnou zakázku nebo poptávkových řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu **v listinné podobě**, ačkoliv je na tomto poli obecně preferována elektronická komunikace mezi zadavateli a dodavateli. Kompletní digitalizace procesů v oblasti zadávání veřejných zakázek by dle našeho názoru byla ku prospěchu organizace, neboť by vedla ke **zvýšení transparentnosti procesu zadávání veřejné zakázky, eliminaci chyb a zefektivnění a urychlení postupů zadavatele** v zadávacích a poptávkových řízeních.

3. Neoprávněné užívání referentského vozu vedoucím zaměstnancem k soukromým účelům

Analýzou užívání referentských vozů jsme zjistili, že zaměstnanec (vedoucí sekce obchodních činností a péče o zákazníky) **užíval v období od 5. 9. 2023 do 25. 6. 2024 přidělené služební vozidlo k soukromým účelům, aniž by k tomu disponoval písemným souhlasem uděleným ředitelem HPS**. Tyto cesty jsou v knize jízd zaznamenány téměř každý pracovní den, často i o víkendech.

Jedná se konkrétně o **dopravu z místa bydliště zaměstnance do místa výkonu práce a nazpět** (takové cesty jsou příslušnou interní směrnicí HPS bez povolení ředitele HPS zakázány, neboť zaměstnanci nesmí parkovat vozidlo v místě svého bydliště), **cesty k nemovitostem ve vlastnictví** a o **užívání vozidla**.

v době **dovolené** zaměstnance, která připadala na jarní prázdniny (od 5. 2. 2024 do 11. 2. 2024), kdy užíval služební vozidlo k četným cestám po Karlovarském kraji a Německu.

, takto neoprávněně najel přiděleným služebním vozidlem 1 768 km.



Jedná se o **závažné porušení pracovní kázně**, pro které zaměstnavatel standardně může se zaměstnancem **okamžitě zrušit pracovní poměr**.

4. Netransparentní proces náboru nových zaměstnanců

Na základě našeho prověřování bylo zjištěno, že **organizace v otázce náboru nových zaměstnanců postupuje netransparentně**. HPS totiž nemají stanovená jakákoliv jasná pravidla pro realizaci výběrových řízení, přičemž konání výběrového řízení na jakoukoliv pracovní pozici ani není v rámci organizace povinností. Proces realizovaných výběrových řízení v letech 2022 a 2023 na technickohospodářské a vedoucí pozice lze označit jako **nekonzistentní, neprůhledný a bez jasně stanovených pravidel**. Některé pozice byly dokonce obsazeny na základě osobních kontaktů napřímo.

Mezi klíčová pravidla, která by měly být v tomto směru v organizaci zavedena, patří formalizace postupů, včasná, otevřená a dostatečná komunikace rozhodnutí, jasná delegace, zákonnost a doložitelnost, důvěrnost a informovanost na všech úrovních, pravidelná kontrola, zhodnotitelnost a zpětná vazba. To vše při zachování rovného přístupu, respektu, důstojnosti a profesionality.

Netransparentnost náborového procesu je podle nás výsledkem nejednotnosti HR oddělení, kdy některá výběrová řízení jsou realizována přes vedoucí mzdového a personálního oddělení, jiná přes HR specialistu. S ohledem na absenci nastavení postupu v této oblasti je potom nábor realizován rozdílně v závislosti na tom, kdo jej personálně zastřešuje. **Nábor nových zaměstnanců není koncepčně plánován.**

Rovněž jsme zjistili, že v organizaci nedochází k prověřování důvěryhodnosti nově přijímaných zaměstnanců a ověření jejich profesní historie a kvalifikace. V této souvislosti uvádíme, že jsme identifikovali případ zaměstnance, se kterým HPS uzavřely dohodu o odpovědnosti za svěřené hodnoty, ačkoliv je proti němu vedeno exekuční řízení. Jednoznačně doporučujeme uchazeče o zaměstnání a zaměstnance v mezích stanovených zákonem prověřovat a předcházet tak riziku případného střetu zájmů.



5. Absence nastavení pravidel a kontroly práce zaměstnanců na dálku (tzv. home office)

Ačkoliv je v rámci organizace využívána možnost práce zaměstnanců na dálku (tzv. home office), nejsou klíčové aspekty tohoto procesu jasně definovány. Zejména se jedná o **absenci nastavení celkové metodiky práce na dálku**, která by upravovala proces vydání souhlasu k výkonu práce na dálku na bázi zaměstnanec – přímý nadřízený, identifikovala pracovní pozice, kterým je umožněno práci na dálku vykonávat, a stanovila jasná pravidla, jakým způsobem je práce zaměstnance na home office přebírána a kontrolována.

Vzhledem k nepřítomnosti zaměstnance při výkonu práce na dálku na pracovišti také výrazně doporučujeme vypracovávat přehledný výkaz práce (timesheet), který bude sloužit jako důkaz o činnostech, kterým se zaměstnanec během práce na dálku věnoval. Tento dokument by měl obsahovat podrobný výčet úkolů, jejich trvání a případné poznámky k vykonané práci.

Výkaz práce poskytne transparentní přehled o využití pracovní doby a **umožní HPS lépe hodnotit produktivitu a efektivitu práce na dálku**. V tuto chvíli není v HPS nastavena jakákoliv povinnost zaměstnanců práci na dálku vykazovat.

6. Netransparentní proces odměňování zaměstnanců

V rámci provedeného personálního auditu jsme zjistili, že dochází k **netransparentnímu a nejednotnému procesu udělování mimořádných odměn zaměstnancům a vedoucím pracovníkům**. V současné době probíhá hodnocení zaměstnanců, na základě kterého jsou mimořádné odměny vypláceny, podle individuálních představ jejich nadřízených, což vede k tomu, že stávající proces odměňování může být zaměstnanci oprávněně vnímán jako netransparentní a diskriminační.

Připomínáme, že HPS jsou organizací veřejného sektoru, kde je očekáváno nastavení jasných a transparentních pravidel odměňování, zejména s ohledem na požadavek efektivního nakládání s veřejnými prostředky, s nimiž HPS hospodaří.

V průběhu našeho prověřování bylo dále zjištěno, že **v HPS bylo několika zaměstnancům přiznáno osobní ohodnocení (příplatek) buď ihned při nástupu do pracovního poměru, nebo po velmi krátké době od nástupu**. Osobní příplatek je přitom dle platového řádu organizace vázán na skutečnost, že zaměstnanec dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. **Ve zmíněných případech tak došlo k přiznání osobního ohodnocení v rozporu s platovým řádem.**



Rovněž jsme identifikovali případ, kdy **bývalý ředitel HPS** **v souvislosti s odchodem zaměstnance** (tehdejší ekonomicko-obchodní náměstek) **vyplatil tomuto zaměstnanci mimořádnou odměnu při ukončení pracovního poměru v částce 150 000 Kč bez jakéhokoliv odůvodnění**. K výplatě došlo na základě e-mailu bývalého ředitele ve kterém uvedl, že uděluje „**odměnu a la odstupné**“ a že **blíže zdůvodnění dodá, což se však nestalo**. Popsaný případ považujeme za krajně netransparentní a v tomto směru podotýkáme, že člen statutárního orgánu příspěvkové organizace by měl dbát na to, aby veškerá jeho rozhodnutí byla řádně odůvodněná a přezkoumatelná.

7. Identifikované zásadní nedostatky v oblasti zadávání veřejných zakázek

Na základě analýzy veřejných zakázek realizovaných HPS v letech 2022 a 2023 jsme identifikovali řadu pochybení, která lze shrnout následovně:

- **přímé zadání veřejných zakázek v rozporu s postupy stanovenými interní směrnici HPS** pro oblast zadávání veřejných zakázek;
- **nedovolené dělení předmětu veřejných zakázek pod finanční limity stanovené ZVZ nebo interní směrnici HPS** pro oblast zadávání veřejných zakázek;
- provádění poptávek u **podobného okruhu dodavatelů**;
- provádění poptávek u **personálně propojeného okruhu dodavatelů**;
- **neověřování splnění podmínek technické kvalifikace u vybraných dodavatelů**;
- **problematické stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky**, a to například dotazem na vybraného dodavatele před zahájením poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu, což je v přímém rozporu s Metodickým návodem HMP (Soustava zadávacích postupů pro zadávání veřejných zakázek), který je závazný pro příspěvkové organizace HMP, a který tento postup zakazuje.

Výše uvedené skutečnosti svědčí o **systémových pochybeních** vztahujících se k procesu zadávání veřejných zakázek, který je v HPS nastaven. To ovšem nic nemění na odpovědnosti



za identifikované nesouladné postupy, která leží na straně **bývalého ředitele HPS**, popřípadě na straně **provozně-technické náměstkyně**, pokud tak u veřejných zakázek malého rozsahu interní směrnice stanoví.

8. Neefektivní proces nákupu a zajištění klíčových obslužných procesů

Na základě provedené analýzy nákupních procesů a klíčových obslužných procesů jsme zjistili, že v rámci HPS je hojně využíván **systém přímých nákupních objednávek**, kdy v rámci určitého časového období dochází bez dalšího k pořizování dodávek, služeb nebo stavebních prací od jednoho konkrétního dodavatele, **následkem čehož je (v souhrnu) překročen finanční limit stanovený Směrnicí VZ pro možnost realizace přímého nákupu**. Tento problém prostupuje prakticky všemi oblastmi nákupů a obslužných procesů.

Existuje tak riziko, že určité dodávky, služby nebo stavební práce budou ze strany kontrolních orgánů hodnoceny jako jeden **funkční celek**, tedy věcně, časově, místně a funkčně související plnění, které je nezbytné pořídit **v zadávacím řízení na veřejnou zakázku postupem dle ZVZ**, popřípadě jako **veřejná zakázka pravidelné povahy**, jejíž **předpokládanou hodnotu je nezbytné určit postupem podle ustanovení § 19 ZVZ**.

V současné době, kdy je drtivá většina nákupních objednávek realizována v režimu přímého zadání, aniž by se v rámci HPS kdokoli zabýval stanovením jejich předpokládané hodnoty, zcela reálně hrozí nedovolené překročení finančního limitu veřejné zakázky a následné nastoupení sankce za porušení povinnosti realizovat veřejnou zakázku postupem dle ZVZ (popřípadě takový chybný postup může být kvalifikován jako porušení povinnosti péče řádného hospodáře, půjde-li o veřejnou zakázku malého rozsahu).

S ohledem na výše uvedené identifikované neefektivnosti doporučujeme na běžně pořizované dodávky, služby nebo stavební práce zavést v rámci HPS **dynamický nákupní systém**, uzavřít s dodavateli **rámcovou dohodu** postupem dle ZVZ, popřípadě dodávky, služby nebo stavební práce pořizovat prostřednictvím **centrálního zadavatele**.

Prostřednictvím využití těchto zvláštních postupů zadávání veřejných zakázek lze vyjednat lepší cenové nebo obchodní a jiné smluvní podmínky. Současně lze prostřednictvím nich zajistit, že organizace bude pořizovat dodávky, služby nebo stavební práce v souladu s povinnostmi veřejného zadavatele, které vyplývají ze ZVZ, popřípadě z příslušné vnitřní směrnice.



9. Nedostatečná kontrola a nefunkční systém interního auditu

Řadu zjištění a nesouladných postupů, která byla na základě našeho prověřování identifikována, by bylo možné potenciálně odhalit včas, pokud by v rámci organizace fungoval efektivní systém vnitřních kontrol a interního auditu.

HPS mají od počátku tohoto roku zaveden systém interního auditu, avšak z osobních pohovorů jsme zjistili, že tento není efektivně využíván. Interní auditorka se v tuto chvíli seznamuje s vlastním chodem organizace a prozatím neprovádí faktickou kontrolu (jakékoli úkoly jí totiž nebyly přiděleny ředitelem HPS, ani vedoucím útvaru interního auditu, protože tato pozice není obsazena, a dokonce není ani zřízena, přestože statut interního auditu to předpokládá.). **Organizace dle nám poskytnutých informací nemá vypracován střednědobý ani roční plán interního auditu.**

Takovýto stav považujeme za chybný a rozporný s ohledem na obsah statutu interního auditu, kdy formálně nedošlo k vydání manuálu interního auditu, nejsou vypracovávány plány interního auditu a pravděpodobně také nebude vypracována zpráva o činnosti interního auditu, jelikož k faktické činnosti provádění interního auditu nedochází.

Je přitom zcela nezbytné zavést a neustále provádět kontrolní činnost na všech úrovních řízení organizace včetně poskytování zpětné vazby, jejímž prostřednictvím dostává vedení organizace a dotčení pracovníci objektivní představu o kvalitě plnění stanovených cílů.

Upozorňujeme, že pokud v HPS nebude zaveden funkční a nezávislý interní audit, zcela odpadne jeden z efektivních nástrojů řízení organizace, což se může ve svém důsledku zcela nepříznivě odrazit zejména v otázce hospodaření organizace.

10. Nedostatečná aktualizace a vymahatelnost vnitřních předpisů

Analýzou vnitřních směrnic organizace jsme zjistili, že **řada z nich nebyla dlouhodobě aktualizována**, a to jak s ohledem na novelizace právní úpravy, tak s ohledem na provedené personální nebo organizační změny, pakliže vnitřní směrnice svěřuje některé kompetence konkrétním osobám nebo vnitřním organizačním útvarům právnické osoby. Identifikovali jsme



dokonce případ, kdy v rámci HPS je aplikována směrnice přijatá již v roce 1999, která vykazuje řadu nedostatků.¹

Zásadní nedostatky byly identifikovány ohledně směrnic týkajících se zadávání veřejných zakázek, uveřejňování smluv v registru smluv, pojištění a řešení pojistných událostí, nakládání s pohledávkami a dále ohledně směrnice o postupu při převodu užívacího práva k hrobovému místu a ohledně organizačního řádu HPS. Ostatní interní směrnice organizace pak vykazují méně závažné nedostatky.

Interní směrnice slouží zejména k zefektivnění procesů v rámci organizace, nastavení kompetencí uvnitř organizace a k nastavení postupů, které zajistí prosazování preventivních opatření a jejich kontrolu. Doporučujeme proto provést **kompletní aktualizaci** vnitřních směrnic s ohledem na zjištěné nedostatky, kterým se věnujeme v příslušné části této zprávy zabývající se analýzou vnitřních směrnic.

¹ Jedná se o směrnici č. 31 (Směrnice o postupu při převodu užívacího práva a výkladu některých pojmů) účinnou od 10. 5. 1999 dosud.



Rizikové oblasti

V následujícím přehledu shrnujeme identifikovaná rizika, která vyplynula z provedeného prověřování, a to včetně formulace doporučení k jednotlivým zjištěným rizikům.

Vysvětlení metodiky rizik je obsaženo níže.

OBLAST	DOPAD	IDENTIFIKOVANÉ RIZIKO	DOPORUČENÍ
Absence klíčových strategických dokumentů a plánů	Velmi významný	HPS postrádá celkovou strategii, definované cíle a efektivní komunikaci, což negativně ovlivňuje jejich fungování a může se nepříznivě odrazit na jejich hospodaření. Absence strategie se negativně projevila například v oblasti cenotvorby, kdy HPS byla ze strany SFÚ pravomocně uložena pokuta za zjištěné nedostatky.	Vypracovat celkovou strategii HPS a projednat ji se zřizovatelem, aby byly stanoveny jasné a měřitelné cíle organizace. Současně doporučujeme zlepšit interní komunikaci prostřednictvím zavedení systému zpětné vazby a pravidelných týmových schůzek.
Nedostatečná kontrola a nefunkční interní audit	Velmi významný	Zavedený systém interního auditu není využíván efektivně. Neexistují střednědobé nebo roční plány interního auditu a od jeho zavedení nedošlo k realizaci žádného interního auditu. Radě identifikovaných pochybení by se však bylo možné vyvarovat funkčním systémem efektivní kontroly.	Zpracovat manuál interního auditu navazující na statut interního auditu, vypracovat střednědobé a roční plány interního auditu a realizovat pravidelnou kontrolní činnost. Plány interních auditů je nezbytné konzultovat s vedením HPS tak, aby se zaměřovaly na aktuální identifikované rizikové oblasti a hrozby, nejnovější legislativní a regulační požadavky a zjištění externích kontrol.
Nedostatečná digitalizace v HR procesech	Velmi významný	HR procesy v HPS nejsou digitalizované. Veškerá komunikace probíhá e-mailem či interní poštou, vše je evidováno a archivováno v tištěné podobě. Hrozí riziko ztráty informací, chybných záznamů dat a zejména úniku velmi citlivých dat.	Automatizovat HR procesy, nastavit příslušná workflow a napojit dosud nedigitalizované procesy na stávající systémy.
Netransparentnost náborového procesu	Velmi významný	Proces náboru je nekonzistentní, nemá jasně stanovená pravidla. Na některé pozice probíhají výběrová řízení, jiné jsou obsazovány na základě osobních kontaktů. Vzniká tak netransparentní a nepříhledné prostředí, které nepříspívá k dobré atmosféře v organizaci.	Sledovat proces náboru a stanovit jeho jasné pravidla. Pro větší přehlednost a možnost plánování v HPS doporučujeme evidovat a plánovat počet zaměstnanců v daném časovém horizontu.
Efektivita využití pracovní doby	Velmi významný	Není nastaveno měření efektivity pracovní doby. Identifikovali jsme vysoké zůstatky dovolených.	Zavést měření efektivity pracovní doby (KPI) a nastavit proces plánování dovolených, do kterého zahrnout HR specialistu.
Neefektivní proces nákupu a obslužných procesů	Velmi významný	HPS hojně využívají systém přímých nákupních objednávek, kdy bez dalšího dochází k pořizování plnění od konkrétního dodavatele s následným souhrnným překročením finančních limitů stanovených interní směrnici nebo ZZS.	Na běžně pořizované plnění doporučujeme zavést dynamický nákupní systém, popřípadě využít institutu rámcové dohody nebo centralizovaného zadávání veřejných zakázek.

Nedovolené přímé zadání veřejných zakázek	Velmi významný	Identifikovali jsme řadu případů přímého zadání veřejných zakázek malého rozsahu v rozporu s postupem stanoveným interní směrnicí.	Oslavit vždy alespoň minimální počet dodavatelů stanovený příslušnou interní směrnicí za účelem zajištění, že HPS používají poptávané dodávky, služby nebo stavební práce za cenu obvyklou. Doporučujeme stanovit potenciální škodu vzniklou nedovoleným přímým zadáním identifikovaných veřejných zakázek malého rozsahu, a to buď expertním odhadem (odborným vyjádřením), nebo znaleckým posudkem .
Nedovolené dělení veřejných zakázek	Velmi významný	Při našem prověřování jsme zjistili, že v několika případech došlo k nedovolenému dělení veřejné zakázky pod finanční limity stanovené ZVZ nebo interní směrnicí.	Doporučujeme, aby plnění, které spolu funkčně (věcně a časově) a místně souvisí bylo pořizováno v rámci jednoho zadávacího řízení. Pokud bude takové plnění pořizováno na části, musí se každá část řídit pravidly pro režim veřejné zakázky podle součtu předpokládaných hodnot všech těchto částí (§ 18 odst. 1 ZVZ).
Nejednotnost a nekompetentnost HR oddělení	Významný	Nejednotnost HR oddělení komplikuje výkon HR agendy. Jednotlivá oddělení spolu nespolupracují, nesdílejí si informace a není zde zastupitelnost.	Doporučujeme sledovat oddělení zabývající se personálními oblastmi a najít teamleadera s odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi.
Referentské vozy	Významný	V rámci našeho prověřování jsme identifikovali případ vedoucího zaměstnance, který dlouhodobě užíval přidělený referentský vůz pro soukromé účely.	Provádět namátkovou kontrolu knih jízd v rámci interního auditu nebo pravidelné auditu personálních procesů .
Zastupitelnost	Významný	V některých klíčových pozicích není nastavená zastupitelnost. Pokud dojde k nečekaným absencím, může to mít negativní dopad na chod organizace.	Najít odpovídající zaměstnance , kteří mohou dané pracovní pozice v případě neočekávané absence zastat a zaškolení je v klíčových agendách.
Nejasnost v odměňování	Významný	Byly zjištěny nejasnosti v udělování osobních ohodnocení a mimořádných odměn. Chybí jednotný proces hodnocení, na který by byl navázán proces odměňování.	Doporučujeme sledovat systém ohodnocení zaměstnanců a navázat na něj proces odměňování s jasnými, měřitelnými a transparentními parametry, a to za účelem eliminace nerovnosti v odměňování zaměstnanců, které se mohou negativně projevit na jejich motivaci.
Oslavování podobného / personálně	Významný	Identifikovali jsme několik případů oslovení podobného okruhu potenciálních dodavatelů nebo personálně propojeného okruhu potenciálních dodavatelů k podání nabídky na veřejnou zakázku malého rozsahu.	Vzhledem k tomu, že v žádném z identifikovaných případů se nejednalo o jedinečné plnění, které by objektivně mohli na trhu poskytnout jen vybraní dodavatelé, doporučujeme pravidelně obměňovat okruh oslovovaných

propojeního okruhu dodavatelů			dodavatelů. Takový postup by ostatně mohl potenciálně vést k získání cenově výhodnějších nabídek.
Neověřování splnění podmínek technické kvalifikace	Významný		Vždy ověřit , zda dodavatel, který podal nejvýhodnější nabídku, uvedl v seznamu referenčních zakázek pravdivě, správně a úplné údaje. V případě pochybností doporučujeme dodavatele vyzvat k objasnění nabídky postupem podle § 46 ZVZ a v případě nesplnění výzvy dodavatele vyloučit.
Stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky	Významný		Předpokládanou hodnotu veřejné zakázky doporučujeme vždy stanovit na základě průzkumu trhu, dat vztahujících se k předchozímu období nebo na základě předběžné tržní konzultace .
Správa a řízení pohledávek	Významný		Doporučujeme nastavit v HPS systém správy a řízení pohledávek , zejména proces inventarizace pohledávek a jeho intervaly, reporting aktuálního stavu vymáhání pohledávek, vyhodnocování úspěšnosti vymáhacího procesu atj.
Organizační struktura	Málo významný		Doporučujeme IT oddělení a HR oddělení převést do sekce podřízené řediteli HPS .

Vysvětlení metodiky rizik

Určení míry rizika – vyhodnocení rizika je prováděno určením stupně dopadu a stupně pravděpodobnosti dle nastavených limitů.

Dopad	Stupeň dopadu	Popis stupně dopadu
Málo významný	1	Minimální dopad, který nemá v podmínkách HPS nebo Zadavatele významný vliv na jeho chod nebo malý dopad, který ovlivňuje chod pouze části činností HPS nebo Zadavatele.
Významný	2	Významný vliv, který může negativně ovlivnit dosažení cílů HPS nebo Zadavatele, může narušit jeho každodenní chod, ohrožit nebo zastavit investice nebo projekty významnějšího charakteru nebo může představovat reputační riziko.
Velmi významný	3	Velmi významný vliv, který může negativně ovlivnit plánovaný rozpočet, dosažení plánovaných cílů, poškození pověsti, soudní spor, sankci, ohrožení na řídicí funkci.



Personální audit a vyhodnocení manažerského vedení

V rámci provedeného personálního auditu jsme se zaměřili na klíčové oblasti, které jsou zásadní pro efektivní fungování HPS z pohledu lidských zdrojů. Konkrétně se jednalo o následující oblasti:

- **personální audit všech pracovních pozic** s důrazem na nově vzniklé pracovní pozice v roce 2023;
- **efektivita využití pracovní doby;**
- prověření **náplní** pracovních pozic;
- **vyhodnocení manažerského vedení** organizace na nejvyšších dvou stupních - náměstci a ředitel.

V následujícím textu jsou popsána naše zjištění a doporučení, jak zajistit lepší fungování organizace prostřednictvím **optimalizace procesů, zvýšení angažovanosti zaměstnanců a posílení manažerských kompetencí.**

Personální audit, prověření náplní pracovních pozic a posouzení efektivity využití pracovní doby

Celkový personální audit HPS a související zjištění jsme koncentrovali do několika níže uvedených oblastí. V každé z těchto oblastí jsme se zaměřili na podrobný popis aktuálního stavu a na identifikaci konkrétních zjištění a popsali jsme použité metodiky a postupy, abychom identifikovali potenciální rizika. Současně nabízíme některá nápravná opatření a doporučení, která podle našeho názoru mohou zvýšit celkovou efektivitu nastavení v personální oblasti.



Personální oblast v HPS nemá dle našeho názoru jasně stanovená pravidla. Využívá neefektivní postupy, zejména **neautomatizuje a nedigitalizuje procesy, nezakládá jasně stanovená pravidla pro výběrová řízení, navíc dostatečně neprověřuje potenciální kandidáty a rovněž nepracuje s cíli a KPI.** Z našeho pohledu absentují také **pravidelné věcně vhodné kontroly nastavených procesů a důraz na odbornost a vedení.**

Zaměřili jsme se na následující problematické body, které rozpracováváme v následujících podkapitolách:

- **Digitalizace.**
- **Inovace.**
- **Recruiting a náplně pracovních pozic.**
- **Měření efektivity a využití pracovní doby.**
- **Využívání služebních vozidel.**
- **Odměňování.**
- **Vzdělávání.**
- **Kontrola.**

Digitalizace

V rámci provedené analýzy personálního a mzdového oddělení bychom jako nejvíce problematické oblasti označili následující:

- **evidence docházky zaměstnanců, včetně evidence práce na dálku** (této problematice se věnujeme v jiné kapitole této zprávy);



- **zadávaní dat a změn do personálního systému;**
- **zpracování mezd** (včetně zpracování podkladů);
- **vedení personálního archivu.**

Organizace je uživatelem **personálního a mzdového software NUGETT**, konkrétně modulů „Mzdový systém“ a „Personalistika“. Mzdový systém slouží ke zpracování mezd. Data do tohoto modulu pracovníci mzdového oddělení zadávají ručně. Tento modul však není nijak propojen s docházkou, ani s účetním programem Gordic, což nevnímáme jako efektivní. Samotné zpracování mezd již ale v modulu probíhá. Co se týká modulu „Personalistika“, ten slouží k základnímu přehledu o zaměstnancích, dále jsou zde evidovány například lékařské prohlídky a povinná školení. V rámci softwaru NUGETT jsou organizací plně využívány funkcionality typu elektronické rozesílání výplatních pásek, prohlášení poplatníka daně, evidenční listy důchodového pojištění nebo synchronizace tzv. neschopenek s ČSSZ, přičemž uvedené vnímáme naopak pozitivně.

Docházka zaměstnanců není v rámci organizace nijak zdigitalizována nebo zautomatizována, ale je evidována pouze písemně. Pracovní listy jednotlivých pracovníků se vyplňují ručně, na jednotlivých pracovištích, schvalují je vedoucí a následně se zasílají na mzdové a personální oddělení ke konci každého měsíce. Data z docházky zaměstnanci personálního oddělení pak ručně vkládají do mzdového systému. Takovýto postup považujeme v dnešní době za zcela neefektivní.

Oběh HR dokumentů a evidence personálních změn probíhá prostřednictvím e-mailu či interní pošty a vše je následně evidováno a archivováno v tištěné podobě. Jakékoliv změny, které se týkají výše platů (např. přiznání a výše osobních ohodnocení, příplatků za vedení nebo udělení a výše mimořádných odměn), jsou zasílány vedoucími pracovníky e-mailem nebo v tištěné podobě zaměstnancům personálního a mzdového oddělení. Neexistuje zde automatický přenos dat, a tak **jakékoli zadávání dat do personálního i mzdového systému probíhá ručně**. Podklady jsou několikrát zaznamenávány a následně tištěny.

Hrozí zde proto velké riziko ztráty informací, riziko vzniku chybných záznamů dat a zejména úniku velmi citlivých dat. Rovněž **dochází k velké pracovní zátěži vedoucích pracovníků, a to především pracovníků personálního a mzdového oddělení,** pro které je tato agenda spojená s ručním zadáváním, tištěním a následnou archivací personálních dokumentů.

Personální archiv je v současné době veden pouze v listinné (tj. nikoliv elektronické) podobě. Archivované dokumenty nejsou evidovány (ani formou scanu) v žádném systému a jejich případné dohledávání probíhá pouze ručně.



Oběh HR dokumentů a vedení personálního archivu tedy v tuto chvíli nejsou nastaveny v organizaci ani vhodně, ani efektivně.

Jako optimální řešení situace se jeví **digitalizace výše popsaných oblastí²**. Digitalizace docházkového systému znamená především používání elektronických karet zaměstnanců, kdy systém bude docházku elektronicky zaznamenávat a ta se automaticky přenesle do mzdového systému. Zavedením elektronického docházkového systému by také došlo k **zefektivnění kontroly evidence pracovní doby všech zaměstnanců**. Rovněž by to umožnilo rychlý přehled nejen pro přímé nadřízené, ale i pro vyšší management. Vzhledem k výše popsanému se nabízí možnost **propojení mzdového softwaru NUGETT s docházkovým systémem, který již organizace využívá**. Tímto způsobem se dle našeho názoru vhodně eliminuje velká část pracovní náročnosti spojená s ručním zadáváním docházky do systému a také riziko chybivosti.

Dále se nabízí možnost používání **dalších funkcí softwaru NUGETT**. Konkrétně se jedná o napojení na **insolvenční rejstřík**, který je realizován pomocí nadstavbového modulu ISIR Loader, který zajišťuje stahování dat z portálu justice.cz. Toto opatření rovněž personalistkám ušetří čas a přispěje ke snížení možné chybivosti při podpisu různých personálních dokumentů. Doporučujeme také využít modul „**Plánování mzdových prostředků**“, který je určen pro plánování výdajů potřebných k pokrytí mzdových nákladů na účetní období. Rovněž umožňuje sledovat plnění tohoto rozpočtu a slouží i jako podklad pro manažerské plánování a rozhodování v oblasti personalistiky a mezd.

Doporučujeme také využívat modul „**Řízení lidských zdrojů**“, který v sobě zahrnuje evidenci počtu pracovních míst a jejich systemizaci. Také umožňuje u jednotlivých pracovníků evidovat přidělování ochranných pomůcek, služebních vozidel nebo například pracovních prostředků.

Při zpracování mezd navrhujeme eliminovat tištění podkladů a v maximální míře **využít elektronických složek**, ve kterých lze provádět kontrolu zadaných podkladů. Z důvodu zvýšení efektivity a plynulosti oběhu personálních dokumentů v organizaci dále doporučujeme **nastavit pro každou skupinu personálních dokumentů příslušná workflow**. Tato workflow by měla být navržena tak, aby byla založena na **kompletní digitalizaci a na přesném a jasném vymezení kompetencí a odpovědností jednotlivých účastníků celého procesu**, což zajistí jeho hladký průběh. Ve správně nastaveném workflow lze snadno dohledat jakékoli informace. Tato opatření přispějí ke snížení časové náročnosti vedoucích a manažerů při jejich komunikaci s personálním a mzdovým oddělením a zároveň umožní inovativní přístup k personální oblasti, která je svým způsobem dynamická.

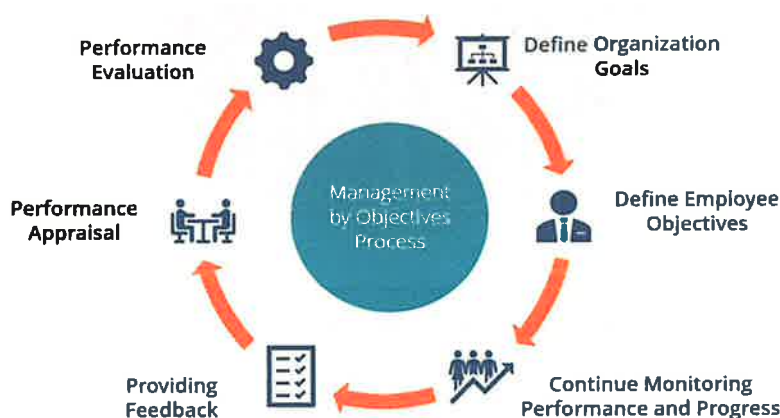
² Po kompletním zdigitalizování personálního archivu doporučujeme zvážit zrušení pracovní pozice archivářky na personálním a mzdovém oddělení, a to vzhledem k (odpadnuvší) náplni práce a časové náročnosti její agendy.



Inovace

V oblasti inovace z pohledu procesního navrhujeme v HPS zavést řízení dle cílů – MBO³. Je to metoda založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Metoda řízení dle cílů je zde prakticky využitelná a může pomoci ve vzájemné identifikaci jednotlivých pracovníků se sdílenými cíli. Specifickým způsobem rozvinuta v metodě BSC, která navíc přidává nutnost vzájemné provázanosti jednotlivých cílů. Doporučujeme také pracovat s KPI⁴.

Níže uvádíme zjednodušený popis řízení dle cílů, který vychází z definování cílů HPS, které jsou následně přenášeny a rozpadány do detailních cílů jednotlivých zaměstnanců, které jsou pravidelně vyhodnocovány s poskytováním zpětné vazby a upravovány na základě vzájemného nastavení a následného vyhodnocení.



Obrázek 1: Řízení dle cílů – zdroj: www.corporatefinanceinstitute.com.

Jako vhodnou se také jeví metoda BSC⁵. Jedná se o systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku. Metoda BSC byla původně zaměřena na strategické řízení organizace, ale postupně se také rozvinula na úroveň operativního řízení a představuje tak ucelený systém plánování a řízení.

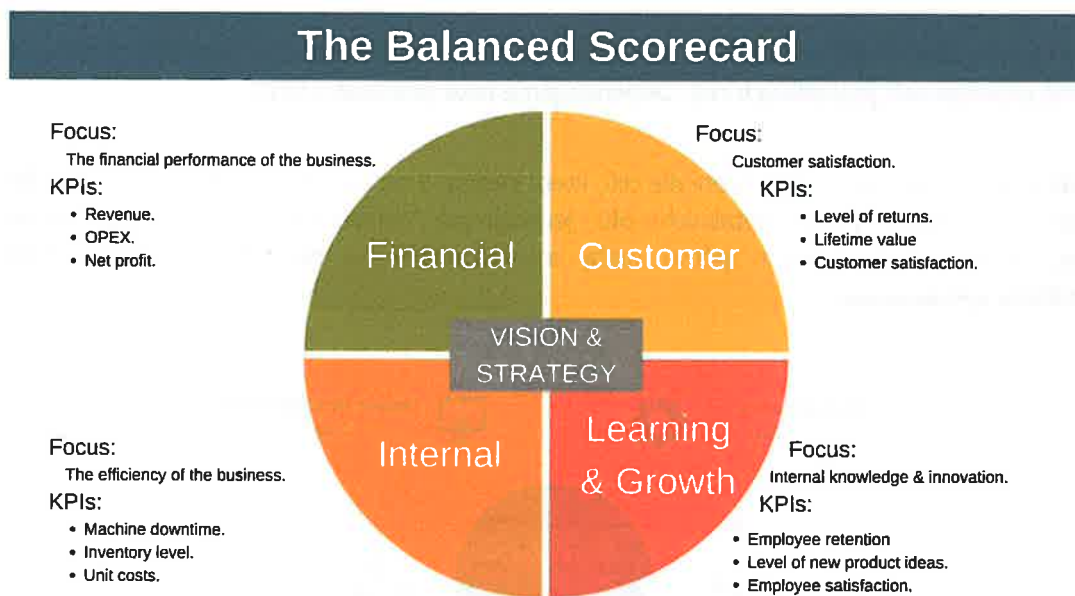
³ Management by Objectives.

⁴ Key Performance Indicator – klíčové ukazatele výkonnosti.

⁵ Balance Scorecard.



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 v původním návrhu pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení organizace: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, procesní perspektiva, učení se a růst.



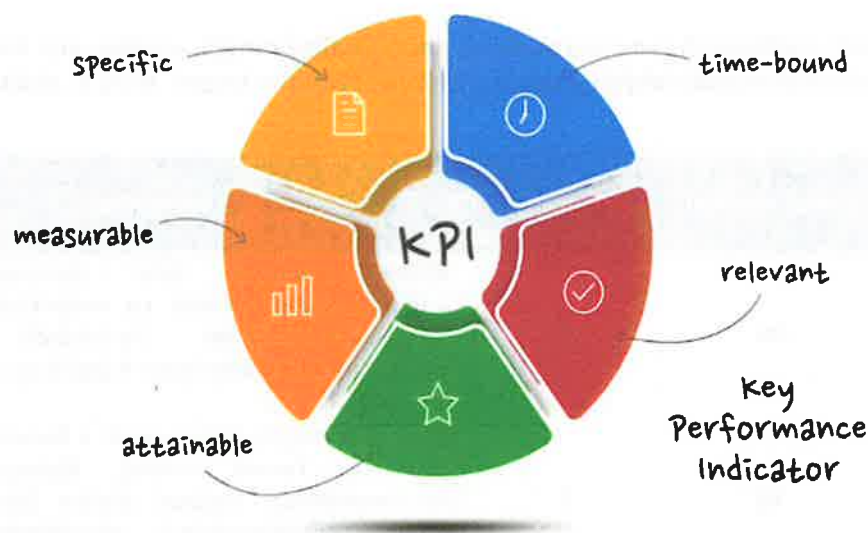
Obrázek 2: Metoda BSC – zdroj: www.expertprogrammanagement.com

Již zmíněné KPI jsou nástroj pro měření výkonnosti, který se běžně používá k měření úspěšnosti aktivity organizace. KPI se nastavují metodou SMART⁶. Cíle je nutné prvotně vytyčit v celkové strategii HPS a následně je s možností modifikace propisovat do jednotlivých dílčích strategií nebo plánů. Jakékoli

⁶ **Specific (konkrétní)** – Snažte se být co nejvíce konkrétní – čím jednodušší, tím lepší. **Measurable (měřitelný)** – Vyberte si metriky, které je možné měřit, jinak by nebylo možné sledovat, jak se blížíte k cíli. **Attainable (dosažitelný)** – Cíle musí být vždy dosažitelné a realistické. Dobré je nastavit si nějaké milníky v průběhu, aby bylo možné včas reagovat. **Relevant (relevantní)** – Vždy si položte otázku, jak vám vybrané KPIs ve finále pomůže. Aby se pak nestalo, že sledujete něco, co vám ve výsledku vůbec nepomůže. **Time-bound (časově omezený)** – Zasad'te KPI do časového rámce – kvartální/půlroční/roční.



další strategie a plány musí z hlavní strategie vycházet a maximálně ji rozvíjet, nikoli s ní jakkoli polemizovat nebo ji dokonce zpochybňovat.



Obrázek 3: KPI rozšířené o metodu MART – zdroj: www.portalcripto.com

Recruiting a náplně pracovních pozic

V rámci auditu pracovních pozic vzniklých v letech 2022 a 2023 bylo zjištěno, že dosavadní proces výběrových řízení na technickohospodářské a vedoucí pozice je **nekonzistentní, neprůhledný a nemá jasně stanovená pravidla**. Na některé z těchto pozic se vedou výběrová řízení, další volné a nově vytvořené pozice jsou obsazovány na základě inzerce⁷ nebo osobních kontaktů přímo.

Zcela absentuje digitalizace a jednotný postup procesu náboru.

⁷ U některých pracovních pozic bylo realizováno výběrové řízení, u některých však nikoliv. V roce 2022 nebylo realizováno žádné výběrové řízení. V roce 2023 byla realizována 3 výběrová řízení, což neodpovídá počtu nástupů. Podle nám poskytnutých informací často docházelo k situacím, kdy bývalý ředitel HPS (popřípadě vedoucí pracovník) pouze poslal informaci o nástupu konkrétní osoby, aniž by realizoval výběrové řízení.



Průběh náborového procesu souvisí se současnou situací v HR oddělení HPS, kdy v rámci HPS nefunguje jednotné HR oddělení. Vzhledem k nejasnému rozdělení kompetencí jsou některá výběrová řízení realizována přes (vedoucí mzdového a personálního oddělení), jiná přes (HR specialista). **Nábor nových pracovníků, ať už za odchází zaměstnance či nově vzniklé pozice, není koncepčně plánován.**

V následujících přehledech jsou znázorněny počty realizovaných výběrových řízení a počty nástupů technickohospodářských a vedoucích pracovníků v letech 2022 a 2023:

Rok	Počet nástupů	Počet realizovaných výběrových řízení	Poznámka
2022	20	0	Veškeré pozice byly obsazeny přímo, a to na základě inzerce na webových stránkách organizace nebo na základě osobních kontaktů - bližší informace k jejich průběhu nejsou k dispozici.
2023	15	3	Ze 3 výběrových řízení vzešli 4 kandidáti – Ostatní pozice byly obsazeny přímo, pravděpodobně na základě osobních kontaktů.

Při obsazování pracovní pozice vedoucího sekce hřbitovních služeb se do výběrového řízení přihlásilo celkem 33 kandidátů, z nichž byli vybráni jako nejvhodnější dva,
Pozice vedoucího sekce hřbitovních služeb byla obsazena na základě výsledku výběrového řízení
Pro dalšího kandidáta byla vytvořena nová pracovní pozice, a to vedoucí sekce obchodních činností a péče o zákazníky.

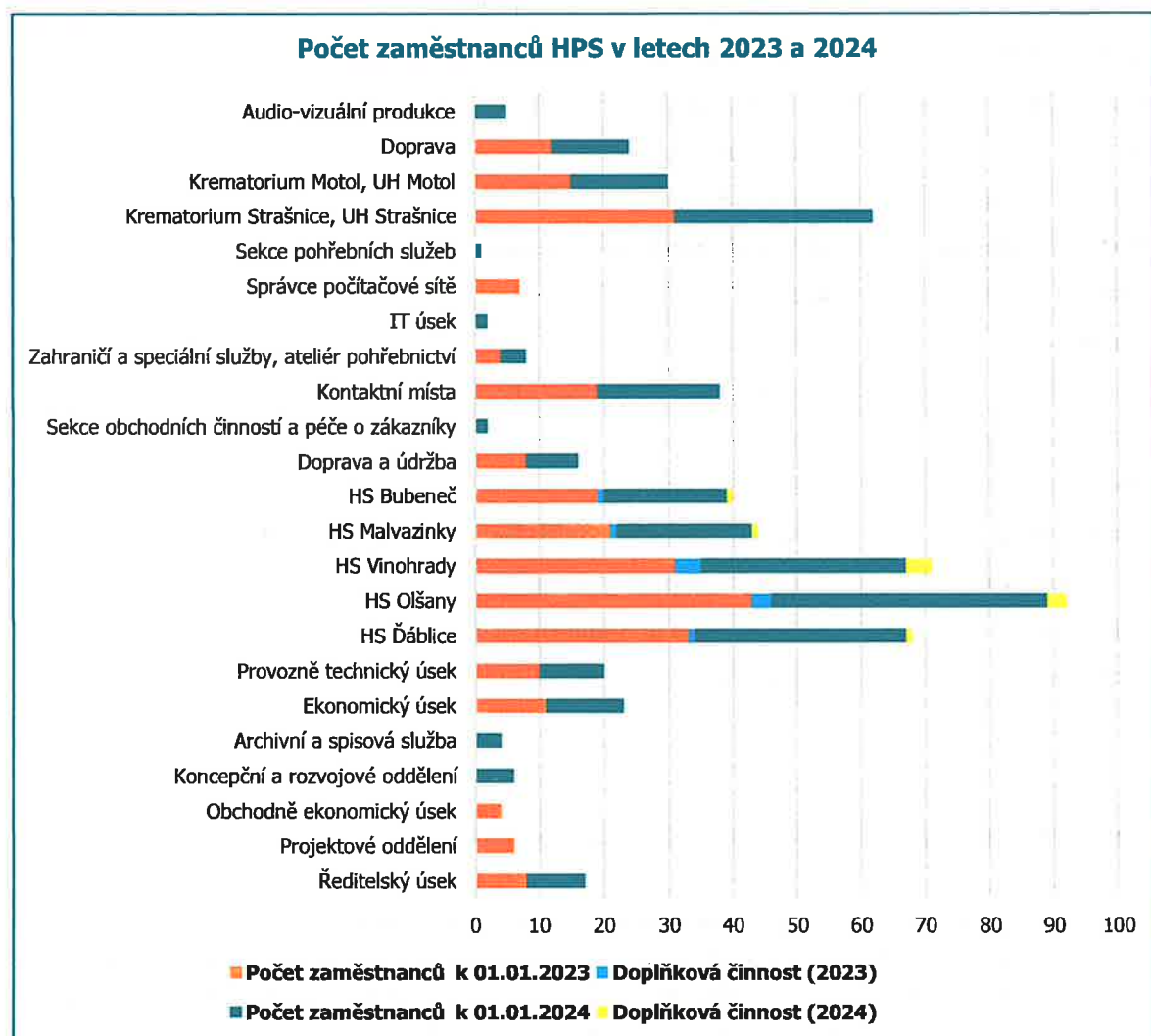
Ve vztahu k oběma výše uvedeným kandidátům, jsme zjistili, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání neodpovídá požadavkům zaměstnavatele (HPS) uvedeným v dokumentu „Popis pracovní činnosti“⁸ (část kvalifikační předpoklady), neboť ani jeden z nich nedisponuje vysokoškolským vzděláním, které je pro pozici vedoucího sekce ze strany HPS vyžadováno. Dodáváme, že součástí pracovní náplně T: Z: je podle předmětného dokumentu (Popis pracovní činnosti) mj. činnost spočívající ve vedení podřízených, se kterou však dle předloženého životopisu nemá žádné zkušenosti.

⁸ Jedná se o informativní pracovněprávní dokument – vymezení pracovní náplně, který podepisuje HPS a zaměstnanec.



K otázce vzdělání nicméně uvádíme, že z řízených rozhovorů se zaměstnanci HPS vyplynulo, že nedostatečné vzdělání vedoucího sekce pohřebních služeb Richarda Čejchana mu nebrání ve výkonu svěřené funkce, neboť je svými zaměstnanci respektován, uznáván a dle našich zjištění disponuje dostatečnými manažerskými dovednostmi.

V grafickém přehledu na následující straně pro celkový kontext shrnujeme celkové počty zaměstnanců HPS ke dni 1. 1. 2023 a ke dni 1. 1. 2024:



Dodáváme, že mzdové náklady HPS za rok 2022 činily 114 414 847 Kč. V roce 2023 došlo k nárůstu mzdových nákladů o 14 122 089 Kč, tedy na částku 128 536 936 Kč. Této problematice se blíže věnujeme v dalších částech této zprávy.

V následující tabulce uvádíme přehled všech nástupů na pozice vedoucí a THP realizovaných v roce 2023. **Tučně jsou vyznačeny nově vzniklé pracovní pozice:**

Zaměstnanec	Pozice
	projektový manažer/vedoucí KRO
	koordinátor hudby a projekce
	pracovník vztahů k veřejnosti, PA
	referent informačního centra
	ekonom organizace
	pracovník vztahů k veřejnosti
	vedoucí TÚ
	referent HS
	pracovník vztahů k veřejnosti, PA
	referent HS
	referent TÚ
	vedoucí sekce obchodních činností a péče o zákazníky
	specialista lidských zdrojů
	vedoucí sekce pohřebních služeb
	pracovník vztahů k veřejnosti, PA

K nově vzniklým pracovním pozicím v roce 2023 uvádíme následující.

V průběhu roku 2023 vzniklo nově **Koncepční a rozvojové oddělení**, jehož vedoucím se stal Náplní tohoto oddělení je poskytovat servis vedení organizace při prosazování koncepce rozvoje a činnosti HPS, vytvářet koncepci HPS, vytvářet komunikační a mediální strategii organizace, vytvářet strategii v oblasti kultury a programů pro veřejnost, zajišťovat fundraising, zajišťovat aplikaci vizuální identity, provoz informačního střediska a komunikaci s dalšími městskými organizacemi a zodpovídat za program s názvem Adopce významných hrobů. **Zřízení tohoto oddělení považujeme za potřebné, a to z důvodu celkového nastavení koncepce směřování**



organizace. Současně uvádíme, že dle našeho názoru je zde i určitý potenciál pro další rozvoj tohoto oddělení směrem ke zviditelnění HPS na trhu.

V roce 2023 rovněž nově vzniklo oddělení audio-vizuální produkce, do kterého nastoupil Toto oddělení spravuje audiovizuální techniku, ozvučení obřadních síní, koordinuje hudební a vizuální produkce při smutečních obřadech a zajišťuje a organizuje hudebníky pro obřady. Tato činnost byla před zřízením oddělení prováděná prostřednictvím externího dodavatele. Z řízených rozhovorů jsme zjistili, že zřízení tohoto oddělení je pro organizaci přínosné, a to s ohledem na množství smutečních obřadů, v jejichž průběhu je nezbytné audiovizuální produkci zajistit.

I přes řadu nově vzniklých pracovních pozic však musíme konstatovat, že organizaci zejména chybí pracovní pozice seniorního HR specialisty, jak je rozvinuto dále v této zprávě.

Na základě našeho zkoumání a prověření náplně nově vzniklých pracovních pozic v letech 2022 a 2023 jsme zjistili, že vytvoření těchto pracovních pozic je plně v souladu s koncepcí stabilizace a dalšího rozvoje HPS. V organizaci jsme rovněž neshledali zdvojené náplně pracovních pozic. **Pouze nově vytvořená sekce obchodních činností a péče o zákazníky byla z našeho pohledu vytvořena jako nadbytečná. Její agenda byla vyčleněna ze sekce obchodně ekonomický úsek/pohřebnictví a krematoria, kam ovšem odborně a věcně náleží, a proto její vyčlenění do nově vzniklé sekce nepovažujeme za efektivní.**

Kladně v HPS hodnotíme využívání moderních způsobů nábory, jako jsou inzerce pozic na sociálních sítích LinkedIn a Facebook, popřípadě na webových portálech jobs.cz a volnamista.cz.

Dodáváme, že nábor nových zaměstnanců je pro jakoukoli organizaci zcela zásadní, protože představuje první krok k vytvoření fungujícího týmu. Kvalitní náborový proces tak umožňuje vybrat pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti. Rovněž zvyšuje šance na dlouhodobé udržení zaměstnanců. To vede k nižší fluktuaci a s tím spojenému snížení nákladů na zapracování nového pracovníka, včetně jeho školení a adaptace. Proces nábory by měl být z důvodu spravedlivosti a transparentnosti standardizován. To znamená, že by **měly být jasně definovány kroky celého procesu**, včetně stanovení rolí a kompetencí jednotlivých účastníků. Tento proces by měl zahrnovat přesné popisy pracovních pozic, výběrová kritéria a metody hodnocení kandidátů.

Současně pro každou pozici, ať už se jedná o THP pracovníky nebo o manažerské pozice, by měla být vypsána **výběrová řízení**. Ta by měla probíhat v souladu s předem stanovenými pravidly a kritérii, aby byl zajištěn férový a objektivní výběr vhodného kandidáta. Průběh každého výběrového řízení by měl být pečlivě zdokumentován, včetně záznamů o rozhovorech, hodnocení a rozhodnutích. Výsledky by měly být archivovány v souladu s interními směrnicemi a platnými právními předpisy. HR oddělení by mělo mít hlavní dohled nad celým procesem nábory, zajišťovat dodržování procesů a koordinovat komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami. Vedoucí oddělení, kde se konkrétní pozice obsazuje, by měli být osobně zapojeni do výběru zaměstnanců. Jejich úkolem by mělo být poskytnout odborné



znalosti a zajistit, aby vybraní kandidáti splňovali specifické požadavky dané pozice. Důležité je také **zajistit zpětnou vazbu všem kandidátům**, aby byl proces náboru vnímán jako spravedlivý a transparentní. Tímto způsobem lze podpořit dobré jméno organizace a zvýšit důvěru v její náborové postupy. Popsané postupy však nejsou v HPS aplikovány.

Dále uvádíme, že při výběrových řízeních na vedoucí pozice doporučujeme vyžádat si na jednotlivé kandidáty **reference od předchozích zaměstnavatelů**, a to z důvodu zajištění důvěryhodnosti a ověření jejich profesní historie a kvalifikace. Eliminuje se tak riziko náboru nevhodného kandidáta, který by neměl potřebné dovednosti nebo by se v minulosti dopustil neetického chování. Reference také pomohou minimalizovat subjektivitu v rozhodovacím procesu nebo předcházet případným střetům zájmů. **V této souvislosti uvádíme, že jsme identifikovali případ zaměstnance, se kterým HPS uzavřely dohodu o odpovědnosti za svěřené hodnoty, ačkoliv je proti němu vedeno exekuční řízení. Jedná se o zaměstnankyni** (pracovnice pohřebního ateliéru vybraná na základě výsledku výběrového řízení). **Takováto situace představuje potenciální riziko pro organizaci a implikuje, že organizace nemá správně nastaven systém uzavírání dohod o hmotné odpovědnosti a v tomto ohledu nedostatečně prověřuje své zaměstnance.** Co se týká souběhu exekučního řízení a uzavírání dohod o odpovědnosti za svěřené hodnoty, vznikají zde pro organizaci možná rizika, jakými jsou konflikt zájmů, narušení důvěry a negativní právní důsledky v případě neoprávněného nakládání se svěřenými hodnotami, kdy riziko takového nesouladného postupu je u zaměstnanců v exekuci (popřípadě v insolvenční) vyšší než u ostatních zaměstnanců.

Doporučujeme proto již na tomto místě tato rizika vždy důkladně posoudit a zvážit preventivní opatření, jakými jsou pravidelné revize dohod o odpovědnosti, posílení interních kontrolních mechanismů a dokonce i revize pracovních podmínek dotčené zaměstnankyně. Před podepsáním dohody o svěřených prostředcích je vždy nutné, aby zaměstnavatel nahlédl do **Centrální evidence exekucí (CEE)** a ověřil, že se zaměstnancem není vedeno exekuční řízení (popřípadě rovněž do insolvenčního rejstříku za účelem ověření, že na majetek zaměstnance nebyl prohlášen úpadek).

Při výběrových řízeních na technickohospodářské a vedoucí pozice s minimální platovou třídou č. 10 a vyšší doporučujeme mít ve výběrové komisi alespoň 3 zaměstnance včetně vedoucího oddělení. V případě technickohospodářských pozic s platovou třídou č. 9 a méně není výběrová komise nutná, nicméně u výběrového řízení je nutná účast alespoň dvou osob na straně zaměstnavatele (tzv. kontrola čtyř očí), což opět přispěje k větší transparentnosti náborového procesu.

Proces náboru zaměstnanců **doporučujeme zdigitalizovat**. Za tím účelem je možné využít aplikace, které pomohou nábor utřídit a vybudovat databázi⁹ talentů.

⁹ Na trhu je jich v tuto chvíli velké množství, pro HPS by neměl být tedy problém takovou aplikaci získat prostřednictvím standardního zadávacího nebo poptávkového řízení na veřejnou zakázku.



Pro získání větší přehlednosti a možnosti plánování v HPS doporučujeme **evidovat a plánovat počet zaměstnanců v daném časovém horizontu**, např. během jednoho kalendářního roku. Znamená to sledovat vývoj počtu FTE¹⁰, počet odchodů, počet příchodů/náborů nebo předpokládané návraty po mateřské a rodičovské dovolené, a to s cílem zajistit přehled o aktuálním stavu zaměstnanců a propojit ho s potřebami náboru (z pohledu počtu a typu pozic a potřebné kvalifikace). Tento přístup umožní proaktivní reakci na změny v počtu a struktuře zaměstnanců, optimalizaci náborových aktivit a zajištění plynulého chodu organizace. Důležité je také pravidelné vyhodnocování těchto dat, aby bylo možné přizpůsobovat strategie a procesy v reálném čase a zajistit soulad s dlouhodobými cíli organizace.

Měření efektivity a využití pracovní doby

Celkové měření efektivity nevnímáme jako téma, kterým by se v HPS kdokoli zabýval.

Ohledně prověření efektivity využití pracovní doby v rámci HPS úvodem konstatujeme, že naše šetření bylo v tomto ohledu značně omezeno, neboť **v HPS není nastaven žádný systém pro měření efektivity práce**. Vycházeli jsme proto zejména z řízených rozhovorů, které jsme se zaměstnanci HPS provedli.

Na straně zaměstnanců je **využití fondu pracovní doby** považováno za adekvátní a odpovídá očekáváním a náplni nově vytvořených pracovních pozic. Zaměstnanci ocenili, že rozvrhování pracovní doby a rozdělení úkolů jsou v souladu s jejich profesními rolemi a přispívají k efektivnímu využití jejich dovedností a zkušeností.

Z pohledu zaměstnavatele hodnotíme jako klíčové ukazatele efektivity práci přesčas, zůstatky dovolených a možné překážky na straně zaměstnavatele.

Práce přesčas může mít pro organizaci řadu výhod, pokud je řízena správně a není nadužívána. Upozorňujeme však, že práci přesčas je potřeba využívat v rozumné míře, aby se dbalo na zdraví a spokojenost zaměstnanců a současně aby nedocházelo k porušení povinností zaměstnavatele vyplývajících ze ZP.

Na základě našeho prověřování jsme zjistili, že nejvíce přesčasových hodin za rok 2023 mají tato oddělení: Krematorium Strašnice, Hřbitovní správa Ďáblice, Hřbitovní správa Vinohrady a kontaktní místa

¹⁰ Full Time Equivalent – ekvivalent plného pracovního úvazku (jde o ukazatel spotřeby lidské práce).



– objednávkové kanceláře. Z rozhovorů s vedoucími oddělení nicméně vyplynulo, že přesčasová práce je v jejich odděleních správně řízena. U THP se přesčasy nevyskytují.

Zůstatky dovolené k 31. 12. 2023 (nad 100 hodin) potom reflektuje následující přehled:

Zaměstnanec	Zůstatek dovolené (v hod.)	Oddělení
	215	IT úsek
	108	Krematorium Motol
	130	UH Strašnice
	200	UH Strašnice
	112	Koncepční a rozvojové oddělení
	244	Interní auditor
	164	HS Vinohrady
	118	HS Vinohrady
	208	HS Vinohrady
	164	HS Olšany
	205	HS Olšany
	124	HS Olšany
	120	HS Ďáblice
	205	HS Ďáblice
	164	HS Ďáblice
	144	HS Ďáblice
	136	HS Ďáblice
	128	HS Ďáblice
	110	HS Ďáblice
	121	HS Ďáblice
	232	Doprava a údržba
	200	Doprava a údržba
	134	Doprava a údržba
	202	Provozně technická sekce



Vysoké zůstatky dovolených svědčí o nesprávném plánování dovolených jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany vedoucích (tj. ve svém důsledku ze strany zaměstnavatele). Nevyčerpanou dovolenou lze převést do následujícího roku jen tehdy, pokud si ji zaměstnanec nemohl vybrat z vážných provozních důvodů nebo byl na překážkách v práci (např. dočasná pracovní neschopnost).

Pokud si zaměstnanci nevyberou dovolenou v průběhu roku, může dojít k situaci, kdy budou chtít vybrat větší množství najednou, což může způsobit problémy s pokrytím práce v daném oddělení. Zaměstnanci, kteří si neberou dovolenou průběžně, jsou vystaveni riziku vyhoření, únavy a zvýšeného stresu, což může negativně ovlivnit jejich výkon a kvalitu jejich práci. Z uvedených důvodů by měla být plánování dovolených věnována zvýšená pozornost.

Rovněž jsme narazili na určité nedostatky v **komunikaci a plánování**. Nově vzniklé pozice a oddělení nebyly bývalým ředitelem komunikovány s potřebným předstihem a jasností. Zaměstnanci v rámci námi provedených řízených rozhovorů vyjádřili, že jim nebyla včas a dostatečně představena **vize, účel a přínosy** nově vzniklých oddělení pro celkový růst a úspěch HPS. Tento nedostatek informací vedl k pocitu nejistoty a zmatku, což mělo za následek, že se mnohé důležité aspekty řešily až na poslední chvíli, mohlo mít negativní dopad na morálku zaměstnanců a celkovou produktivitu. Tato situace také prohloubila již existující napjaté vztahy, které přetrvávají i po sloučení obou organizací.

Personální obsazenost na pozicích hrobníci a dělníci na hřbitovech je v tuto chvíli nedostatečná, což lze seznat z analýzy přesčasových hodin uvedených pracovních pozic. Komplikace nastávají v období absencí, ať už plánovaných (dovolená, návštěva lékaře), či neplánovaných (nemoc, úraz). Průměrná délka pracovní neschopnosti na těchto pozicích navíc může být delší než u kancelářských profesí¹¹, především kvůli fyzické náročnosti a vyššímu riziku úrazů. V tomto ohledu z naší analýzy vyplývá, že by HPS měly věnovat pozornost dostatečnému personálnímu zabezpečení na pracovních pozicích hrobníci a dělníci na hřbitově, tj. provést nábor nových zaměstnanců, eventuálně se zaměřit na efektivní alokaci pracovní doby zaměstnanců.

Sledování efektivity práce je klíčové pro zajištění kvalitních služeb zákazníkům a měření efektivity práce v organizaci. **Doporučujeme opět zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)** v HPS, které pomohou měřit efektivitu podnikových procesů, aktivit nebo výkon zaměstnanců. Při jejich definování je nutné dbát na to, aby všechny ukazatele byly **konkrétní, měřitelné, dosažitelné a časově omezené**. Je důležité, aby KPI odrážely cíle organizace a byly průběžně sledovány a vyhodnocovány, tak aby bylo možné reagovat na změny.

Vzhledem k důležitosti **plánování dovolených** pro efektivitu organizace doporučujeme zmapovat zůstatky dovolených, identifikovat jejich důvody, informovat zaměstnance o důležitosti vybírání

¹¹ Průměrná roční nemocnost na těchto pozicích se pohybuje v rozmezí 4 % - 8% pracovní doby.



dovolené (zejména s ohledem na povinnosti zaměstnavatele vyplývající ze ZP) a pravidelně sestavovat roční plán dovolených. Nastavení spolupráce vedoucích a HR specialisty je v této oblasti zcela klíčové.

V souvislosti s tím je nezbytné zlepšit **strategii interní komunikace**, které se dále věnujeme v kapitole týkající se vyhodnocení manažerského vedení.

V rámci našeho šetření jsme dále zjistili, že v evidenci docházky se u většiny zaměstnanců neneviduje **práce na dálku** (tzv. home office).

Zaměstnanci HPS dle stávajícího stavu čerpají home office tehdy, pokud to dovoluje jejich pracovní náplň a po dohodě s přímým nadřízeným. Tito zaměstnanci mají se zaměstnavatelem uzavřené dohody pro výkon práce na dálku. Nicméně **vzhledem k tomu, že organizace u většiny zaměstnanců neneviduje dobu, kterou pracují z domova, nelze z evidence docházky posoudit, zda jsou zaměstnanci při práci na dálku stejně efektivní jako při práci na svém pracovišti, což vnímáme jako zásadní nedostatek.**

Součástí námi provedené analýzy bylo i zhodnocení stávajících dohod pro výkon práce na dálku. Na vzorku vybraných dohod jsme identifikovali následující pochybení:

- zaměstnanec : V dohodě pro výkon práce na dálku je nesprávně uvedeno datum uzavření pracovní smlouvy (namísto správného data 30. 6. 2022 je zde uvedeno datum 1. 7. 2022).
- zaměstnankyně : V dohodě pro výkon práce na dálku je nesprávně uvedeno datum uzavření pracovní smlouvy (namísto správného data 30. 3. 2016 je zde uvedeno datum 4. 4. 2016).
- zaměstnankyně : Dohoda pro výkon práce na dálku neobsahuje datum uzavření (není tedy zřejmé, od kterého okamžiku je účinná).
- zaměstnanec : V dohodě pro výkon práce na dálku je nesprávně uvedeno datum uzavření pracovní smlouvy (namísto správného data 1. 6. 2005 je zde uvedeno datum 1. 5. 2025). Současně není uvedeno datum, od kterého je uvedená dohoda účinná.

Ohledně identifikovaných chybných dat uzavření pracovních smluv, jak jsou obsažena ve výše uvedených dohodách pro výkon práce na dálku, nicméně uvádíme, že se nejedná o skutečnost, která by byla na újmu samotné platnosti těchto dohod pro výkon práce na dálku. Vycházíme z toho, že v tomto ohledu se jedná o prostou chybu v psaní (žádná okolnost nenasvědčuje tomu, že by tomu



mělo být jinak), která neplatnost právního jednání (dohody pro výkon práce na dálku) nepůsobí.¹² Je totiž nepochybné, že výše uvedené osoby jsou zaměstnanci HPS a že jim byl platně založen pracovní poměr. Identifikace pracovní smlouvy v dohodě pro výkon práce na dálku proto i přes chybně uvedené datum ve svém důsledku nevyvolává pochybnosti ani o tom, na jakou pracovní smlouvu je odkazováno, ani o tom, co bylo úmyslem smluvních stran (tj. sjednat možnost, aby zaměstnanec mohl pro zaměstnavatele vykonávat práci formou tzv. home office).

V tomto ohledu proto upozorňujeme toliko na pochybení administrativního charakteru, které bychom však z důvodu zpřehlednění celé agendy doporučovali napravit a v budoucnu se mu vyvarovat.

Ohledně možnosti využití práce na dálku bylo námi na základě řízených rozhovorů dále zjištěno, že ekonomický úsek HPS práci na dálku vůbec nevyužívá, ačkoliv by ji jeho zaměstnanci vzhledem k povaze jejich práce a pracovním prostředkům (služební notebook, kdy velká část podkladů je zdigitalizována) využívat mohli.

V této souvislosti v oblasti evidence docházky zaměstnanců doporučujeme zavést jasný a všem srozumitelný systém evidence. Kromě evidence dne a času, kdy byl zaměstnanec přítomný na pracovišti, kdy čerpal dovolenou nebo kdy mu vznikly překážky v práci na jeho straně (například z důvodu návštěvy lékaře, pracovní neschopnosti aj.), doporučujeme také u jednotlivých zaměstnanců evidovat práci na dálku, k čemuž v tuto chvíli nedochází. Z evidence docházky totiž musí být zřejmé, kolik hodin z celkového fondu měsíční pracovní doby zaměstnanec odpracoval na dálku.

V návaznosti na výše uvedené jednoznačně doporučujeme vytvořit **metodiky**, jak v organizaci správně aplikovat práci na dálku. Součástí této metodiky by měla být identifikace pozic, kterým je umožněno pracovat na dálku. Stejně tak by měl být součástí metodiky i mechanismus vydávání souhlasu s prací na dálku na bázi zaměstnanec – přímý nadřízený. **Dále by mělo být definováno, jakým způsobem nadřízený přebírá a kontroluje práci zaměstnance na home office, tedy jeho jasná pravidla.**

Vzhledem k nepřítomnosti zaměstnance při výkonu práce na dálku na svém pracovišti také výrazně doporučujeme vypracovávat za tuto práci přehledný časový rozvrh (**timesheet**), který bude sloužit jako důkaz o činnostech, kterým se zaměstnanec během práce na dálku věnoval. Tento dokument by měl obsahovat podrobný výčet úkolů, jejich trvání a případné poznámky k vykonané práci. Timesheet poskytne transparentní přehled o využití pracovní doby a **umožní HPS lépe hodnotit produktivitu a efektivitu práce na dálku.**

Dále, s ohledem na výše popsané (formální) nedostatky uzavřených dohod pro výkon práce na dálku, také doporučujeme revizi a případnou aktualizaci všech stávajících dohod pro výkon práce na dálku v HPS.

¹² Podle ustanovení § 578 OZ platí, že chyby v psaní nebo v počtech nejsou právnímu jednání na újmu, je-li jeho význam nepochybný.



Závěrem k tomuto bodu uvádíme, že práce na dálku přináší pro zaměstnavatele řadu výhod, které mohou pozitivně ovlivnit nejen efektivitu práce, ale také celkovou spokojenost a loajalitu zaměstnanců, což považujeme za jeden z klíčových faktorů v oblasti HR. Pro zaměstnavatele práce na dálku znamená především úsporu nákladů.

Z tohoto důvodu doporučujeme vedoucím jednotlivých oddělení HPS zvážit, zda je pro jejich zaměstnance práce na dálku vhodná, a pokud ano, pak ji zaměstnancům umožnit. V současné situaci nevidíme překážky pro zavedení práce na dálku (například v již zmíněném ekonomickém úseku HPS).

Využívání služebních vozidel

Referentské vozy jsou v HPS přidělovány dle **manažerské pozice**. Všechna vozidla jsou v současné době vybavena systémem GPS, který umožňuje monitorovat jejich užívání.

Systém sledování vozů byl v HPS zaveden začátkem roku 2022. **Z našeho prověřování však vyplývá, že bývalý ředitel HPS i a tehdejší ekonomicko-obchodní náměstek neměli ve svých vozech GPS systém v roce 2022 instalovaný. Za tento rok pro ně proto nejsou dostupné knihy jízd, ani jiné záznamy o užívání jim přidělených vozidel, a tudíž jejich užívání za tento rok nelze jakkoliv prověřit.**

Užívání referentských vozů v rámci HPS upravovala v období od 4. 4. 2011 do 31. 3. 2024 směrnice č. 24 s názvem Používání a provoz služebních vozidel, ve znění dodatku ze dne 1. 11. 2021. Z pohledu našeho prověřování je podstatný čl. 1 písm. c) předmětného dodatku ze dne 1. 11. 2021, který stanoví, že **parkovat vozidlo jinde než na pracovišti (tj. i v místě svého bydliště) smí zaměstnanec pouze tehdy, byla-li mu ředitelem HPS udělena písemná výjimka**. Uvedená směrnice č. 24 byla s účinností od 1. 4. 2024 zrušena a nahrazena novou směrnicí (rovněž s číselným označením 24), kdy podle čl. XIV odst. 1 směrnice ze dne 1.4.2024 **nelze parkovat vozidlo v místě bydliště zaměstnance. Výjimku z tohoto pravidla představuje souhlas ředitele HPS** (čl. XIV odst. 3 směrnice ze dne 1. 4. 2024).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že **zaměstnanec nemůže bez dalšího (tj. bez písemného svolení ředitele HPS) používat vozidlo zaměstnavatele (HPS) k dopravě do místa svého bydliště, a to ani tehdy, kdy se místo jeho bydliště shoduje s místem výkonu práce (vymezené například jako hl. m. Praha). Jde totiž o účel cesty (soukromý/pracovní), nikoliv o místo, ve kterém je cesta vykonávána. Pokud po skončení pracovní doby zaměstnanec použije vozidlo k soukromému účelu (cesty z místa bydliště do práce a z práce do místa bydliště nejsou pracovními cestami), ačkoliv nemá svolení zaměstnavatele, jedná se o porušení pracovní kázně.**



Na vybraném vzorku knih jízdy referentských vozů vedoucích zaměstnanců jsme provedli ověření, zda tato vozidla byla užívána k pracovním účelům, nebo i k (nedovoleným) soukromým účelům.

Z našeho prověřování vyplynulo, že zaměstnanec ¹³ hojně užíval vozidlo od 5. 9. 2023 do 25. 6. 2024 k dopravě do a z místa svého bydliště

Tyto cesty jsou v knize jízdy zaznamenány téměř každý pracovní den, často i o víkendech. Máme za to, že **účel těchto cest** (doprava do místa bydliště zaměstnance a z něj) **je čistě soukromý.**

Současně jsme z veřejně dostupných údajů v katastru nemovitostí zjistili, že zaměstnanec Tomáš Zelený je vlastníkem nemovitostí v obcích ¹³ V katastru těchto obcí HPS nedisponují jakýmkoliv majetkem nebo obchodními či jinými zájmy, v souvislosti s nimiž by zaměstnanec Tomáš Zelený musel do těchto míst konat pracovní cesty.

Z údajů obsažených v knize jízdy je však patrné, že zaměstnanec ¹³ využíval služební vozidlo k dopravě právě i do obcí ¹³ (tedy k soukromému účelu).
Z knihy jízdy dále vyplývá, že v období od 5. 2. 2024 do 11. 2. 2024 (tj. v období jarních prázdnin Městské části ¹³ v jejímž správním obvodu má zaměstnanec ¹³ bydliště), cestoval ¹³ se služebním vozidlem do Johanngeorgenstadtu (Německo), Karlových Varů a přilehlého okolí. Také na základě těchto údajů jsme toho názoru, že ¹³ neužíval vozidlo výhradně k pracovním účelům, ale také k účelům soukromým.

Veškeré cesty, ohledně kterých máme pochybnost, že byly vykonány za pracovním účelem, jsou shrnuty v níže uvedeném přehledu, který vychází z poskytnuté knihy jízdy za období od 1. 9. 2023 do 26. 6. 2024 (celkem takto najeto **1 768 km**):

Datum	Odkud	Kam	Vzdálenost
30. 9. 2023	Praha, Praha 5, I CZ	Žehuň, CZ	77,00 Km
30. 9. 2023	Žehuň, CZ	Praha, Praha 5, CZ	78,00 Km
25. 11. 2023	Praha, Praha 5, I, CZ	Žehuň, CZ	82,00 Km
25. 11. 2023	Žehuň, CZ	Městec Králové, Přemysla Otakara II., CZ	8,00 Km
25. 11. 2023	Městec Králové, Přemysla Otakara II., CZ	Žehuň, CZ	9,00 Km
25. 11. 2023	Žehuň, CZ	Praha, Praha 6, Olympijská, CZ	85,00 Km

¹³ Ve vztahu k tomuto zaměstnanci nám byla poskytnuta kniha jízdy za období od 1. 9. 2023 do 26. 6. 2024.



30. 1. 2024	Praha, Praha 20, Chlumecká, CZ	D11 E67, Dobšice, CZ	53,00 Km
30. 1. 2024	D11 E67, Dobšice, CZ	Pardubice, Pardubice V, Pod Břízkami, CZ	58,00 Km
4. 2. 2024	Praha, Praha 5, I ... CZ	Pernink, Střední, CZ	141,00 Km
5. 2. 2024	Pernink, Střední, CZ	JOHANNGEORGENSTADT, EIBENSTOCKER STRASSE, D	13,00 Km
5. 2. 2024	JOHANNGEORGENSTADT, EIBENSTOCKER STRASSE, D	JOHANNGEORGENSTADT, EIBENSTOCKER STRASSE, D	1,00 Km
5. 2. 2024	JOHANNGEORGENSTADT, EIBENSTOCKER STRASSE, D	JOHANNGEORGENSTADT, EIBENSTOCKER STRASSE, D	3,00 Km
5. 2. 2024	JOHANNGEORGENSTADT, EIBENSTOCKER STRASSE, D	Abertamy, Farní, CZ	17,00 Km
5. 2. 2024	Abertamy, Farní, CZ	Pernink, Střední, CZ	3,00 Km
6. 2. 2024	Pernink, Střední, CZ	Karlovy Vary, Slovenská, CZ	34,00 Km
6. 2. 2024	Karlovy Vary, Slovenská, CZ	Karlovy Vary, CZ	9,00 Km
6. 2. 2024	Karlovy Vary, CZ	Pernink, Střední, CZ	24,00 Km
7. 2. 2024	Pernink, Střední, CZ	Jáchymov, T. G. Masaryka, CZ	25,00 Km
7. 2. 2024	Jáchymov, T. G. Masaryka, CZ	Karlovy Vary, Varšavská, CZ	19,00 Km
7. 2. 2024	Karlovy Vary, Varšavská, CZ	Pernink, Střední, CZ	23,00 Km
8. 2. 2024	Pernink, Střední, CZ	Ostrov, Jáchymovská, CZ	18,00 Km
8. 2. 2024	Ostrov, Jáchymovská, CZ	Ostrov, Mírové nám., CZ	1,00 Km
8. 2. 2024	Ostrov, Mírové nám., CZ	Ostrov, Husova, CZ	2,00 Km
8. 2. 2024	Ostrov, Husova, CZ	Ostrov, Obchodní, CZ	5,00 Km
8. 2. 2024	Ostrov, Obchodní, CZ	Ostrov, Jáchymovská, CZ	1,00 Km
8. 2. 2024	Ostrov, Jáchymovská, CZ	Pernink, Střední, CZ	21,00 Km
9. 2. 2024	Pernink, Střední, CZ	JOHANNGEORGENSTADT, EIBENSTOCKER STRASSE, D	12,00 Km
9. 2. 2024	JOHANNGEORGENSTADT, EIBENSTOCKER STRASSE, D	Nejdek, náměstí Karla IV., CZ	20,00 Km
9. 2. 2024	Nejdek, náměstí Karla IV., CZ	2208, Nejdek, CZ	2,00 Km
9. 2. 2024	2208, Nejdek, CZ	Pernink, Střední, CZ	10,00 Km
10. 2. 2024	Pernink, Střední, CZ	Abertamy, CZ	7,00 Km
10. 2. 2024	Abertamy, CZ	2193, Abertamy, CZ	7,00 Km
10. 2. 2024	2193, Abertamy, CZ	2193, Boží Dar, CZ	1,00 Km
10. 2. 2024	2193, Boží Dar, CZ	Potůčky, CZ	10,00 Km
10. 2. 2024	Potůčky, CZ	Horní Blatná, Hamerská, CZ	6,00 Km
10. 2. 2024	Horní Blatná, Hamerská, CZ	Pernink, Střední, CZ	3,00 Km



11. 2. 2024	Pernink, Střední, CZ	Pernink, Střední, CZ	0,00 Km
11. 2. 2024	Pernink, Střední, CZ	610, Kolečov, CZ	74,00 Km
11. 2. 2024	610, Kolečov, CZ	Praha, Praha 5, CZ	69,00 Km
20. 3. 2024	Praha, Praha 5, CZ	Žehuň, CZ	83,00 Km
20. 3. 2024	Žehuň, CZ	Praha, Praha 11, Majerského, CZ	68,00 Km
22. 5. 2024	Praha, Praha 9, Českomoravská, CZ	Žehuň, CZ	65,00 Km
22. 5. 2024	Žehuň, CZ	Praha, Praha 10, Vinohradská, CZ	64,00 Km
9. 6. 2024	Praha, Praha 5, CZ	Žehuň, CZ	84,00 Km
9. 6. 2024	Žehuň, CZ	Žehuň, CZ	0,00 Km
9. 6. 2024	Žehuň, CZ	Žehuň, CZ	0,00 Km
9. 6. 2024	Žehuň, CZ	Praha, Praha 5, CZ	82,00 Km
21. 6. 2024	Praha, Praha 5, CZ	Žehuň, CZ	78,00 Km
22. 6. 2024	Žehuň, CZ	Žehuň, CZ	0,00 Km
22. 6. 2024	Žehuň, CZ	Ovčáry, CZ	11,00 Km
22. 6. 2024	Ovčáry, CZ	Žehuň, CZ	12,00 Km
23. 6. 2024	Žehuň, CZ	Praha, Praha 5, CZ	80,00 Km
25. 6. 2024	611, Nehvizdy, CZ	Žehuň, CZ	47,00 Km
26. 6. 2024	Žehuň, CZ	Praha, Praha 9, Za Klíčovem, CZ	63,00 Km
CELKEM			1 768,00 Km

Zaměstnanci přitom nebyla ze strany ředitele HPS v době trvání jeho pracovního poměru udělena písemná výjimka, která by jej opravňovala parkovat vozidlo v místě svého bydliště (nebo jej jinak užívat k soukromým účelům). V osobní složce zaměstnance se žádná taková písemná výjimka nenachází a k našemu dotazu nám bylo sděleno, že žádný dokument, který by jej opravňoval k parkování vozidla v místě jeho bydliště nebyl dohledán. V popisu pracovní činnosti zaměstnance ze dne 1. 9. 2023, podepsaného zaměstnancem i zaměstnavatelem, je povoleno užívání vozidla pouze k služebním (pracovním) účelům. Jsme tedy toho názoru, že **užíval vozidlo nedovoleně k soukromým účelům.**

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem považujeme za vhodné uvést, že na užívání služebního vozidla i k soukromým účelům se běžně nahlíží jako na **nepeněžitý příjem** zaměstnance, který rovněž



podléhá dani z příjmů¹⁴ a stejně tak je nutné z něj hradit i pojistné na sociální a zdravotní pojištění. Obdobně je tomu tak i v případě, kdy zaměstnavatel hradí pohonné hmoty, tj. i v tomto případě se jedná o nepeněžitý příjem podléhající zdanění.

Na základě výše uvedeného může jít ze strany **o závažné porušení pracovní kázně**, které by za standardního běhu věcí mohlo vyústit v **okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnance ze strany zaměstnavatele**.¹⁵ V této souvislosti odkazujeme na rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 21. 1. 2014, sp. zn. **21 Cdo 1496/2013**, dle kterého „...útok na majetek zaměstnavatele, ať už přímý (např. krádeží, poškozováním, **zneužitím** apod.), nebo nepřímý (např. pokusem odčerpat část majetku zaměstnavatele bez odpovídajícího protiplnění), **představuje z hlediska vymezení relativně neurčité hypotézy ustanovení § 55 odst. 1 písm. b) zák. práce tak významnou okolnost, že zpravidla již sama o sobě postačuje pro závěr o porušení povinnosti zaměstnance vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem** (srov. rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 17. 10. 2012 sp. zn. 21 Cdo 2596/2011, který byl uveřejněn pod č. 25 ve Sbírce soudních rozhodnutí a stanovisek, roč. 2013).“

Závěrem k tomuto bodu uvádíme, že ve vztahu k užívání referentských vozidel doporučujeme nastavit kontrolní mechanismy tak, aby k obdobným pochybením dále nedocházelo. To lze zajistit například prostřednictvím namátkových kontrol knih jízd nebo pravidelnými audity personálních procesů, které budou zaměřeny i na oblast užívání referentských vozů.

Odměňování

Odměňování zaměstnanců se v HPS řídí platnými právními předpisy a interní účetní směrnicí č. 25 (Platový řád). Pravidla odměňování rovněž obsahuje kolektivní smlouva pro roky 2022 - 2024.

Připomeňme, že platový výměr se skládá ze základního platu (stanovené platové třídy a platového stupně), osobního příplatku, příplatku za vedení (v případě vedení jiných osob) a mimořádných odměn.

Jako problematické se v oblasti odměňování v rámci HPS jeví:

¹⁴ V roce 2024 odpovídá výše nepeněžitého příjmu pro ostatní vozidla 1 % ze vstupní ceny vozidla, popřípadě lze použít výpočet dle skutečných nákladů.

¹⁵ V této souvislosti uvádíme, že je nám známo, že HPS ukončily pracovní poměr se zaměstnancem k 31. 7. 2024.



- **stanovení a výše osobního příplatku;**
- **vyplácení mimořádných odměn, vč. možného vyplacení odměn při ukončení pracovního procesu.**

Dle platového řádu organizace se **osobní ohodnocení (příplatek)** přiznává zaměstnancům zpravidla na základě dlouhodobých pracovních výsledků a zpravidla po zkušební době (v mimořádných případech dříve), a to až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Osobní příplatek tedy lze přiznat zaměstnancům, kteří dlouhodobě dosahují velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. Nelze jej proto přiznat ihned při nástupu do pracovního poměru, ale až po určité době pracovní činnosti, kdy je možno zjistit pracovní výsledky, kvalitu a rozsah plnění pracovních úkolů a na základě toho osobní ohodnocení (příplatek) zaměstnanci přiznat. **Pravidla pro přiznání toho ohodnocení by měla být dodržována všemi vedoucími zaměstnanci, kteří o tomto příplatku rozhodují.**

Osobní příplatek byl přesto přiznán zaměstnankyni přímo v den jejího nástupu do HPS, tj. 13. 12. 2023, a to z důvodu její značné praxe v pohřebnictví, kterou získala u předchozích zaměstnavatelů. O výjimku požádala její vedoucí. Dle našeho názoru však došlo k přiznání osobního příplatku v rozporu s platovým řádem organizace, ve kterém se uvádí, že osobní příplatek lze přiznat zaměstnancům, kteří dlouhodobě dosahují (logicky u stávajícího zaměstnavatele) velmi dobrých pracovních výsledků, což v prvním měsíci nástupu nelze zjistit. Nedává navíc smysl, aby stávající zaměstnavatel odměňoval nové zaměstnance za pracovní výsledky, kterých zaměstnanec dosahoval u předchozích zaměstnavatelů. V tomto ohledu je rovněž otázkou, zda stávající zaměstnavatel vůbec může mít o kvalitě práce zaměstnance odváděné pro předchozího zaměstnavatele jakékoliv povědomí.

Osobní příplatek byl také přiznán již k 1. 2. 2023 zaměstnanci který nastoupil do organizace 2. 1. 2023, tzn. po měsíci trvání pracovního poměru. Přiznání osobního příplatku navrhl bývalý ředitel HPS a to jako formu ohodnocení dlouhodobě prokazované odbornosti a kvalit obecně. Stejně jako v předchozím případě i zde jsme toho názoru, že osobní příplatek byl poskytnut v rozporu s platovým řádem organizace, a to z obdobných důvodů, jaké jsme popsali u zaměstnankyně.

Dle našeho názoru došlo k rozporu s platovým řádem organizace, kde je uvedeno že osobní příplatek lze přiznat zaměstnancům kteří **dlouhodobě** dosahují velmi dobrých pracovních výsledků, což v prvním měsíci nástupu nejen že nelze zjistit, ale fakticky nelze hovořit o splnění podmínky dlouhodobosti.

Nedostatky jsme zjistili rovněž v oblasti udělování mimořádných odměn. **Mimořádné odměny** je možné přiznat zaměstnanci za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu. I přesto, že je z definice zřejmé, že tento typ odměn lze přiznat až po ukončení projektu, v některých případech byly mimořádné odměny vypláceny již v průběhu jeho plnění.



Konkrétně se jedná o mimořádné odměny pro zaměstnankyni , kteřá nastoupila do HPS k 6. 10. 2023 a mimořádné odměny jí byly vypláceny od začátku jejího pracovního poměru, tedy ve sledovaném období za měsíce říjen až prosinec roku 2023, a to v celkové výši 31 000 Kč (za uvedené období). Zaměstnankyně sice před jejím nástupem na hlavní pracovní poměr pracovala v organizaci na základě dohody o pracovní činnosti, nicméně právní vztah z dohody o práci konané mimo pracovní poměr nezakládá nárok na vyplácení mimořádných odměn v případě (hlavního) pracovního poměru.

V interních předpisech nejsou stanovena pravidla pro vyplácení **mimořádných odměn při ukončování pracovního poměru**. Identifikovali jsme nicméně případ, kdy byla mimořádná odměna vyplacena v souvislosti s odchodem zaměstnance, a to konkrétně : Šlo o mimořádnou odměnu ve výši **150 000 Kč**. Zaměstnanci skončil pracovní pomer na dobu určitou k 31. 12. 2022. Odměna byla vyplacena toliko na základě e-mailu bývalého ředitele HPS ze dne 7. 12. 2022, kde bývalý pan ředitel uděluje odměnu "a la odstupné" s tím, že v textu e-mailu dále uvádí, že zdůvodnění dodá. Zdůvodnění nicméně dodáno nebylo. Jakkoliv interní předpisy pravidla pro vyplácení mimořádných odměn neupravují, považujeme popsané jednání za krajně **netransparentní**.

Člen statutárního orgánu příspěvkové organizace by nepochybně měl dbát na to, aby veškerá jeho rozhodnutí byla řádně odůvodněná a přezkoumatelná. Tak tomu v uvedeném případě jednoznačně není.

Udělování mimořádných odměn úzce souvisí s **hodnocením zaměstnanců a vedoucích pracovníků**. **V současné době toto hodnocení probíhá dle individuálních představ jednotlivých vedoucích, což vede k nejednotnému přístupu a nezajišťuje interní spravedlnost mezi zaměstnanci**. Upozorňujeme, že tento proces může být zaměstnanci oprávněně vnímán jako **netransparentní a diskriminační**. V tomto ohledu připomínáme, že HPS jsou organizací veřejného sektoru, kde je očekáváno, že budou nastavena jasná a transparentní pravidla odměňování, a to zejména s ohledem na požadavek efektivního nakládání s veřejnými prostředky (s nimiž HPS hospodaří).

Dodáváme nicméně, že HPS v současné době podrobuje zkoušce **nový systém mzdového ohodnocení zaměstnanců**. Podle dostupných informací byl tento systém již odzkoušen v koncepčním a rozvojovém oddělení. Vzhledem k tomu, že jde o pilotní projekt (v rané fázi implementace), nemůžeme se k jeho praktickým dopadům na chod organizace blíže vyjádřit.

K oblasti odměňování zaměstnanců uvádíme, že odměňování by mělo být **transparentní, založené na objektivních kritériích a mělo být přímo spojeno s hodnocením výkonu zaměstnanců**. Je tedy nezbytné v HPS **vytvořit transparentní systém odměňování**, který v tuto chvíli není zřetelně nastaven. Doporučujeme nastavit **jasný proces, kdy je možné osobní ohodnocení přidělit a dodržovat stanovená pravidla pro přiznání osobního ohodnocení**, které by mělo být vzhledem k jeho



jasné definici přiznáváno zaměstnanci **až po prokázání jeho dlouhodobých pracovních výsledků**, minimálně po uplynutí jeho zkušební doby (tedy nikoliv hned při nebo po jeho nástupu).

V oblasti mimořádných odměn doporučujeme vytvořit transparentní návrh pro jejich rozdělování mezi jednotlivá oddělení, založený na předem definovaných cílech a jejich otevřeném vyhodnocení. Vedoucí oddělení tak budou mít k dispozici jasné informace o kritériích a procesech, na základě kterých, budou tyto odměny přidělovány a budou povinni nastavená pravidla dodržovat. Dále doporučujeme vyplácet mimořádné odměny až po ukončení projektu či splnění úkolu, za který je odměna udělena, ne před jeho dokončením, jak je zřejmé z definice tohoto typu odměn. Domníváme se, že tento přístup zajistí spravedlivé a transparentní rozdělování odměn v organizaci mezi zaměstnanci.

Další oblastí, kterou je potřeba transparentně nastavit, je **proces hodnocení**, a to jak pro zaměstnance, tak pro manažery a vedoucí pracovníky. Klíčové je, aby součástí procesu bylo nastavení cílů pro zaměstnance a manažery, jasné definovaný způsob jejich vyhodnocení, digitální systém a workflow pro jejich záznam a vyhodnocení, odpovědnost za vyhodnocení, jasná časová osa průběhu procesu a přesné nastavení odměn vázaných na cíle a jejich vyhodnocení.

Vzdělávání

Zákonná školení [jako jsou školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení požární ochrany (PO) a školení řidičů/referentů] **jsou v HPS zajištěna a všichni zaměstnanci jsou řádně proškoleni.** Pracovnice personálního a mzdového oddělení HPS evidují a zabezpečují jejich aktuálnost. Dodáváme, že v čl. 9.2 kolektivní smlouvy je uvedeno, že zaměstnavatel bude vytvářet podmínky pro vzdělávání, doškolování, prohlubování odborných znalostí a dovedností zaměstnanců dle možností rozpočtu. Tuto povinnost dle našeho názoru HPS plní.

Samotný **proces dobrovolného vzdělávání** a odborného rozvoje zaměstnanců nicméně není v HPS systémově nastaven a probíhá *ad hoc*. Stejně tak **rozpočet na vzdělávací aktivity** není rozdělen transparentně a vzdělávací aktivity nejsou naplánovány.

Doporučujeme proto **nastavit komplexní systém vzdělávání zaměstnanců**, který bude zahrnovat širokou škálu školení – od povinných kurzů, které jsou nezbytné pro zajištění souladu s interními a externími předpisy, až po volitelné programy pro osobní a profesní rozvoj¹⁶. Se stále se zvyšujícími

¹⁶ Při zvyšování kvalifikace schválené zaměstnavatelem náleží zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.



nároky na profesionalitu a flexibilitu zaměstnanců je ceněna schopnost rychle přijímat, zpracovávat a aplikovat nové poznatky a informace ve prospěch organizace. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měl proto podporovat následující principy:

- **Provázanost** – má oporu ve strategii a je nedílnou součástí plánovacích a řídicích procesů.
- **Systematický přístup** – zahrnuje vzájemně provázané kroky, respektuje cíle HPS a zhodnocuje předchozí realizace.
- **Variabilita, efektivita a účelnost** – HPS využívá různorodých příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, externí a interní školitele, terénní a interní vzdělávací formy i metody.
- **Sdílení, předávání informací, vědomostí a dovedností** – ochota se podělit se svými kolegy o své zkušenosti, vědomosti, které mohou přispět k naplnění HPS cílů.
- **Týmová práce** – při práci v týmu dochází k propojení znalostí, zkušeností a dovedností jednotlivých členů.
- **Otevřená komunikace** – ochota vyjádřit svůj názor, požádat o pomoc a podporu a nárok získat adekvátní zpětnou vazbu.
- **Důvěra ve spolupráci** – delegování pravomoci na samostatné pracovníky, poskytnutí možnosti samostatně volit způsob dosažení cíle.
- **Aktivní sebevzdělávání** – pracovníci HPS se kontinuálně vzdělávají, neustále na sobě pracují.
- **Zvyšování odpovědnosti** – všech pracovníků za vlastní profesionální rozvoj se současným posílením aktivní úlohy vedoucích.

Proces zahrnuje **analýzu vzdělávacích a rozvojových potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování realizovaných akcí**. Zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech dalších, což vede k soustavnému zlepšování. Analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb spočívá ve shromažďování a následném rozboru informací o současném stavu vědomostí, dovedností, návyků, schopností a výkonu jednotlivců, týmů a skupin zaměstnanců. Zjištěné údaje se porovnávají s požadovanou úrovní.



Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít kvalifikační dohodu jako zajištění návratnosti nákladů spojených se zvyšováním kvalifikace. Kvalifikační dohoda¹⁷ může být uzavřena také při prohlubování kvalifikace, jestliže předpokládané náklady jsou pro HPS smysluplné. Lze pracovat s kvalifikačními dohodami po uplynutí zkušební doby zaměstnance, s pracovní smlouvou na dobu neurčitou nebo na dobu určitou (v trvání 1 roku a více s předpokladem prodloužení).

Tyto aktivity slouží jako silný **motivační nástroj** pro stávající zaměstnance a mohou být také využity jako atraktivní **benefit v náborových kampaních**. Tento systém by měl být navržen tak, aby reflektoval specifika jednotlivých pracovních pozic, zahrnoval přidělený rozpočet na vzdělávací aktivity a umožnil zaměstnancům účastnit se kurzů a seminářů relevantních pro jejich obor.

Pro každou pracovní pozici by měly být jasné definovány požadavky na vzdělání a dovednosti, a to jak ty, které jsou nezbytné pro vykonávání dané role, tak i takové, které podporují další rozvoj a kariérní postup. Tyto požadavky by měly být pravidelně aktualizovány, aby odrážely nejnovější trendy a změny v oboru. Kromě toho by pro každou pracovní pozici měl být vytvořen **individuální plán rozvoje**, který by stanovil cíle pro profesní růst a nabídl konkrétní kroky a zdroje potřebné k jejich dosažení.

Jazykové vzdělávání nebo stáže představují další možnost osobního a profesního rozvoje. Jazykové vzdělávání může být spíše využitelné pro vedoucí a manažerské pozice. Za stáž se považuje ucelený vzdělávací program, který vyslaný zaměstnanec realizuje mimo své pravidelné pracoviště s cílem získání či rozšíření jeho praktických zkušeností. Žádost o umožnění stáže předává vedoucí zaměstnanec pracovníka, který má být na stáž vyslán.

Takové nastavení není v tuto chvíli v HPS zavedeno.

Vzdělávací aktivity by měly být **pravidelně hodnoceny**, aby byla zajištěna jejich efektivita. Hodnocení by mělo zahrnovat nejen sledování účasti na školeních, ale také měření dopadu vzdělávání na pracovní výkon. V neposlední řadě by měl být systém vzdělávání integrován do celkového systému odměňování, což znamená, že úspěchy v oblasti vzdělávání by měly být řádně oceněny a měly by se pozitivně odrazit na kariérním postupu a finančním ohodnocení zaměstnanců. Tímto způsobem se vzdělávání stává nejen nástrojem pro zlepšení výkonu, ale také motivací pro zaměstnance k jejich dalšímu rozvoji.

¹⁷ Kvalifikační dohoda obsahuje zejména: závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele po sjednanou dobu nejdéle však po dobu 5 let nebo uhradit náklady spojené se zvýšením kvalifikace, výši nákladů spojených se zvyšováním kvalifikace, ujednání, že při nesplnění závazku ze strany zaměstnance se stanoví výše úhrady dle skutečně vynaložených nákladů.



Kontrola

V HPS je zaveden systém **interního auditu**, který byl zřízen přijetím statutu interního auditu dne 8. 1. 2024. Do této doby byla kontrolní činnost prováděna externími subjekty se zaměřením, které nesouviselo s personální oblastí. Zřízení tohoto útvaru považujeme za zcela zásadní a je s podivem, že k takovéto skutečnosti došlo až začátkem tohoto roku. Na pozici interní auditorky byla přijata

Z osobních pohovorů jsme získali informace, že se interní auditorka v tuto chvíli seznamuje s chodem organizace a prozatím formálně neprovádí faktické kontroly (jakékoli úkoly jí nebyly stanoveny ředitelem HPS, resp. vedoucím útvaru interního auditu, jelikož tato pozice není obsazena – dokonce není ani zřízena, ačkoliv statut interního auditu tak předpokládá).

Takovýto stav považujeme za chybný a rozporný s ohledem na obsah statutu interního auditu, kdy formálně nedošlo k vydání manuálu interního auditu, nejsou vypracovávány plány interního auditu a pravděpodobně také nebude vypracována zpráva o činnosti interního auditu, jelikož k faktické činnosti provádění interního auditu nedochází. Pro úplnost uvádíme, že vydaný statut byl podepsán Mottlovou jako vedoucí útvaru interního auditu (ačkoliv na tuto pracovní pozici nebyla zařazena).

Je přitom zcela nezbytné zavést a neustále provádět kontrolní činnost na všech úrovních řízení organizace včetně poskytování zpětné vazby, jejímž prostřednictvím dostává pracovník objektivní představu o kvalitě plnění stanovených cílů. Kontroly jsou interní nebo externí. Kontrolor má za úkol zjistit nestranně stav určité věci nebo ověřit výsledek určité činnosti a vydat o tom kontrolní zprávu, ve kterém může zároveň navrhnout nápravná opatření, případně doporučit další postup dle závažnosti zjištěných nedostatků.

Kontrolor musí provádět kontroly s odbornou péčí podle stanoveného způsobu kontroly nejlépe vnitřním předpisem nebo dle písemného zadání ředitele HPS, a to zcela nezávisle. Zjištěný stav pak podrobně popíše v kontrolní zprávě. Na závažnější nedostatky je nutné upozorňovat ihned v průběhu hodnoceného období, nikoli pouze na konci.

Pokud nebude v HPS zaveden funkční a nezávislý interní audit, zcela odpadne jeden z efektivních nástrojů řízení organizace.

S ohledem na uvedené doporučujeme uvést do souladu popsany stav a začít efektivně řídit oblast kontroly v HPS.



Vyhodnocení manažerského vedení organizace

Úvodem této kapitoly upozorňujeme, že **HPS nemají přijatou celkovou strategii organizace**, která by byla sdílena a projednána se zřizovatelem. S ohledem na absenci strategie HPS **nemají ani definované cíle**.

Cíle je nutné prvotně vytýčit v celkové strategii HPS a následně je s možností modifikace propisovat do jednotlivých dílčích strategií nebo plánů. Jakékoli další strategie a plány musí z hlavní strategie vycházet a maximálně ji rozvíjet, nikoli s ní jakkoli polemizovat nebo ji dokonce zpochybňovat.

Vyžádali jsem si předložení existující strategie, příp. alespoň inovativní obchodní strategie na kterou odkazují zprávy o výsledku hospodaření, tyto však vůbec neexistují.

Strategie řízení podniku je komplexní plán, který pomáhá organizaci dosáhnout jejích dlouhodobých cílů a udržet konkurenční výhodu. Stanovuje jasnou vizi, která popisuje, kde chce být organizace v budoucnu. Definuje misi podniku, která vysvětluje důvod existence a základní hodnoty podniku. Analyzuje prostředí analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb¹⁸. Pomůže vám to identifikovat, kde můžete růst a kde musíte zlepšit. Analyzuje politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní faktory, které mohou ovlivnit fungování organizace. Plánuje, stanovuje cíle a pomáhá zaměstnancům je znát a identifikovat se s také podporuje inovace v celém podniku, aby byl schopen rychle reagovat na změny na trhu a vyvíjet nové produkty nebo služby. Ty potom například lépe prezentovat při náboru a rozvoji, důležitá je také při tvorbě firemní kultury, která podporuje celkovou angažovanost, spolupráci a inovaci. Implementace těchto kroků může vést k efektivnímu řízení organizace, která je následně schopna dosáhnout svých dlouhodobých cílů a udržet si konkurenční výhodu na trhu.

Pro vyhodnocení manažerského vedení HPS byla provedena série rozhovorů s 12 zaměstnanci, kteří byli vybráni tak, aby reprezentovali všechna oddělení, včetně nejvyššího vedení organizace. Anonymita dotazovaných byla zajištěna přiřazením unikátních identifikačních čísel, která byla použita při záznamu rozhovorů.

¹⁸ SWOT.



V rámci řízených rozhovorů jsme se zaměřili na následující podoblasti:

1. Detailní strukturovaná interview s manažerskými pracovníky (provozně - technická náměstkyně a vedoucí sekce):

- stanovení strategie a vize pro danou oblast;
- stanovení cílů a kontrola jejich plnění;
- způsob operativního vedení zaměstnanců (porady, zápisy z porad, pravidelná setkání s jednotlivými zaměstnanci);
- inovace a inovativní přístupy v praxi.

2. Detailní strukturovaná interview s podřízenými pracovníky:

- stanovení strategie a vize pro danou oblast;
- stanovení cílů a kontrola jejich plnění;
- způsob operativního vedení zaměstnanců (porady, zápisy z porad, pravidelná setkání s jednotlivými zaměstnanci);
- inovace a inovativní přístupy v praxi;
- spokojenost se způsobem vedení oddělení a jednotlivce.

3. Revize procesů souvisejících s kvalitním vedením organizace:

- proces hodnocení;
- proces odměňování;
- proces vzdělávání;
- revize operativního vedení zaměstnanců, porad, zápisů z porad apod.



Níže uvádíme jednotlivá klíčová zjištění získaná pomocí této metodiky, tedy prostřednictvím revize procesů v HPS a strukturovaných rozhovorů s vedoucími a jejich podřízenými pracovníky.

Operativní vedení v HPS na úrovni jednotlivých oddělení funguje dobře. Vedoucí jednotlivých oddělení mají jasnou vizi a představu o fungování svých týmů. V HPS je obecně nízká fluktuace zaměstnanců, v některých týmech dokonce téměř nulová. Zaměstnanci vyzdvihují možnost spolupráce a chválí dobrou atmosféru v jednotlivých týmech.

Konstatujeme však, že vize organizace jako celku **není** vedoucím zaměstnancům **známá**. Zaměstnanci a ani vedoucí pracovníci **neznají vizi organizace** a neví, jakým směrem se organizace ubírá a co je pro ni klíčové. **Nevědí, zda jim vize společnosti nebyla pouze komunikována nebo zda ji organizace nemá vůbec vytvořenou.**

Tato situace způsobuje v HPS zmatky, vede k nedostatku motivace mezi jejími zaměstnanci a může mít svůj odraz v neefektivitě zaměstnanci odváděné práce.

K této kapitole dále uvádíme, že **porady vedení organizace** se konají jednou měsíčně.

Na základě rozhovorů s vedoucími a zaměstnanci bylo zjištěno, že ne vždy jsou informace komunikované na poradách řádně předány příslušným osobám, což **komplikuje každodenní provozní činnost** (v minulosti se jednalo například o nedostatečně komunikovanou otázku malování příjmacích kanceláří nebo prořezávání stromů). **Předávání informací považujeme za nedostatečné.**

V HPS **neprobíhá dostatečně efektivní komunikace**, a to zejména v případě zaváděných změn a novinek, ať už se jedná o změny v organizační struktuře či v oblasti personální. Za sledované období například nebylo dostatečně komunikováno zřízení nového koncepčního a rozvojového oddělení, a zaměstnancům nebyla jasně vysvětlena jeho role a postavení v rámci organizace.

Operativní vedení zaměstnanců znamená pro jejich vedoucího každodenní řízení a podporu týmu tak, aby byly dosažené stanovené cíle. Zahrnuje organizaci práce, motivaci zaměstnanců, sledování jejich výkonu a poskytování zpětné vazby.

Komunikace v organizaci je zásadní pro její úspěch a efektivní fungování. Umožňuje zaměstnancům sdílet informace, koordinovat úkoly a spolupracovat na projektech. Dobře fungující komunikace vede k lepšímu porozumění cílů organizace, zvyšuje motivaci týmu a podporuje inovace. Efektivní firemní komunikace by měla být srozumitelná, konzistentní a otevřená. Měla by zahrnovat pravidelné schůzky, transparentní sdílení informací a otevřený dialog mezi všemi úrovněmi organizace. Neměla by být pouze jednosměrná (odshora dolů), ale měla by fungovat všemi směry napříč celou organizací. Neefektivní komunikace v organizaci může vést k nedorozuměním, snížení produktivity a demotivaci zaměstnanců. Proto je naprosto klíčové věnovat jí pozornost a neustále komunikační procesy ve společnosti zlepšovat.



Navrhujeme zefektivnit předávání informací v organizaci pro zajištění jejího plynulého chodu, zvýšení produktivity a dosažení strategických cílů. Vytvoření jasných komunikačních kanálů s předem definovanou hierarchií. Informace musí být sdíleny otevřeně a transparentně s možností zpětné vazby. Efektivní předávání informací v podniku vyžaduje kombinaci správných nástrojů, jasně definovaných procesů a podpůrné firemní kultury. Dodržováním výše uvedených kroků dojde k zajištění dobré informovanosti a schopnosti rychlé a efektivní reakce na jakékoli výzvy.

Na základě našeho prověřování bylo zjištěno, že operativní vedení na úrovni vedení týmů funguje dobře, a proto v současné době **nenavrhujeme významné změny** v této oblasti.

I přes výše uvedené však doporučujeme, aby **jakákoli změna v organizaci byla vždy jasně, srozumitelně, a především včas komunikována** a zaměstnancům bylo vždy sděleno, z jakého důvodu se změna děje. Měl by být také ponechán **prostor k diskuzi** a všechny dotazy by měly být zodpovězeny. Je důležité, aby každý zaměstnanec rozuměl důvodům změn a jaké přínosy přinášejí jak pro jednotlivce, tak pro organizaci jako celek.

Dále doporučujeme **věnovat se i již proběhlým změnám**, například přetrvávajícím nejasnostem ohledně role a přínosu koncepčního a rozvojového oddělení a zaměstnancům přiblížit práci oddělení a jeho podíl na rozvoji organizace. Je klíčové, aby byly tyto informace jasně komunikovány všem zaměstnancům. Vedoucí sekcí by se měli v komunikaci i nadále věnovat tématu sloučení organizací a se svými podřízenými diskutovat jejich výhody i případné nevýhody.

Doporučujeme HPS vytvořit **jasnou a jednoduchou vizi pro celou organizaci** a **dobře ji komunikovat/sdílet všem zaměstnancům** v organizaci. Všichni zaměstnanci by měli vědět, jakým směrem se organizace ubírá a čeho chce dosáhnout. **Vize pomůže zaměstnancům pochopit jejich místo v organizaci a proč má jejich práce význam a smysl.** Vize rovněž slouží jako základ pro strategické rozhodování a pomáhá udržet celou organizaci zaměřenou na dlouhodobé cíle. Bez jasné vize by organizace mohla ztratit směr a její úsilí by mohlo být roztříštěné a neefektivní.

Co se týká porad vedení, doporučujeme je konat maximálně jednou za 14 dnů, aby byla zajištěna operativnost, kontinuita a včasné plnění úkolů. Z každé porady bude jako doposud vyhotoven zápis, který bude následně zaslán všem účastníkům (i omluveným). Je nezbytné, aby **každý vedoucí efektivně komunikoval úkoly a výsledky porad svému týmu.** Doporučujeme, aby HR specialista prováděl náhodné kontroly dodržování tohoto pravidla, dokud se nestane automatickým. Připomínáme, že při komunikaci je důležité přizpůsobit styl a přístup podle toho, zda mluvíme s pracovníky na provozu, jako jsou dělníci či hrobníci, nebo s technickohospodářskými zaměstnanci.

Dále uvádíme, že nastavení pravidel spolupráce mezi ředitelem nebo vedoucími pracovníky organizace a HR specialistou při nestandardním odchodu zaměstnance z organizace vyžaduje jasné a strukturované postupy, které dle našich zjištění nejsou v HPS zavedeny.



Mezi klíčové kroky a pravidla, které by měly být v tomto směru v organizaci zavedeny, patří:

1. Vytvoření formálního postupu

- **Definování důvodů pro nestandardní odchod.** Měly by být jasně definovány situace, které se považují za nestandardní odchod (např. okamžité ukončení pracovního poměru, odchod klíčového zaměstnance bez předchozího varování, disciplinární důvody).
- **Dokumentace postupu.** Měl by být vytvořen formální dokument, který popisuje krok za krokem, jak postupovat při nestandardním odchodu. Tento dokument by měl být přístupný řediteli, vedoucím pracovníkům i HR specialistovi.

2. Komunikace a spolupráce

- **Pravidelná komunikace.** Ředitel a HR specialista by měli mít pravidelné schůzky, kde by měli projednávat potenciální problémy a případné odchody zaměstnanců.
- **Jasná delegace úkolů.** Mělo by být určeno, kdo je odpovědný za které kroky v procesu nestandardního odchodu (například ředitel by mohl být odpovědný za strategická rozhodnutí, zatímco HR specialista by měl na starosti administrativní a právní aspekty odchodu).

3. Právní aspekty

- **Konzultace s právníkem.** Při nestandardních odchodech je často nutné konzultovat situaci s právníkem, aby bylo zajištěno, že organizace postupuje v souladu s obecně závaznými právními předpisy.
- **Dokumentace důvodů odchodu.** Vždy by měly být pečlivě dokumentovány důvody a okolnosti nestandardního odchodu, aby bylo možné doložit, že postup proběhl v souladu se zákonnými požadavky.

4. Interní komunikace a PR

- **Informování týmu.** Vždy doporučujeme zvážit, jak a kdy informovat ostatní zaměstnance o odchodu, aby byla minimalizována nejistota a spekulace.



- **Zachování důvěrnosti.** Mělo by být zajištěno, aby byly citlivé informace o odchodu zaměstnance chráněny a sdíleny pouze s těmi, kteří je potřebují znát.

5. Analýza a zpětná vazba

- **Hodnocení procesu.** Po každém nestandardním odchodu by měla být provedena analýza, příčin, ze kterých k němu došlo.
- **Zpětná vazba.** Doporučujeme sbírat zpětnou vazbu od všech zúčastněných stran, včetně zaměstnanců, kteří odcházejí, aby bylo možné lépe porozumět důvodům odchodu a předejít podobným situacím v budoucnosti.

6. Etické zásady

- **Rovné zacházení.** Mělo by být zajištěno, aby bylo se všemi zaměstnanci zacházeno spravedlivě a v souladu s etickými standardy organizace (popřípadě jejího zřizovatele).
- **Respekt a důstojnost.** I při nestandardních odchodech by měl být zachováván respekt a důstojnost vůči odcházejícím zaměstnancům.

Vyhodnocení manažerského vedení organizace na nejvyšších dvou stupních - náměstci a ředitel.

Dle organizační struktury k 1. 1. 2024 je HPS rozdělena do 4 sekcí Sekce ředitele – vedoucím sekce je ředitel organizace, provozně-technická sekce – vedoucím sekce je provozně technický náměstek, sekce obchodních činností a péče o zákazníky - vedoucím této sekce je vedoucí sekce obchodních činností a péče o zákazníky a sekce pohřebních služeb - vedoucím této sekce je , vedoucí sekce pohřebních služeb.

Mezi nejvyšší vedení HPS v hodnoceném období lze zařadit ředitele HPS (ve zkoumaném období a provozně-technickou náměstkyni 1. O celkovém konceptu řízení organizace dle našeho názoru svědčí absence jakýchkoli strategií (i když jsou ve shrnutí činností predikovány), nedodržování vnitřních pravidel (absentující nebo nedostatečné odůvodnění přímého zadání u veřejných zakázek), svévolné přidělování odměn v rozporu s vnitřními předpisy, absence kontrolní činnosti jako jednoho ze základních principů řízení organizace, porušování pravidel v oblasti zadávání veřejných zakázek, absence důsledného vyžadování efektivnosti ve všech oblastech, netransparentnost náborového procesu aj.



Výše uvedená hodnocení v oblasti pracovněprávní lze přisuzovat prakticky ve všech bodech managementu HPS. Z našeho pohledu nejvíce vypovídající o manažerských schopnostech jsou veřejné zakázky HPS, které jsou svou povahou strategické s ohledem na zákonnou svázanost oblasti a s ohledem na významnost vynaložených nákladů. Směrnice VZ vymezuje, že **technickoprovozní náměstek ředitele HPS** je pověřen technickou přípravou veřejné zakázky a průběhem zadávacího (poptávkového) řízení. **Za průběh zadávacího (poptávkového) řízení tak technickoprovozní náměstek ředitele HPS odpovídá společně s ředitelem HPS.**

Přímé zadání veřejných zakázek v rozporu s interní směrnicí			
Název VZ	Předpokládaná hodnota v CZK bez DPH	Vybraný dodavatel	Identifikace pochybení
(HPS/46/2022) Olšany – drobné restaurátorské práce, vybrané náhrobky na Olšanském hřbitově	206 611,57	Jiří Olt	Došlo k přímému zadání veřejné zakázky malého rozsahu v rozporu s interní směrnicí HPS, konkrétně v rozporu s čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ.
(HPS/71/2022) TECHNICI – konzultace a technická podpora I.	247 933,88	Jitka Staňková	Došlo k přímému zadání veřejné zakázky malého rozsahu v rozporu s interní směrnicí HPS, konkrétně v rozporu s čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ.
servisní smlouvy č. 233011/233111 Oprava vyzdívky kremační pece (přímá objednávka plnění)	821 136	TABO-CS spol. s r.o.	Tato servisní smlouva nebyla uzavřena v návaznosti na výsledek zadávacího (poptávkového) řízení na veřejnou zakázku. S ohledem na výši peněžitého plnění, které bylo ze strany HPS dodavateli TABO-CS spol. s r.o. na základě výše označených objednávek vyplaceno (821 136 Kč bez DPH) však daná smlouva měla být uzavřena postupem dle čl. II odst. 1 písm. c) Směrnice VZ, tj. v rámci poptávkového řízení



			na veřejnou zakázku malého rozsahu s oslovením alespoň 5 dodavatelů. Uzavření smlouvy v režimu přímého zadání v rozporu s interní směrnicí a bez provedení průzkumu trhu za účelem zjištění obvyklé ceny poptávaného plnění dle našeho názoru představuje porušení povinnosti péče řádného hospodáře podle ustanovení § 159 OZ, které může vést ke vzniku povinnosti k náhradě újmy způsobené HPS (ve výši rozdílu mezi cenou zaplacenou dodavateli na základě uzavřené servisní smlouvy, resp. dílčích objednávek, a cenou za toto plnění obvyklou).
Nedovolené dělení veřejných zakázek			
(HPS/31/2022) Kontaktní místo Pobřežní	1 472 931,77	FARRAO International s.r.o.	V tomto případě jsme názoru, že došlo k účelovému rozdělení veřejné zakázky na několik veřejných zakázek malého rozsahu s úmyslem vyhnout se přísnějšímu režimu stanovenému Směrnicí VZ.
(HPS/71/2022) TECHNICI – konzultace a technická podpora II.	495 867,76	Jiří Špalek	Předpokládaná hodnota veřejné zakázky mohla být stanovena těsně pod hranici finančního limitu 500 tis. Kč bez DPH s úmyslem vyhnout se přísnějšímu postupu, který stanoví Směrnice VZ. Současně máme za to, že z téhož důvodu mohlo dojít k rozdělení předmětu veřejné zakázky na dvě samostatné veřejné zakázky malého rozsahu. Viz VZ č. HPS/71/2022. Takový postup by však byl v rozporu s čl. V odst. 3.3 Směrnice VZ.
(HPS/90/2022) Olšanské hřbitovy – Ústřední obřadní síň – vybavení obřadní síně k hudební produkci a video stream obřadů	1 219 518	BaSys CS, s.r.o.	Předpokládaná hodnota měla být stanovena součtem předpokládaných hodnot všech dotčených veřejných zakázek a měla tedy činit 1 219 518 Kč bez DPH. Veřejná zakázka měla být zadána postupem dle čl. II odst. 1 písm. c) Směrnice VZ, tedy oslovením 5 dodavatelů. V této souvislosti upozorňujeme, že ve všech případech došlo k oslovení podobného okruhu dodavatelů, kdy 2 ze 3 oslovených dodavatelů byly vždy společnosti BaSys CS, s.r.o. a BSS Praha s.r.o. HPS tedy nejenže neoslovily příslušný počet dodavatelů



			dle Směrnice VZ, ale dokonce oslovovaly prakticky stejné dodavatele, čímž zúžily okruh potenciálních dodavatelů.
(HPS/60/2023) HPS/Krematorium Motol – oprava zpevněných ploch (hydroizolační práce, část D)	7 138 812,40	Pražské silniční stavby s.r.o.	Předpokládaná hodnota měla být stanovena součtem předpokládaných hodnot obou rozdělených částí veřejné zakázky, tedy součtem předpokládaných hodnot obou veřejných zakázek malého rozsahu č. HPS/60/2023 a č. HPS/57/2023. V tomto případě jsme tedy toho názoru, že došlo k účelovému rozdělení podlimitní veřejné zakázky na dvě veřejné zakázky malého rozsahu s úmyslem vyhnout se zákonnému režimu. Podotýkáme, že takové jednání je možné kvalifikovat jako přestupek podle ustanovení § 268 odst. 1 písm. a) ZVZ, za který lze dle ustanovení § 268 odst. 5 ZVZ uložit pokutu až do výše 10 % součtu cen všech veřejných zakázek, v souvislosti s jejichž zadáváním došlo k porušení zákona.
Provádění poptávek u podobného okruhu dodavatelů			
(HPS/106/2022) Nákup hygienických potřeb	247 933,88	ALFA OFFICE Pro s.r.o.	Upozorňujeme, že v průběhu roku 2022 docházelo u veřejných zakázek, jejichž předmětem z hlediska věcného plnění byl nákup hygienických nebo kancelářských potřeb k oslovování podobného okruhu dodavatelů – ALFA OFFICE Pro s.r.o., REAGA s.r.o. a Zásobování, a.s. a HINET spol. s r.o. Nejedná se o plnění, které by na trhu bylo možné poskytnout pouze úzkým okruhem dodavatelů.
(HPS/49/2022) Externí audit VZ a hospodaření (analýza)	495 000	NS Solution, s.r.o.	Máme za to, že došlo účelově k poptání personálně propojeného okruhu dodavatelů (lhůta pro podání nabídek činila pouze 4 pracovní dny). Předpokládaná hodnota veřejné zakázky činila 495 000 Kč bez DPH, nacházela se tedy těsně pod hranicí finančního limitu (o 5 000 Kč bez DPH),



			pro který Směrnice VZ stanoví povinnost oslovení alespoň 5 dodavatelů.
Problematické stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky			
(HPS/26/2022) MALVAZINKY – zřízení pietního objektu na rozptylové louce na hřbitově	165 289,26	Jiří Číhal	HPS stanovily předpokládanou hodnotu veřejné zakázky dotazem na vybraného dodavatele (před zahájením poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu). Vybraný dodavatel byl po zahájení poptávkového řízení ze strany HPS vyzván k podání cenové nabídky, přičemž podal nabídku zcela totožného obsahu, jaký mělo jeho stanovisko k předpokládané hodnotě. Takový postup je Metodickým pokynem HMP (Soustava zadávacích postupů pro zadávání veřejných zakázek) výslovně zakázán.
(HPS/29/2022) HPS – kontaktní místo Strašnice	495 000	JS stroje s.r.o.	Pokud by HPS tuto veřejnou zakázku zadaly v poptávkovém řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu s oslovením alespoň 5 dodavatelů, mohly by potenciálně obdržet výhodnější nabídky od širšího okruhu uchazečů, než kolik nabídli uchazeči osloveni v rámci předmětné uzavřené výzvy. Předpokládaná hodnota veřejné zakázky byla stanovena těsně pod hranicí finančního limitu, pro který Směrnice VZ stanoví povinnost oslovení alespoň 5 dodavatelů.
Neprokázaná technická kvalifikace dodavatele			
(HPS/15/2023) HPS – nákup elektrovozidel	1 200 000	ECO CARS s.r.o.	Máme za to, že smlouva na plnění veřejné zakázky s vybraným dodavatelem neměla být uzavřena, neboť v rámci poptávkového řízení nebylo prokázáno, že vybraný dodavatel splňuje zadavatelem (HPS) požadované podmínky technické kvalifikace.



(HPS/113/2023) HPS – právní služby	1 652 892,56	JUDr. Josef Pavelka, advokátní kancelář	Máme za to, že smlouva na plnění veřejné zakázky s vybraným dodavatelem neměla být uzavřena, neboť v rámci poptávkového řízení nebylo prokázáno, že vybraný dodavatel splňuje zadavatelem (HPS) požadované podmínky technické kvalifikace.
---	--------------	--	--

Nedostatky v nastavené organizační struktuře

V rámci našeho prověřování k oblasti manažerského vedení jsme se zaměřili i na nastavení organizační struktury HPS.

Za hlavní nedostatky stávající organizační struktury HPS považujeme:

- **umístění IT oddělení v sekci obchodních činností a péče o zákazníky;**
- **nejednotnost PaM (personálního a mzdového oddělení), kde chybí HR Teamleader/HR Business Partner, který má seniorní znalosti z pracovních právních oblastí;**
- **vytvoření nové sekce obchodních činností a péče o zákazníky;**
- **neexistence pozice marketingového specialisty.**

Doporučujeme proto provést revizi stávající organizační struktury, a to s přihlédnutím k měnícím se podmínkám ve společnosti a na trhu a rovněž k interním cílům organizace.

IT oddělení jako jeden z průřezových útvarů poskytuje služby v rámci celé organizace, úzce spolupracuje s vedením a podílí se na procesu digitalizace. Proto doporučujeme jej v rámci organizační struktury zařadit do sekce přímo podřízené řediteli organizace.

Vzhledem k nejednotnosti systému řízení lidských zdrojů (HR), kterou dále rozebíráme, navrhuje úpravu stavu.

V oblasti lidských zdrojů jsme identifikovali následující pozice:



- **specialista lidských zdrojů:**
- **vedoucí mzdového a personálního oddělení:**
- **personalista:**

Tyto zaměstnankyně nejsou seskupeny podle oddělení. Mzdové a personální oddělení nekomunikuje a nespolupracuje se specialistou lidských zdrojů a naopak. Kromě toho i místo výkonu práce je u výše zmiňovaných rozdílné.

Každá část HR vykonává svou agendu samostatně, bez možnosti vzájemné zastupitelnosti a sdílení informací. Důsledkem je, že tato oddělení nejsou vzájemně informována o postupu práce a termínech dokončení úkolů druhého oddělení, ani si nesdílí výstupy ze zpracovaných úkolů. **Za rizikový faktor pro HPS považujeme především nezastupitelnost v oblasti zpracování mezd a také chybějící pozici vedoucího oddělení lidských zdrojů.**

V tuto chvíli HR oddělení funguje pouze jako vykonavatel úkolů, které mu určí některý z vedoucích pracovníků a nefunguje jako partner pro vedení organizace v otázkách personálních, mzdových, pracovněprávních, ani dalších výše zmíněných HR tématech. Při zásadních rozhodnutích organizace postrádáme možnost konzultace s vedoucím HR oddělení, která je při těchto rozhodnutích nezbytná. Také nám chybí jedna z klíčových rolí HR oddělení, a to definování jasných priorit a jejich komunikace vedoucím pracovníkům a celé organizaci HPS, na což jsme již upozorňovali v předchozích kapitolách této zprávy.

Z **pohledu kompetentnosti** disponují zaměstnanci v oblasti mzdového účetnictví a personální administrativy potřebnými znalostmi pro výkon této agendy. J: S je letitým zaměstnancem organizace, svou agendu velmi dobře zná a lze ji označit za odborníka ve mzdové a personální oblasti. V této oblasti je však třeba zaměřit se na zavádění inovativních přístupů, které dnes chybí. V ostatních HR oblastech (odměňování, hodnocení, vzdělávání, nábor, komunikace a jiné) je naopak ze strany E, L vidět snaha věci měnit a zavádět inovace, ale zase jí chybí odborné znalosti pro výkon této agendy, jak ostatně plyne z její dosavadní praxe a pracovní zkušenosti, které neodpovídají potřebám HPS v těchto oblastech.

S ohledem na výše uvedené doporučujeme zřídit jedno centrální HR oddělení, které bude integrovat všechny činnosti týkající se lidských zdrojů, tedy současné personální oddělení, personální administrativu a mzdovou účtárnu. Toto oddělení by mělo být z důvodu svého významu pro celou organizaci vytvořit sekci podřízenou přímo řediteli HPS. Od tohoto opatření očekáváme zlepšení komunikace v rámci HR oddělení, nastavení jasných priorit a cílů pro příslušné zaměstnance a rovněž definování a nastavení systému zastupitelnosti tak, aby každý zaměstnanec oddělení měl možnost zastoupit své kolegy v příslušných systémech. Dále je nutné



definovat, jaké přístupy a oprávnění by měli jednotliví zaměstnanci HR oddělení mít. Zároveň očekáváme, že toto oddělení se stane kvalitním odborným partnerem pro diskuse s vedením HPS, bude mu důkladně nasloucháno a bude brán zřetel na jeho názory v jednotlivých HR tématech.

Pro efektivní vedení HR oddělení je klíčové **najít teamleadera s odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi a stanovit přesně jeho odpovědnost, pravomoci, cíle a osobnostní kompetence**. Na základě analýzy životopisu a osobního pohovoru se specialistkou lidských zdrojů jsme toho názoru, že její odborné znalosti nejsou na seniorní úrovni, ale spíše odpovídají úrovni juniorní. Jak už jsme uvedli, oceňujeme její entuziasmus, ochotu učit se, a především snahu o zavádění změn, nicméně domníváme se, že pro úspěšné vykonávání pozice vedoucí personalistiky v organizaci je zapotřebí mít hlubší odborné znalosti a rozšířit si kompetence v oblastech pracovního práva, systémů odměňování, nábory, práce se sociálními sítěmi, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, procesů onboardingu a offboardingu nebo práce s interními systémy. V tuto chvíli ji tedy nevnímáme jako vhodného kandidáta pro pozici HR Teamleadera. Stejně tak u vedoucí mzdového a personálního oddělení a personalistiky nevidíme v tuto chvíli dostatečné znalosti pro pozici HR Teamleadera. Obě uvedené zaměstnankyně jsou odborníky ve svém oboru mezd a personalistiky, ale nedosahují odpovídajících schopností pro výkon uváděné role.

Doporučujeme tedy **obsadit pozici Teamleadera seniorním HR specialistou s odpovídajícími znalostmi napříč HR obory a s manažerskými a komunikačními dovednostmi**. Tato osoba by měla mít schopnost definovat role v rámci HR, stanovit jasnou strategii a priority pro HR a vypracovat plán jejich implementace. Zároveň by tato osoba měla být odpovídajícím partnerem pro management HPS a měla by být vedoucím pracovníkům oporou a autoritou při řešení personálních otázek.

Umístění **HR oddělení** tedy doporučujeme sjednotit, jak bylo již zmíněno v předchozím textu, a nechat jej v podřízenosti ředitele HPS. HR oddělení navrhujeme rozšířit o pozici HR Teamleadera.

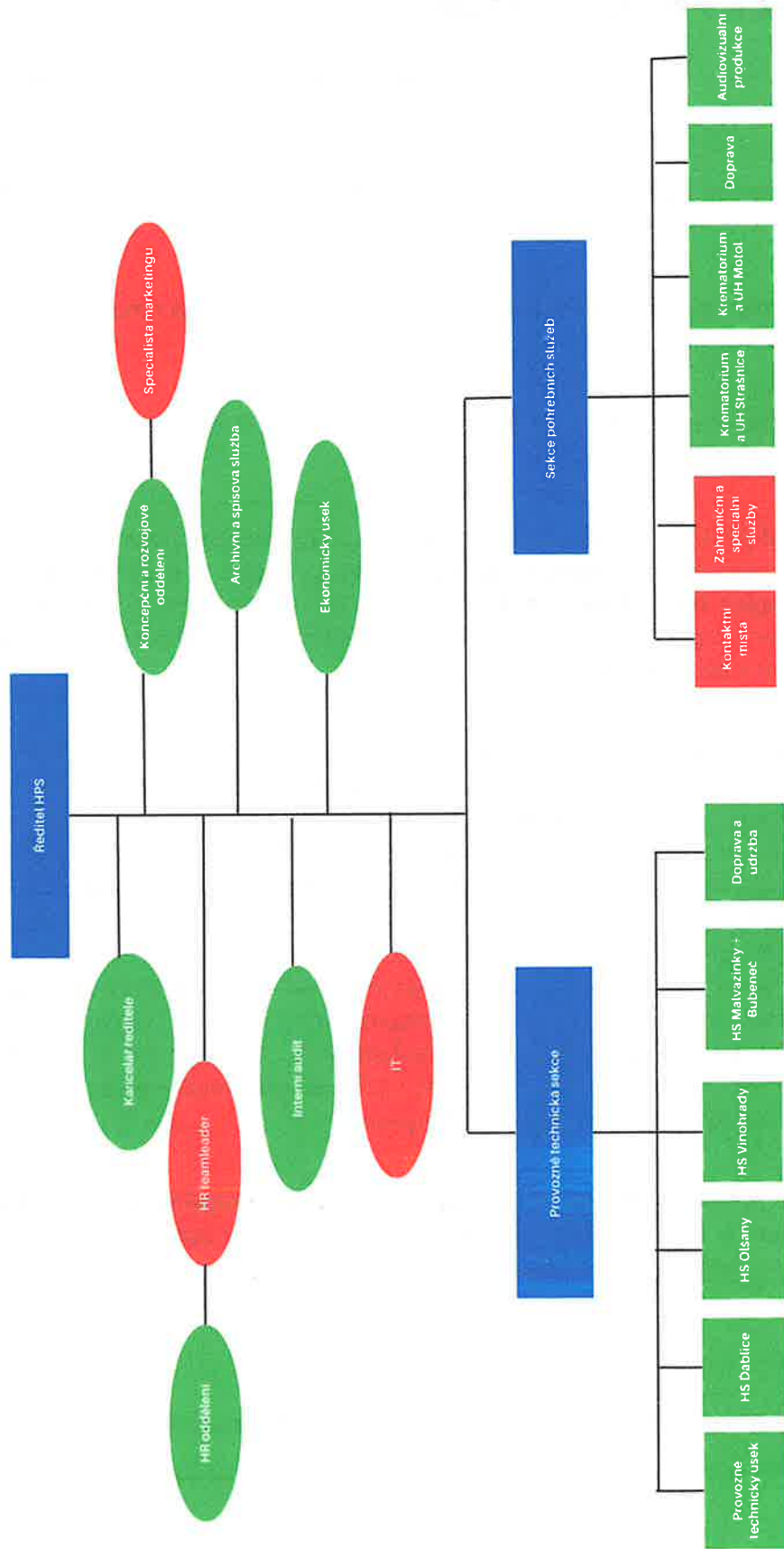
Nově vytvořená **sekce obchodních činností a péče o zákazníky** je podle našeho názoru **nadbytečná. Její agenda byla vyčleněna ze sekce obchodně ekonomický úsek/pohřebnictví a krematoria, kam ovšem odborně a věcně náleží, a proto její vyčlenění do nově vzniklé sekce nepovažujeme za efektivní**. Doporučujeme tedy sekci obchodních činností a péče o zákazníky zrušit a její oddělení přesunout do stávajících sekcí – oddělení kontaktní místa a oddělení zahraniční a speciální služby doporučujeme umístit do sekce pohřebních služeb a IT oddělení doporučujeme přidělit přímo řediteli HPS.

Vzhledem ke konkurenci v oboru doporučujeme vytvořit pracovní pozici **marketingového specialisty**, který se bude aktivně věnovat rozvoji a implementaci marketingových strategií zaměřených na zvýšení povědomí o HPS, přilákání nových zákazníků a podpoře prodeje. Nově vzniklou pozici doporučujeme zařadit do Koncepčního a rozvojového oddělení.



Jednoduchý organigram, kde jsou červeně vyznačeny námi navrhované hlavní změny ve stávající organizační struktuře HPS, je uveden na následujícím listu:





Identifikované rizikové oblasti

Na základě řízených rozhovorů bylo zjištěno, že v HPS existují pozice, u kterých **není zajištěna zastupitelnost**. Jedná se o následující pracovní pozice:

- **vedoucí ekonomického úseku** (pracovní pozice v tuto chvíli obsazena zaměstnankyní)
- **administrátor veřejných zakázek¹⁹** (pracovní pozice v tuto chvíli obsazena zaměstnancem)
- **vedoucí mzdové účtárny** (pracovní pozice v tuto chvíli obsazena zaměstnankyní)

Je zřejmé, že pokud dojde k neočekávané absenci některého z výše uvedených zaměstnanců zařazených na předemtné pracovní pozice, **nebude možné z důvodu jejich nezastupitelnosti zajistit náhradní plnění jejich pracovních úkolů**. Vzhledem k tomu, že veškeré výše uvedené role jsou pro každodenní chod organizace zcela klíčové, považujeme identifikovanou nezastupitelnost za významný problém v personální oblasti.

Zastupitelnost v organizaci je důležitá z mnoha důvodů. Především zajišťuje, že práce pokračuje bez přerušení i v případě nepřítomnosti zaměstnance, což je klíčové pro udržení plynulosti pracovních procesů. Dále poskytuje organizaci flexibilitu, aby mohla efektivně reagovat na nečekané změny a požadavky. Zastupitelnost také umožňuje zaměstnancům rozvíjet širší spektrum dovedností a zkušeností, což může vést k jejich větší spokojenosti a loajalitě. Z hlediska rizikového řízení snižuje dopad nepřítomnosti zaměstnanců na důležité úkoly a projekty. V neposlední řadě zlepšuje pracovní procesy a eliminuje úzká místa v produktivitě, což přispívá k celkové efektivitě organizace. Dodáváme, že neočekávaná absence administrátora veřejných zakázek by mohla mít na organizaci zcela zásadní dopady, neboť se jedná o jediného zaměstnance, který v rámci HPS provádí administraci zadávacích řízení – ta jsou přitom ze zákona ovládána řadou lhůt, s jejichž marným uplynutím mohou být spojeny výrazné veřejnoprávní sankce. Stejně tak v případě neočekávané absence ostatních dvou pracovních pozic by mohlo dojít k ochromení chodu organizace.

Doporučujeme proto **definovat klíčové oblasti, kde je nutná zastupitelnost a najít odpovídající osoby pro zaškolení v daných oblastech**. Je důležité zajistit, aby byly u agend, které vyžadují zastupování, ověřeny všechny potřebné přístupy pro jejich správné vykonávání.

¹⁹ V rámci HPS existuje pouze jedna pracovní pozice administrátora veřejných zakázek.



Rovněž navrhujeme provést zkoušku nepřítomnosti klíčových zaměstnanců, aby se otestovala jejich zastupitelnost.

V průběhu našeho prověřování jsme od HPS získali informaci o hrozícím soudním sporu mezi HPS a zaměstnancem HPS, panem (dále v této podkapitole jen „zaměstnanec“), jehož předmětem má být **nárok** zaměstnance **na náhradu platu** za období od 13. 6. 2022 do 30. 4. 2024 ve výši **399 002 Kč s příslušenstvím**.

..... je u HPS zaměstnán na základě pracovní smlouvy ze dne 13. 2. 2018 jako dělník na hřbitově (HS Ďáblice).

Výše uvedený nárok je zaměstnancem odvozován od rozsudku Obvodního soudu pro Prahu 3 ze dne 6. 10. 2023, č. j. 17 C 77/2021-146, který nabyl právní moci dne 15. 11. 2023, a kterým soud určil, že **okamžitě zrušení pracovního poměru**, které daly HPS zaměstnanci dopisem ze dne 30. 4. 2021, je **neplatné**.

S ohledem na výši uplatněného nároku, možná pochybení odpovědných osob na straně HPS a skutečnost, že daný případ vnímáme jako zásadní selhání (bývalého) manažerského vedení v organizaci, v níže uvedeném textu hlouběji analyzujeme potenciální rizika, která v souvislosti s předmětným hrozícím soudním sporem mohou nastat.

HPS dopisem ze dne 30. 4. 2021 okamžitě zrušily pracovní poměr se zaměstnancem pro tvrzenou neomluvenou absenci v práci v délce 23 dnů. Zaměstnanec svou nepřítomnost v práci odůvodňoval potřebou celodenní péče o svou zcela nesoběstačnou sestru trpící Alzheimerovou chorobou, kdy v tomto ohledu šlo o tzv. **jinou důležitou osobní překážku v práci** ve smyslu ustanovení § 199 odst. 1 ZP. Po dobu trvání této překážky v práci je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci **pracovní volno bez náhrady platu**.²⁰

V řízení před soudem bylo prokázáno, že zaměstnanec včas informoval HPS o překážce v práci na své straně i o době jejího trvání, a že existenci překážky v práci před okamžitým zrušením pracovního poměru HPS náležitě prokázal.²¹ Soud proto po provedeném dokazování určil, že okamžitě zrušení

²⁰ Náhrada platu po dobu trvání této překážky zaměstnanci nenáleží z toho důvodu, že se nejedná o jinou důležitou osobní překážku v práci ve smyslu přílohy k nařízení vlády č. 590/2006 Sb. (ustanovení § 199 odst. 2 ZP *a contrario*).

²¹ Podotýkáme, že ZP nestanoví způsob, jakým má zaměstnanec prokázat zaměstnavateli existenci překážky v práci a dobu jejího trvání. Existenci překážky v práci je zaměstnanec oprávněn prokázat zaměstnavateli i dodatečně, tj. aniž by jeho absence v práci mohla být zaměstnavatelem hodnocena jako porušení pracovní kázně, které zaměstnavateli zakládá právo okamžitě zaměstnanci zrušit pracovní poměr (srov. rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 3. 11. 2010, spis. zn. **21 Cdo 4275/2009**). V tomto ohledu je tedy bez významu, že zaměstnanec v tomto konkrétním případě nepožádal HPS o neplacené volno *formulářem*, neboť způsob prokázání existence jiné



pracovního poměru dané zaměstnanci ze strany HPS dopisem ze dne 30. 4. 2021 bylo neplatné. Nepřítomnost zaměstnance v práci byla soudem právně kvalifikována jako jiná důležitá osobní překážka v práci, nikoliv jako neomluvená absence.

Vedle určení neplatnosti okamžitého zrušení pracovního poměru se zaměstnanec domáhal náhrady platu za období od května roku 2021 do dubna roku 2022, neboť zaměstnanec ve smyslu ustanovení § 69 odst. 1 ZP informoval HPS dne 15. 5. 2021, že považuje ukončení pracovního poměru za neplatné a trvá na tom, aby ho HPS i dále zaměstnávaly a HPS neumožnily zaměstnanci v této době pokračovat v práci. Soud nicméně náhradu platu za toto období zaměstnanci nepřiznal, neboť v téže době trvala právě ona jiná důležitá osobní překážka v práci, za kterou zaměstnanci náhrada platu nenáleží (sestra žalobce zemřela dne 12. 6. 2022).

Připomínáme, že občanské soudní řízení je ovládáno zásadou dispoziční, kdy soud je oprávněn projednat pouze ty nároky, které před ním byly uplatněny.

Vzhledem k tomu, že v předmětném soudním řízení uplatnil toliko nárok na náhradu platu do dubna 2022 (a za další období nikoliv) nebyl soud oprávněn další nárok na náhradu platu projednat. Skutečnost, že žaloba byla ohledně nároku na náhradu platu v období od května roku 2021 do dubna roku 2022 zamítnuta, tak nic nevypovídá o tom, zda je nárok zaměstnance na náhradu platu za období po odpadnutí jiné důležité osobní překážky v práci (tj. od 13. 6. 2022) důvodný, či nikoliv.

uplatnil u HPS **předžalobní výzvou ze dne 28. 5. 2024** nárok na náhradu platu ve výši **399 002 Kč s příslušenstvím**.²²

Vzhledem k tomu, že se jedná o předžalobní výzvu k plnění ve smyslu ustanovení § 142a odst. 1 OSŘ, lze předpokládat, že marným uplynutím lhůty k dobrovolnému plnění stanovené v této výzvě zaměstnanec uplatní svůj nárok u soudu (zahájí soudní řízení o zaplacení shora uvedené částky). Ke dni vypracování této zprávy nemáme informaci o tom, zda bylo předmětné soudní řízení již zahájeno, či nikoliv.

Jak je uvedeno výše, předmětem hrozícího soudního sporu je nárok na náhradu platu ve výši 399 002 Kč s příslušenstvím, který má zaměstnanci náležet za období od 13. 6. 2022 do 30. 4. 2024.

důležité osobní překážky v práci, za které je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci pracovní volno, není ZP upraven.

²² Příslušenství je v tuto chvíli tvořeno pouze zákonným úrokem z prodlení. V případě, že bude nárok uplatněn u soudu a zaměstnanec bude se svým nárokem (částečně) úspěšný, bude se mezi příslušenství pohledávky počítat i náhrada nákladů nalézacího řízení, která bude sestávat především z odměny advokáta podle vyhlášky č. 177/1996 Sb.



V tomto ohledu je stěžejní znění ustanovení § 69 odst. 1 ZP, podle kterého platí, že *dal-li zaměstnavatel zaměstnanci neplatnou výpověď nebo zrušil-li s ním zaměstnavatel neplatně pracovní poměr okamžitě nebo ve zkušební době, a oznámil-li zaměstnanec zaměstnavateli bez zbytečného odkladu písemně, že trvá na tom, aby ho dále zaměstnával, jeho pracovní poměr trvá i nadále a zaměstnavatel je povinen poskytnout mu náhradu mzdy nebo platu. Náhrada podle věty první přísluší zaměstnanci ve výši průměrného výdělku ode dne, kdy oznámil zaměstnavateli, že trvá na dalším zaměstnávání, až do doby, kdy mu zaměstnavatel umožní pokračovat v práci nebo kdy dojde k platnému skončení pracovního poměru.*

Podle ustanovení § 69 odst. 2 ZP dále platí, že *přesahuje-li celková doba, za kterou by měla zaměstnanci příslušet náhrada mzdy nebo platu, 6 měsíců, může soud na návrh zaměstnavatele jeho povinnost k náhradě mzdy nebo platu za další dobu přiměřeně snížit; soud při svém rozhodování přihlédne zejména k tomu, zda byl zaměstnanec mezitím jinde zaměstnán, jakou práci tam konal a jakého výdělku dosáhl nebo z jakého důvodu se do práce nezapojil.*

V tomto případě došlo beze zbytku k **naplnění podmínek podle výše citovaného ustanovení § 69 odst. 1 věta první ZP**, neboť (i) HPS neplatně okamžitě zrušily pracovní poměr se zaměstnancem²³ a (ii) zaměstnanec dne 15. 5. 2021 písemně oznámil HPS, že trvá na tom, aby jej HPS i nadále zaměstnávaly²⁴.

Lze tak uzavřít, že povinnost HPS poskytnout zaměstnanci náhradu platu v období od 13. 6. 2022 do 30. 4. 2024 vznikla. Nicméně je třeba zabývat se otázkou, zda je namístě toto právo moderovat (přiměřeně snížit).

Ohledně přiměřeného snížení povinnosti k náhradě platu je nezbytné si uvědomit, že jde o **výlučnou kompetenci soudu**. V tuto chvíli tak nelze s jistotou předvídat, zda soud k moderaci náhrady platu přistoupí, či nikoliv.

Podstatné však podle našeho názoru je, že z důvodu trvání jiné důležité osobní překážky v práci v době od 1. 5. 2021 do 12. 6. 2022, za kterou náhrada platu zaměstnanci nepřísluší (viz výše), je nezbytné

²³ V rámci řízení o zaplacení náhrady platu za období od 13. 6. 2022 do 30. 4. 2024 již soud nebude znovu řešit, zda okamžité zrušení pracovního poměru bylo neplatné, či nikoliv. Soud bude vycházet z pravomocného rozsudku Obvodního soudu pro Prahu 3 ze dne 6. 10. 2023, č. j. 17 C 77/2021-146, neboť v tomto ohledu jde o tzv. předběžnou otázku, o které již bylo vydáno rozhodnutí, ze kterého soud vychází (ustanovení § 135 odst. 2 OSŘ).

²⁴ I pokud by lhůtu od 30. 4. 2021 (den okamžitého zrušení pracovního poměru) do 15. 5. 2021 (oznámení zaměstnance, že trvá na svém dalším zaměstnávání) nebylo možné považovat za lhůtu „bez zbytečného odkladu“, jedná se toliko o lhůtu pořádkovou, s jejímž marným uplynutím není spojen žádný právní následek v podobě promlčení nebo prekluze (DRÁPAL, L. in BĚLINA, M., DRÁPAL, L. a kol. *Zákoník práce. Komentář*. 4. vydání. Praha: C. H. Beck, 2023. str. 461).



začátek šestiměsíční doby ve smyslu ustanovení § 69 odst. 2 ZP vztáhnout až ke dni 12. 6. 2022 (viz jazykový výklad ustanovení § 69 odst. 2 ZP: „...*přesahuje-li celková doba, za kterou by měla zaměstnanci příslušet náhrada mzdy nebo platu...*“) – za pravidelného běhu věcí (nebýt neplatného okamžitého zrušení pracovního poměru) by plat v období od 1. 5. 2021 do 12. 6. 2022 nebyl poskytován a náležel by zaměstnanci od 13. 6. 2022 (z důvodu neplatného okamžitého zrušení pracovního poměru a z důvodu skutečnosti, že zaměstnavatel zaměstnanci ani přes jeho žádost ze dne 15. 5. 2021 práci nepřiděloval však nebyl plat od 13. 6. 2022 vyplacen, a právě proto náhrada platu může zaměstnanci náležet až od 13. 6. 2022). K šestiměsíčnímu přesahu doby, za kterou by měla zaměstnanci příslušet náhrada platu (ve smyslu ustanovení § 69 odst. 2 ZP), proto podle našeho názoru došlo až dne 13. 12. 2022, neboť okamžik začátku běhu této doby je nezbytné vztáhnout až k 13. 6. 2022 (za předchozí období by plat za pravidelného běhu věcí zaměstnanci nenáležel). **Za dobu od 13. 6. 2022 do 12. 12. 2022 proto podle nás nelze náhrada platu soudem moderovat** (k tomu lze přistoupit až ohledně doby začínající běžet od 13. 12. 2022).

Současně je nezbytné vzít v úvahu, že podle komentářové literatury „*v případě, že zaměstnavatel nepřiděluje zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy v době, kdy již bylo pravomocně rozhodnuto o neplatnosti rozvázání pracovního poměru a pracovní poměr trvá a kdy se tedy právní vztahy účastníků opět řídí jen pracovní smlouvou a pracovněprávními předpisy, jde o překážku v práci na straně zaměstnavatele; zaměstnanec má proto právo na náhradu platu podle ustanovení § 208 ZP*“²⁵ (jiné překážky v práci na straně zaměstnavatele). V době **od 15. 11. 2023** (datum nabytí právní moci rozsudku, kterým soud určil, že okamžité zrušení pracovního poměru ze dne 30. 4. 2021 je neplatné) **do 30. 4. 2024** (do kdy zaměstnanec náhradu platu požaduje) **jž proto nelze ustanovení § 69 odst. 2 ZP aplikovat, neboť se již nejedná o náhradu platu za neplatné okamžité zrušení pracovního poměru, ale o náhradu platu související s jinou překážkou v práci na straně zaměstnavatele podle ustanovení § 208 ZP.**

Minimálně v období od 13. 6. 2022 do 12. 12. 2022 a od 15. 11. 2023 do 30. 4. 2024 tak nelze podle našeho názoru požadovanou náhradu platu soudem moderovat. S ohledem na splnění zákonných podmínek pro poskytnutí náhrady platu v tomto období je dle našeho názoru nehospodárné, vést ohledně náhrady platu za toto období soudní spor. Z našeho pohledu proto nelze souhlasit s názorem právního zástupce HPS, jak je prezentován v e-mailové zprávě ze dne 2. 5. 2024 adresované řediteli HPS, že „*je velmi pravděpodobné, že soud požadovanou částku sníží, resp. vůbec nepřizná*“. Je totiž třeba vzít v úvahu, že za období od 13. 6. 2022 do 12. 12. 2022 a od 15. 11. 2023 do 30. 4. 2024 náhradu platu snížit nelze (jedná se o necelých 13 měsících, tedy více jak polovinu doby, za kterou zaměstnanec náhradu platu požaduje). Současně je toliko záležitostí soudu, zda k snížení náhrady platu přistoupí, či nikoliv, kdy v tomto ohledu bude záležet na konkrétních skutkových okolnostech a výsledku dokazování. Je třeba mít na paměti, že k „*přiměřenému snížení může soud přistoupit jen tehdy, je-li možné po zhodnocení všech okolností případu dovodit, že zaměstnanec se zapojil nebo mohl zapojit do práce u jiného zaměstnavatele za podmínek v zásadě rovnocenných*“

²⁵ DRÁPAL, L. in BĚLINA, M., DRÁPAL, L. a kol. *Zákoník práce. Komentář*. 4. vydání. Praha: C. H. Beck, 2023, str. 463.



nebo dokonce výhodnějších, než by měl při výkonu práce podle pracovní smlouvy, kdyby zaměstnavatel plnil svou povinnost přidělovat mu tuto práci. **Kdyby se zaměstnanec zapojil nebo mohl zapojit do práce u jiného zaměstnavatele za podmínek neodpovídajících těm, za kterých by konal práci u zaměstnavatele v případě, že by mu přiděloval práci v souladu s pracovní smlouvou, nejsou splněny podmínky pro jakékoli snížení náhrady mzdy (platu), neboť nebylo možné po zaměstnanci spravedlivě požadovat, aby se po neplatném rozvázání pracovního poměru do takové práce vůbec zapojil, a jestliže tak přesto učinil, nemůže to vést ke snížení náhrady mzdy (platu)**. Z našeho pohledu proto není namístě nechat záležitost mezi stranami dojít tak daleko, že dojde k zahájení soudního sporu. Naopak je zcela namístě se zaměstnancem mimosoudně jednat o možnosti uzavření smíru, neboť náhradu platu za bezmála 13 měsíců z celkové doby, za kterou je nárok uplatněn, moderovat dle našeho názoru nelze. Ve zbytku je zde riziko, že soud k žádnému přiměřenému snížení náhrady platu nepřistoupí, neboť pro něj nebudou dány podmínky.

Pro úplnost dodáváme, že poté, co rozsudek, kterým bylo určeno, že okamžité skončení pracovního poměru je neplatné, to měl být zaměstnavatel (HPS), kdo měl začít zaměstnanci přidělovat práci dle pracovní smlouvy (a pokud se tak nestalo, jedná se o jinou překážku v práci na straně zaměstnavatele ve smyslu ustanovení § 208 ZP). V tomto ohledu má jít o aktivitu zaměstnavatele, který má přidělovat zaměstnanci práci dle pracovní smlouvy, nikoliv o aktivitu zaměstnance (případnou absenci zaměstnance v práci je pak následně možné považovat za porušení pracovní kázně). První výzva HPS k nástupu do práce je však datována až dnem 25. 4. 2024, ačkoliv předmětný rozsudek nabyt právní moci již dne 15. 11. 2023. V tomto ohledu lze tedy spatřovat pochybení HPS, které měly zaměstnanci neprodleně a prokazatelně začít přidělovat práci (aby mu nemusely následně platit náhradu platu z důvodu jiné překážky v práci na straně zaměstnavatele, jak je vysvětleno výše).

Rovněž se nelze ztotožnit s tím, že zaměstnanec měl zaměstnavatele informovat o tom, že mu odpadla jiná důležitá osobní překážka v práci, jak konstatuje právní zástupce HPS v e-mailové komunikaci ze dne 2. 5. 2024. Žádnou takovou povinnost ZP totiž zaměstnanci nestanoví. Za standardního běhu věcí (pokud k neplatnému okamžitému zrušení pracovního poměru nedojde) totiž zaměstnanec po odpadnutí překážky v práci bez dalšího nastoupí do práce. Zde zaměstnanec dne 15. 5. 2021 požádal HPS, aby ho dále zaměstnávaly a HPS mu po celou dobu trvání soudního sporu vedeného u Obvodního soudu pro Prahu 3 pod sp. zn. 17 C 77/2021 práci nepřidělovaly, ačkoliv tak učinit mohly²⁶. Bylo by tedy zcela bez významu, aby zaměstnanec oznamoval HPS (znovu připomínáme, že takovou povinnost podle ZP nemá), že mu odpadla překážka v práci, pokud zaměstnanec HPS v minulosti (15. 5. 2021) o další zaměstnávání žádal a HPS mu nevyhověly. Ani v těchto ohledech proto nelze spatřovat okolnosti, které by odůvodňovaly přiměřené snížení náhrady platu.

Vzhledem k charakteru zjištěných pochybení je nezbytné zabývat se touto problematikou také z pohledu povinnosti **péče řádného hospodáře** ve smyslu ustanovení § 159 odst. 1 OZ, kterou má v rámci

²⁶ Srov. stanovisko občanskoprávního a obchodního kolegia Nejvyššího soudu ČR ze dne 9. 6. 2004, sp. zn. **Cpjn 4/2004**).



příspěvkové organizace územního samosprávného celku její statutární zástupce – v případě HPS tedy **ředitel** (vzhledem k časovému období, kterých se pochybení týkají, jde o období působení bývalého ředitele HPS).

Statutárnímu zástupci příspěvkové organizace je mj. svěřeno její vedení směrem dovnitř organizace. V kompetenci ředitele HPS je tedy organizování a řízení činnosti HPS, zajištění veškerých obslužných procesů spojených s každodenním chodem HPS, ale také rozhodování o strategických záměrech a koncepčním řízení a celkové zajištění fungování HPS v oblasti zaměstnaneckých vztahů. Za řádný chod HPS je proto ve svém důsledku odpovědný přímo ředitel HPS, který je povinen jednat při výkonu své funkce v souladu s péčí řádného hospodáře.

Je nezbytné připomenout, že člen statutárního orgánu právnické osoby odpovídá za řádný (v souladu s požadavkem péče řádného hospodáře jsou) výkon funkce, nikoliv za výsledek své činnosti. Jedná-li s péčí řádného hospodáře, není povinen hradit právnické osobě škodu, byť by v důsledku takového jednání vznikla. Pro posouzení, zda rozhodnutí, které člen statutárního orgánu právnické osoby přijal při výkonu své funkce, byla učiněna v souladu s požadavkem péče řádného hospodáře, není významné, k jakým následkům taková rozhodnutí vedla (jakkoli by byly pro právnickou osobu negativní). I kdyby se očekávaný výsledek činnosti člena statutárního orgánu právnické osoby nedostavil, nebylo by z toho možné vyvozovat, že člen statutárního orgánu postupoval protiprávně. Teprve je-li zjištěno, že člen statutárního orgánu právnické osoby nevynaložil úsilí odpovídající hlediskům péče řádného hospodáře, lze zvažovat, zda je povinen právnické osobě nahradit újmu vzniklou v důsledku takového jednání. Aby dostal požadavku péče řádného hospodáře, je člen statutárního orgánu povinen **jednat při výkonu své funkce s potřebnými znalostmi, a tedy i informovaně, tj. při konkrétním rozhodování využít rozumně dostupné (skutkové i právní) informační zdroje a na jejich základě pečlivě zvážit možné výhody i nevýhody (rozpoznatelná rizika) existujících variant rozhodnutí.**²⁷

Jakkoliv platí, že člen statutárního orgánu právnické osoby (zde ředitel HPS) neodpovídá za výsledek své činnosti, je nezbytné vzít v úvahu, že při výkonu své funkce musí jednat informovaně, tedy v souladu s dostupnými skutkovými a právními okolnostmi, které jsou pro jakéhokoliv člena voleného orgánu právnické osoby standardně rozpoznatelné (ustanovení § 4 odst. 1 OZ). **V tomto případě jsme toho názoru, že bývalému řediteli HPS (coby statutárnímu orgánu HPS) muselo být jednoznačně zřejmé, že není v souladu s pracovněprávními předpisy, pokud je zaměstnanci, který žádá o pracovní volno z důvodu nutnosti péče o nesoběstačnou osobu blízkou a který se z téhož důvodu následně nedostaví do práce, okamžitě zrušen pracovní poměr pro porušení pracovní kázně. V tomto ohledu ředitel HPS odpovídá z titulu péče řádného hospodáře i za řádný výkon činnosti svých podřízených, kteří se na okamžitém zrušení pracovního poměru zaměstnance podíleli.**

²⁷ Srov. usnesení Nejvyššího soudu ČR ze dne 23. 12. 2021, sp. zn. **27 Cdo 1224/2021**.



Z důvodu porušení péče řádného hospodáře tak lze uvažovat o vzniku povinnosti bývalého ředitele HPS k **náhradě škody**, která spočívá minimálně ve finančních prostředcích vynaložených HPS na:

- **náhradu platu**, která bude poskytnuta z důvodu neplatného okamžitého zrušení pracovního poměru a následně z důvodu existence jiné překážky v práci na straně zaměstnavatele podle ustanovení § 208 ZP (náhrada škody odpovídá finančním prostředkům, které by HPS nemusely „zbytečně“ vynaložit, pokud by došlo k plnění povinností zaměstnavatele dle pracovněprávních předpisů),
- **zaplacený zákonný úrok z prodlení z náhrady platu**,
- **právní zastoupení HPS advokátem v řízení vedeném u Obvodního soudu pro Prahu 3 pod sp. zn. 17 C 77/2021**, neboť nebýt neplatného okamžitého zrušení pracovního poměru, k vynaložení nákladů na právní zastoupení advokátem by nedošlo.

Podotýkáme, že v rozsudku Obvodního soudu pro Prahu 3 ze dne 6. 10. 2023, č. j. 17 C 77/2021-146, je rovněž konstatováno, že v průběhu dokazování vyšlo najevo, že nadřízená zaměstnanice, umožňovala bez změny pracovního úvazku odcházet zaměstnanci z práce dříve (ve 12:00 hodin) s odůvodněním, že by se formální změnou pracovního úvazku (uzavřením dohody o změně pracovní smlouvy) „zbytečně okrádal“²⁸. Pokud však zaměstnanec opouštěl místo výkonu práce s vědomím nadřízené v rozporu s pracovní smlouvou, lze i v tomto ohledu uvažovat o tom, že v rozsahu poskytnutého platu za ve skutečnosti neodpracovanou dobu vznikla HPS škoda. Také v tomto ohledu jsme toho názoru, že tuto škodu je možné uplatnit vůči bývalému řediteli HPS, který odpovídal za řádné řízení a fungování organizace jako celku a jehož povinností při pečlivém výkonu funkce bylo identifikovat, že popsané jednání nadřízená zaměstnanice připouští.

S ohledem na výše uvedená zjištění jsme toho názoru, že na straně HPS došlo k řadě pochybení, která lze ve svém důsledku kvalifikovat jako porušení povinnosti péče řádného hospodáře jdoucími za bývalým ředitelem HPS.

Popsaná pochybení jednoznačně svědčí o nedostatečném řízení HPS v pracovněprávní oblasti. V souvislosti s neplatným ukončením pracovního poměru a hrozícím soudním sporem upozorňujeme, že mohou vyvstat i určitá reputační rizika (negativní publicita), která mohou vyvolat ztrátu důvěry v integritu HPS v oblasti zaměstnaneckých vztahů.

²⁸ Bod 11. a 15. odůvodnění rozsudku Obvodního soudu pro Prahu 3 ze dne 6. 10. 2023, č. j. 17 C 77/2021-146.



Jsmo rovněž toho názoru, že uplatněný nárok na náhradu platu může být zčásti oprávněný. Z toho důvodu doporučujeme předejít zahájení soudního sporu a ohledně uplatněného nároku na náhradu platu zvážit uzavření mimosoudní dohody.

Upozorňujeme, že konečné hodnocení záležitosti dotýkající se zaměstnance je výlučnou kompetencí soudu.



Analýza hospodaření hřbitovních a pohřebních služeb v letech 2022 a 2023

Hospodaření příspěvkových organizací se zásadně liší od hospodaření organizací soukromého sektoru. Řídí se jinými právními předpisy a musí plnit své předem stanovené cíle a povinnosti a podávat o nich informace zřizovateli.

Všechny příspěvkové organizace mají povinnost sestavovat rozpočty a střednědobé výhledy rozpočtů, které podléhají schválení zřizovatelem. Takový rozpočet je definován jako plán výnosů a nákladů na dané období, rozpočtový rok, který je shodný s kalendářním rokem. Tím se pak řídí financování všech činností příspěvkové organizace.

HPS hospodaří s prostředky získanými od zřizovatele, výnosy z hlavní činnosti (ty se dělí na výnosy z prodeje služeb, na výnosy z nájmu hrobových míst a na ostatní výnosy hlavní činnosti) a s výnosy z doplňkové činnosti.

Neinvestiční příspěvek odsouhlasený zřizovatelem (HMP) činil v roce 2023 106,3 mil Kč.²⁹

HMP poskytuje dotaci na provoz HPS, její výši uvádíme v tabulce níže

	2022	2023
Výše dotace poskytnutá HMP	114 090 426 Kč	106 344 400 Kč

²⁹ Na základě nám sdělených informací byl ze strany zřizovatele původně schválen neinvestiční příspěvek pro rok 2022 ve výši 71 180 000 Kč. Zřizovatel následně (na základě žádostí organizace, ale i na základě mimořádných událostí) navýšil neinvestiční příspěvek pro rok 2022 na celkovou částku ve výši 114 090 426 Kč. Pro rok 2023 činila původní schválená výše neinvestičního příspěvku zřizovatele 108 344 400 Kč; k žádosti organizace však nakonec došlo k jeho snížení o 2 000 000 Kč (na částku ve výši 106 344 400 Kč). Pokud porovnáme původní schválené výše neinvestičního příspěvku zřizovatele pro roky 2022 a 2023 (tj. bez zohlednění mimořádných událostí nebo žádostí organizace – jedná se o částky 71 180 000 Kč a 108 344 400 Kč), došlo v roce 2023 k navýšení původně schváleného neinvestičního příspěvku zřizovatele.



Rozvaha

Tento finanční výkaz podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému datu (rozvahovému dni) a umožňuje tak posoudit finanční postavení organizace.

	2022	2023
Aktiva	1 381 792 Kč	1 404 771 Kč
Stálá aktiva	1 120 869 Kč	878 648 Kč
Oběžná aktiva	260 923 Kč	526 123 Kč
Pasiva	1 381 791 Kč	1 404 771 Kč
Vlastní kapitál	998 323 Kč	1 036 120 Kč
Cizí zdroje	383 468 Kč	368 651 Kč

Předmět hlavní činnosti

Předmětem hlavní činnosti HPS je 1) prodej služeb a 2) nájmy hrobových míst a ostatní hlavní činnosti. Co se týká výnosů z těchto činností, hlavními zdroji těchto výnosů jsou pohřební služby, výnosy z nájmu hrobových míst, služby spojené s nájmem hrobových míst, úroky, náhrady pojišťoven a jiné.

V tabulce níže vidíme přehled výnosů z prodeje služeb za rok 2022, 2023 a jejich meziroční změnu

	2022	2023	rozdíl
Služby spojené s nájmem hrob. míst	27 550 881 Kč	28 040 464 Kč	+1,78 %
Ostatní hřbitovní služby	1 353 365 Kč	1 315 917 Kč	-2,77 %
Pohřební služby	85 139 051 Kč	83 111 938 Kč	-2,38 %
Jiné výnosy	451 673 Kč	421 907 Kč	-6,60 %
Celkové výnosy z prodeje služeb	114 494 970 Kč	112 890 226 Kč	-1,40 %



V tabulce níže vidíme přehled výnosů z nájmu hrobových míst a ostatní hlavní činnosti za rok 2022, 2023 a jejich meziroční změnu:

	2022	2023	rozdíl
Výnosy z nájmu hrobových míst	35 958 372 Kč	37 041 603 Kč	+3,01 %
Úroky	11 922 027 Kč	20 843 586 Kč	+74,83 %
Náhrady pojišťovny	2 271 999 Kč	3 002 370 Kč	+32,15 %
Jiné výnosy	562 270 Kč	1 074 185 Kč	+91,04 %
Celkové výnosy z nájmu hrobových míst a ostatní výnosy	50 714 668 Kč	61 961 744 Kč	+22,18 %

V roce 2023 činily náklady hlavní činnosti organizace HPS zhruba 284 mil Kč. V porovnání s rokem 2022 činil nárůst nákladů téměř 4 mil Kč. Největší položky nákladů organizace jsou platy, ostatní služby, odpisy majetku a spotřeba energií a materiálu.

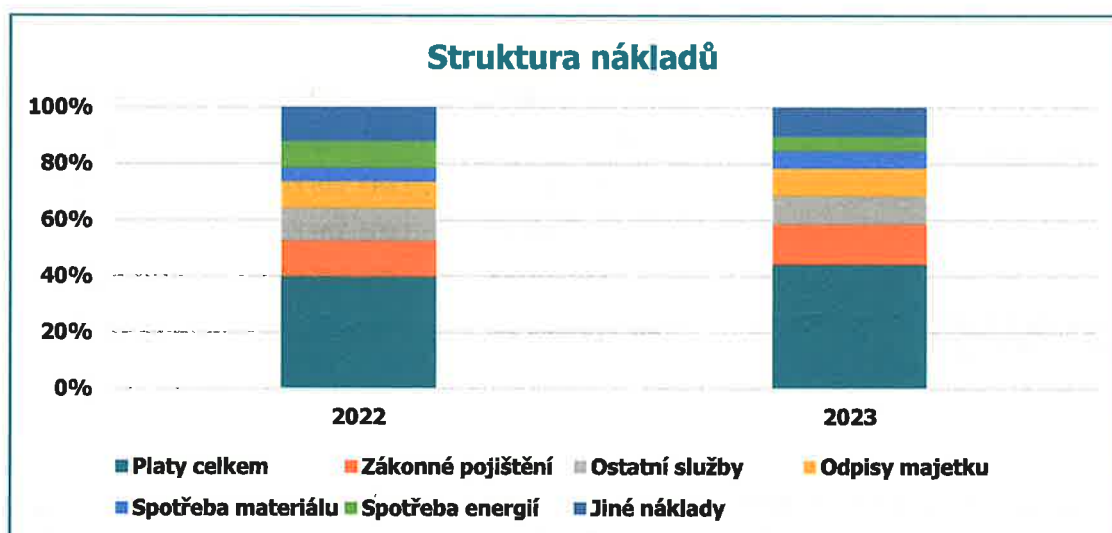
V tabulce níže vidíme přehled největších nákladů organizace za rok 2022, 2023 a jejich meziroční změnu

	2022	2023	rozdíl
Platy celkem	111 548 582 Kč	125 699 298 Kč	+12,69 %
Zákonné pojištění	36 182 930 Kč	41 245 169 Kč	+13,99 %
Ostatní služby	32 990 065 Kč	28 790 860 Kč	-12,73 %
Odpisy majetku	25 892 523 Kč	27 177 916 Kč	+4,97 %
Spotřeba materiálu	14 388 933 Kč	17 973 051 Kč	+24,90 %
Spotřeba energií	25 569 786 Kč	14 099 263 Kč	-44,86 %
Jiné náklady	33 583 366 Kč	29 159 883 Kč	-13,17 %
Celkové náklady	280 156 185 Kč	284 145 441 Kč	+1,42 %



Struktura nákladů

Největší podíl nákladů tvoří v organizaci osobní náklady, které se skládají z platů a zákonného pojištění. Z grafu a tabulky také vidíme velké snížení v nákladech na energie, přestože spotřeba energie za roky 2022 a 2023 byla přibližně na stejné úrovni.



Náklady na platy

Stav zaměstnanců k 31. 12. 2023 byl 282. V roce 2022 měly HPS k 31. 12. 2022 274 zaměstnanců.

Náklady na platy v roce 2023 činily 125,7 mil Kč, nárůst o 12,7 % oproti roku 2022. V roce 2022 byly náklady na platy kryty z neinvestičního příspěvku zřizovatele ve výši 47,1 mil Kč. V roce 2023 se příspěvek na platy zvýšil na 78,9 mil Kč.

Průměrný hrubý plat v roce 2023 v hlavní činnosti činil 35 814 Kč, to je pouze o 241 Kč více než v roce 2022. V doplňkové činnosti pracovalo v roce 2023 celkem 10 zaměstnanců za průměrnou mzdou 23 647 Kč.

Počet zaměstnanců v hlavní činnosti a jejich průměrná mzda

	2022	2023
Počet zaměstnanců	274	282



Průměrná mzda

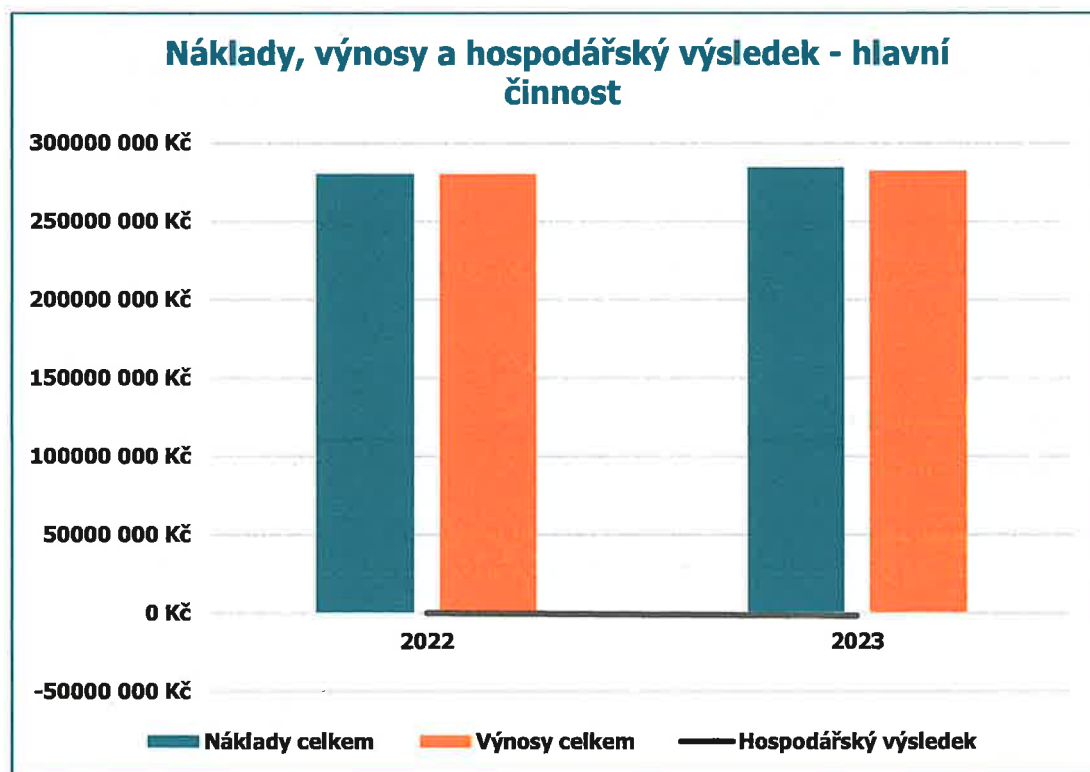
35 573 Kč

35 814 Kč

Hospodářský výsledek hlavní činnosti za rok 2022 činil 0 Kč, v roce 2023 se hospodářský výsledek HPS propadl do ztráty 1,86 mil Kč.

	2022	2023
Zisk/ztráta z hlavní činnosti	0 Kč	-1 864 136 Kč

Pro zjednodušenou vizualizaci slouží následující graf, který ukazuje výši nákladů, výnosů a hospodářského výsledku z hlavní činnosti v letech 2022 a 2023.



Ve schváleném plánu rozpočtu HPS pro rok 2023 bylo kalkulováno se ztrátou v hlavní činnosti ve výši 885 tis Kč. Konečný hospodářský výsledek roku 2023 nakonec skončil ztrátou ve výši 1 864 tis Kč.

Naše analýza hospodaření se v tomto ohledu (tj. co se týká příčiny vzniku záporného výsledku hospodaření) ztotožňuje se závěry zpráv o výsledku hospodaření za roky 2022 a 2023, kdy ztrátu v hlavní činnosti za rok 2023 způsobil především pokles výnosů v pohřebních službách. Ve schváleném



plánu výnosů pro rok 2023 vidíme v bodě Výnosy z pohřebních služeb částku 92,19 mil Kč, finální výnosy pro rok 2023 byly nižší – 83,11 mil Kč. To je pokles o 8 % oproti očekávání.

	Schválený plán	Skutečnost
Výnosy za pohřební služby, rok 2023	92 190 000 Kč	85 139 051 Kč

Pokles výnosů v pohřebních službách přiblížíme v následujících řádcích. Z dat, ze kterých vychází zpráva o výsledku hospodaření za rok 2023, můžeme vysledovat, že se mění spotřebitelské chování pozůstalých. Zpráva o výsledku hospodaření jako důvod poklesu výnosů uvádí sociální a ekonomickou nejistotu ve společnosti, která se kontinuálně projevuje na počtu objednávek pohřbů se smutečním obřadem, které jsou pro organizaci nejvýnosnější. V průběhu roku 2023 podle zprávy o výsledku hospodaření také klesala průměrná cena smutečního obřadu, přičemž rozdíl v ceně smutečního obřadu mezi měsícem leden roku 2023 a měsícem prosinec roku 2023 činil 3 000 Kč, což se negativně projevilo na výnosech za pohřební služby.

V tabulce níže vidíme klesající výnosy z obřadů v roce 2023 oproti roku 2022

	2022	2023	rozdíl
Pohřební služby v krematoriích	73 412 969 Kč	72 447 418 Kč	-965 278 Kč
Pohřební služby na hřbitovech	11 723 500 Kč	10 664 521 Kč	-1 058 979 Kč

Pro lepší vykreslení trendu jsme do analýzy zařadili i data za rok 2021, počet pohřbů s obřadem podle nám předložených podkladů každý rok klesá. Naproti tomu pohřeb zpopelněním zaznamenal v roce 2023 nárůst oproti roku 2022.

	2021	2022	2023
Pohřeb s obřadem	3 731	3 621	3 384

	2021	2022	2023
Pohřeb zpopelněním	7 601	7 038	7 502



Pro dokreslení situace uvádíme v tabulce níže počet zemřelých v HMP, zdroj Český statistický úřad. Použili jsme data za HMP, neboť služby HPS se zaměřují majoritně na zesnulé obyvatele Prahy. Setrvalý meziroční pokles také ukazuje, že s poklesem počtu pohřebních služeb se musí počítat i do nejbližší budoucnosti.

	2021	2022	2023
Počet zemřelých – HMP	14 460	12 810	12 212

Předmět doplňkové činnosti

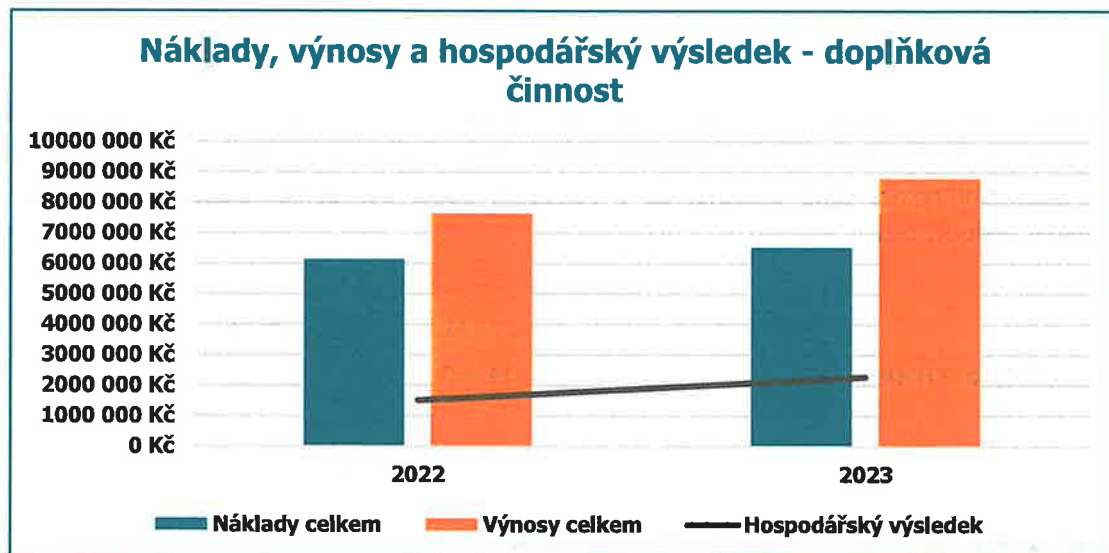
HPS vedle své hlavní činnosti zajišťuje i tyto doplňkové služby – informační služby, vydávání a prodej knih, sezónní zahradnické služby, velkoobchod a maloobchod, pronájem svěřených nebytových a bytových prostor a jiné.

Hospodářský výsledek doplňkové činnosti za rok 2023 činil – zisk 2 268 734 Kč, to je nárůst o více jak 50 % oproti roku 2022.

	2022	2023
Zisk z doplňkové činnosti	1 505 997 Kč	2 268 734 Kč

Pro zjednodušenou vizualizaci slouží následující graf, který ukazuje výši nákladů, výnosů a hospodářského výsledku z doplňkové činnosti do v letech 2022 a 2023.





Finanční analýza

Ukazatel likvidity

Nejčastěji se hodnotí likvidita okamžitá a pohotová, kdy obě likvidity výrazně ovlivňují financování „ceny“ veřejného produktu. Ukazatel likvidity zachycuje značné výkyvy při dlouhých cyklech.

Okamžitá likvidita

Vzorec pro výpočet okamžité likvidity

$$L1 = PE / KZV \cdot 100.$$

PE – peníze a jejich ekvivalenty

KZV – krátkodobé závazky

	2022	2023
Peníze a jejich ekvivalenty v tis.	246 863 Kč	506 105 Kč
Krátkodobé závazky v tis.	383 334 Kč	368 507 Kč
Okamžitá likvidita	0,64	1,37



Z hodnot okamžité likvidity lze usoudit, že organizace byla v roce 2022 schopná hradit své krátkodobé závazky. Okamžitou likviditu lze hodnotit jako přiměřenou, když se hodnoty ukazatele pohybují mezi 0,2 a 0,8. Pokud se okamžitá likvidita dlouhodobě pohybuje na hodnotách vyšších než 1, znamená to, že peněžní prostředky organizace jsou vázány v aktivech. V takovém případě nejsou optimálně zhodnocovány investice organizace a snižuje se její rentabilita – k takovému jevu došlo v roce 2023, jak uvádí výše uvedený přehled.

Pro úplnost nicméně uvádíme, že v tomto případě hodnotíme okamžitou likviditu v podstatě jako stavovou veličinu, neboť jsou hodnoceny pouze roky 2022 a 2023. Z hlediska hodnocení okamžité likvidity je vhodnější vzít v úvahu delší časové období. Naše prověřování však dle zadání formulovaného Zadavatelem bylo zaměřeno právě pouze na roky 2022 a 2023.

Ukazatel autarkie

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů – tento ukazatel odráží míru soběstačnosti dané příspěvkové organizace. Je to míra pokrytí svých nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů této činnosti.

Vzorec na výpočet autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů:

$$A_{VH-HČ} = V_{HČ} / N_{HČ} * 100.$$

$V_{HČ}$ – výnosy z hlavní činnosti

$N_{HČ}$ – náklady z hlavní činnosti

	2022	2023
Výnosy z hlavní činnosti v tis.	280 156 Kč	282 281 Kč
Náklady hlavní činnosti v tis.	280 156 Kč	284 145 Kč
Autarkie v %	100	99,34



Podle hodnot z tabulky lze vyhodnotit soběstačnost organizace v roce 2022 pozitivně, hodnota autarkie se v tomto roce pohybovala na 100 %, to značí, že organizace neměla problém s krytím svých nákladů výnosy.

V roce 2023 se hodnota autarkie propadla pod 100 %, organizace se propadla do ztráty u své hlavní činnosti.

Ukazatel rentability

U příspěvkových organizací je rentabilita často diskutovaná, protože zisk jako účetní hodnota není smyslem činnosti tohoto druhu organizací. Cílem hlavní činnosti příspěvkových organizací je vyrovnanost nákladů a výnosů, proto se ukazatelem rentability budeme zabývat s ohledem na doplňkovou činnost organizace. Vykonává-li nezisková organizace doplňkovou činnost upravenou v její zřizovací listině, lze ukazatele rentability využít na ni.

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Indikátor rentability nákladů doplňkové činnosti představuje poměr zisku a nákladů z hospodářské činnosti.

$$r_{NDČ} = \frac{V_{HDČ}}{N_{DČ}} \cdot 100$$

$r_{NDČ}$ – rentabilita nákladů doplňkové činnosti

$V_{HDČ}$ – výsledek hospodaření doplňkové činnosti

$N_{DČ}$ – náklady doplňkové činnosti

	2022	2023
Výsledek hospodaření dopl. čin. v tis.	1 505 Kč	2 268 Kč
Náklady doplňkové činnosti v tis	6 133 Kč	6 517 Kč
rentabilita nákladů dopl. činnosti v %	24,55	34,8



Pokud rentabilita v čase nabývá vyšších hodnot, je vhodné tuto činnost rozvíjet a věnovat se jí. S tímto indikátorem souvisí i druhý ukazatel, a to je míra pokrytí ztráty u hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti.

Míra pokrytí ztráty u hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti.

Tento ukazatel je využíván, pouze pokud nezisková organizace vykazuje ztrátu z hlavní činnosti. Jeho pomocí se vyjadřuje míra toho, jak zisk dosažený doplňkovou činností organizace vstřebává ztrátu z činnosti hlavní.

$$Z'' = \text{zisk}_{\text{DČ}} / \text{ztráta}_{\text{HČ}} * 100$$

Z'' – míra pokrytí ztráty u hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

$\text{zisk}_{\text{DČ}}$ – zisk z doplňkové činnosti

$\text{ztráta}_{\text{HČ}}$ – ztráta u hlavní činnosti

	2023
Zisk z doplňkové činnosti v tis.	2 268 Kč
Ztráta u hlavní činnosti v tis	1 864 Kč
Míra pokrytí ztráty hl. činnosti ziskem z doplňkové činnosti v %	121,7

V roce 2022 organizace nevykázala ztrátu, proto se míra pokrytí nepočítá. V roce 2023 má míra pokrytí velkou argumentační hodnotu pro rozvoj doplňkové činnosti, jako nástroje pro pokrytí případné ztráty hlavní činnosti v budoucích letech. V případě HPS je míra pokrytí 121,7 %, tedy dostačující k pokrytí ztráty z hlavní činnosti.

Doplňková činnost, i přes svoji marginální velikost oproti hlavní činnosti, splnila přesně svůj účel a pokryla ztrátu hlavní činnosti za rok 2023. **S ohledem na prognózu klesajícího počtu objednávek pohřbů se smutečním obřadem** (z důvodu klesajícího počtu zemřelých v porovnání s lety, kdy trvala



pandemie onemocnění Covid-19) a výsledovanou změnu ve spotřebitelském chování pozůstalých proto do budoucna doporučujeme rozvoj této doplňkové činnosti v rámci HPS.

Problematika cenotvorby v HPS

V období od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2022 provedl Specializovaný finanční úřad (SFÚ) kontrolu zaměřenou na **uplatňování a nastavení cen a dodržování cenových předpisů** v rámci HPS.

V průběhu kontroly zjistil SFÚ, že HPS nerespektují ustanovení § 11 odst. 2 zákona č. 526/1990 Sb., o cenách, ve znění pozdějších předpisů tím, že k cenám v kontrolovaném období obviněná nezpracovala, a tudíž ani neuchovala kalkulace cen uplatňovaných za **sociální pohřby**³⁰. V návaznosti na kontrolní zjištění a v souvislosti s tímto zjištěným pochybením SFÚ vydal příkaz č. j. 101804/24/4300-20731-108788 ze dne 12. 6. 2024, kterým uložil HPS **pokutu ve výši 20 000 Kč**³¹ podle ustanovení § 16 odst. 4 písm. a) zákona o cenách ve spojení s ustanovením § 90 odst. 1 přestupkového zákona.

HPS se proti tomuto rozhodnutí nijak nebránily a nepodaly proti tomuto příkazu odpor. Předtím nebyly ze strany HPS podány ani námítky proti kontrolnímu zjištění, což je překvapivé vzhledem k tomu, že stanovení cen za sociální pohřby spadá do jejich hlavní činnosti. V tomto směru podotýkáme, že bychom očekávali, že příspěvková organizace, která je profesionálním poskytovatelem služeb v oboru pohřebnictví, bude schopna řádně zkalkulovat cenu a prokázat dodržování povinností vyplývajících z cenových předpisů.

Z řízených rozhovorů, které jsme provedli se zaměstnanci HPS, navíc vyplývá, že HPS nevytvořily žádnou metodiku, podle které by ceny určovala tak, aby odpovídaly zákonné úpravě, ale pouze zvyšuje dané ceny v reakci na všeobecné zdražování. Takový postup je ale zcela nedostatečný, neboť HPS v tomto směru musí dodržovat povinnosti pro ně vyplývající

³⁰ Ustanovení § 5 zákona č. 256/2001 Sb. o pohřebnictví a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

³¹ V souvislosti s pokutou, která byla HPS pravomocně uložena ze strany SFÚ, jsme toho názoru, že protiprávní jednání, za které byla předmětná sankce uložena, lze hodnotit ve svém důsledku jako porušení povinnosti péče řádného hospodáře. Finanční prostředky, které byly HPS vynaloženy na úhradu předmětné pokuty lze proto vnímat jako škodu vzniklou na majetku organizace v důsledku porušení povinnosti péče řádného hospodáře osobou odpovědnou za správu jejího majetku (bývalý ředitel HPS – kontrolní zjištění se vztahují k období od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2022).



z obecně závazných právních předpisů. Stejně tak musí být v rámci organizace jasně nastavena odpovědnost za tvorbu ceny.

V této souvislosti podotýkáme, že z hlediska nastavení ceny je podstatné především ustanovení **§ 6 zákona o cenách**, které upravuje věcné usměrňování cen.

Věcné usměrňování cen spočívá ve stanovení podmínek cenovými orgány pro sjednání cen. Tyto podmínky jsou následující:

- a) maximální rozsah možného zvýšení ceny zboží ve vymezeném období, nebo
- b) maximální podíl, v němž je možné promítnout do ceny zvýšení cen určených vstupů ve vymezeném období, nebo
- c) **závazný postup při tvorbě ceny nebo při kalkulaci ceny, včetně zahrnování přiměřeného zisku do ceny.**

Způsob stanovení podmínek usměrňování cen podle písmene c) dopadá i na **sociální pohřby**. Výměr Ministerstva financí ČR č. 01/2021 ze dne 7. prosince 2020 přesně určuje, které náklady a za jakých podmínek lze do věcně usměrňované ceny promítnout. **Absence metodiky pro určování cen u HPS a pouhé zvyšování cen v reakci na všeobecné zdražování je tedy v rozporu s regulací věcného usměrňování cen dle ustanovení § 6 odst. 1 písm. c) zákona o cenách.** To poukazuje na potřebu zavedení systematického přístupu k tvorbě cen v HPS, který by byl v souladu se zákonem a který by zajistil transparentnost a spravedlivost v cenové politice sociálních pohřbů, **což by se ve svém důsledku mělo pozitivně odrazit i na hospodaření organizace, jejíž hospodaření skončilo za rok 2023 ve ztrátě.**

Správa a řízení pohledávek v HPS

Z našeho prověřování vyplynulo, že v HPS není dostatečně řešena problematika správy a řízení pohledávek HPS z obchodních vztahů.

HPS se v oblasti nakládání s pohledávkami řídí interní směrnicí č. 35 (Směrnice o nakládání s pohledávkami). Tato směrnice však jakkoliv neupravuje konkrétní proces správy a řízení neuhrazených pohledávek po splatnosti. Veškeré kroky vztahující se k vymáhání splatných pohledávek jsou ponechány na rozhodnutí odpovědných vedoucích zaměstnanců, jejich činnost však v tomto ohledu není jakkoliv



usměrňována - rozhodnutí o uplatnění jednotlivých pohledávek jsou činěna vždy individuálně ve vztahu ke konkrétní pohledávce, tj. **v organizaci není nastaven jednotný postup správy a řízení pohledávek, který by celý proces nakládání s pohledávkami zastřešoval.** Analýze směrnice č. 25 (Směrnice o nakládání s pohledávkami) se blíže věnujeme v následující kapitole této zprávy.

S ohledem na absenci jednotného postupu správy a řízení pohledávek není v rámci organizace nastaveno:

- jak často, resp. **v jakých intervalech má docházet k inventarizaci pohledávek;**
- **jakým způsobem je s neuhrazenými splatnými pohledávkami v rámci vymáhacího procesu nakládáno** (zda HPS realizuje vymáhání ve vlastní režii a na vlastní náklady, nebo zda dochází k pravidelnému předání neuhrazených splatných pohledávek inkasní agentuře nebo advokátní kanceláři k dalšímu vymáhání s tím, že nejsou stanoveny základní opěrné body procesu odměňování třetích subjektů zajišťujících pro HPS vymáhání pohledávek);
- jak probíhá **monitoring insolvenčního rejstříku a vstupu právnických osob (dlužníků) do likvidace a kdo za něj odpovídá;**
- jakým způsobem a jak často jsou **reportována data o aktuálním stavu vymáhání pohledávek, výši pohledávek** včetně jejich příslušenství a **celkových nákladech na zajištění vymáhacího procesu;**
- jakým způsobem a jak často je **vyhodnocována úspěšnost** vymáhacího procesu.

Nedostatečné nastavení procesu správy a řízení pohledávek má dle našeho názoru potenciál projevit se do budoucna negativně na hospodaření organizace.

V rámci našeho prověřování jsme totiž identifikovali několik pochybení, kdy nedošlo k řádnému a včasnému uplatnění peněžitých pohledávek žalobou u soudu nebo v rámci insolvenčního řízení:

Dlužník	Jistina (vč. DPH)	Identifikace pochybení
Witkalek, Týn	10 000,00 Kč	Pohledávka nebyla uplatněna v insolvenčním řízení (vedeno u Městského soudu v Praze pod sp. zn. MSPH 93 INS 9338/2021). S ohledem na marné uplynutí



Hausdorf granit s.r.o. v likvidaci		lhůty pro podání přihlášky pohledávky nelze již nyní pohledávku v insolvenčním řízení uplatnit.
	119 012,31 Kč	Pohledávka byla přihlášena do likvidace dlužníka, nebyla však uplatněna žalobou. Vzhledem k tomu, že s podáním přihlášky pohledávky do likvidace není spojeno stavení promlčecí lhůty, je pohledávka promlčena a pravděpodobně z tohoto důvodu (promlčení) nebude možné pohledávku v likvidaci uspokojit.
	11 711,00 Kč	Ohledně pohledávky nebylo zahájeno vymáhání, ačkoliv se podle směrnice HPS č. 35 nejedná o bagatelní pohledávku, u které je možný od vymáhání pohledávky upustit.
	3 532,00 Kč	Ohledně pohledávky nebylo zahájeno vymáhání, ačkoliv se podle směrnice HPS č. 35 nejedná o bagatelní pohledávku, u které je možný od vymáhání pohledávky upustit.
	1 146,30 Kč	Ohledně pohledávky nebylo zahájeno vymáhání, ačkoliv se podle směrnice HPS č. 35 nejedná o bagatelní pohledávku, u které je možný od vymáhání pohledávky upustit.
	4 023,00 Kč	Pohledávka nebyla řádně a včas uplatněna v insolvenčním řízení (vedeno u Městského soudu v Praze pod sp. zn. MSPH 98 INS 29086/2019).
	250 000 Kč	Splátka podle čl. III odst. 5 smlouvy o nájmu prostor sloužících k podnikání ze dne 25. 8. 2020 uzavřené mezi HPS a Františkem Malátem splatná ke dni 1. 3. 2021. Pohledávka (resp. daná splátka ve výši 250 000 Kč) nebyla v promlčecí lhůtě (3 roky od splatnosti) uplatněna žalobou u soudu a v tuto chvíli je promlčena. Dlužník v písemné komunikaci s HPS namítl promlčení pohledávky. Celková výše pohledávky podle čl. III odst. 5 předmětné smlouvy činí 750 000 Kč (z toho je 250 000 Kč promlčeno) – dosud nebylo uplatněno u soudu ani částečně.

Rovněž jsme byli informováni o tom, že v evidenci pohledávek HPS se nacházejí neuhrazené pohledávky, které jsou po splatnosti déle jak 10 let a které vznikly ještě v příspěvkové organizaci Správa pražských

³² V evidenci pohledávek bez bližšího označení identifikačních údajů dlužníka.

³³ V evidenci pohledávek bez bližšího označení identifikačních údajů dlužníka.

³⁴ V evidenci pohledávek bez bližšího označení identifikačních údajů dlužníka.



hřbitovů. Tyto pohledávky jsou z důvodu nečinnosti organizace v tuto chvíli již nevymahatelné a v současné době se řeší se zřizovatelem schválení jejich odpisu k tíži organizace.

Ohledně promlčené pohledávky za dlužníkem blíže uvádíme, že v souvislosti s uvedenou pohledávkou nám byly doloženy podklady, ze kterých vyplývá, že HPS prostřednictvím spolupracující advokátní kanceláře sice dlužníka včas vyzvaly k zaplacení (později promlčené) splátky dluhu, **ale už neuplatnily svůj nárok řádně a včas u soudu (právě v té souvislosti došlo k promlčení pohledávky, resp. předmětné splátky).** Současně nám byl doložen návrh dohody o narovnání, vypracovaný ze strany HPS, ze kterého vyplývá, že HPS se celého nároku na zaplacení částky ve výši 750 000 Kč dle čl. III odst. 5 smlouvy o nájmu prostor sloužících k podnikání ze dne 25. 8. 2020 vzdají výměnou za to, že dlužník provede pro HPS bezplatně práce, které v tuto chvíli nejsou nijak specifikovány. Dlužník totiž v komunikaci s HPS namítl, že v minulosti pro HPS realizoval bezplatně jakési práce, v souvislosti s kterými mu vůči HPS vzniklo právo na zaplacení ceny díla, a že žádá uvedenou částku započíst proti pohledávce HPS ve výši 750 000 Kč. Předmětné práce však HPS nejsou schopny identifikovat (tj. dohledat) – z toho vyplývá, že není možné ani tyto práce ocenit. HPS tak v rámci navrhovaného narovnání zamýšlejí vzdát se nároku na zaplacení celé pohledávky ve výši 750 000 Kč dle čl. III odst. 5 předmětné smlouvy výměnou za to, že dlužník pro ně v budoucnu provede práce, které HPS v návrhu dohody **nespecifikují**, u kterých z toho důvodu ani **nelze posoudit potřebnost jejich provedení a ohledně kterých by (s ohledem na jejich předpokládanou hodnotu) mělo dojít k realizaci poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu**³⁵. Uzavření dohody o narovnání, kdy se HPS vzdají nároku na zaplacení částky 750 000 Kč (byť co do částky 250 000 Kč již promlčeného), považujeme z výše uvedených důvodů problematické a doporučovali bychom v tomto směru vypracovat podrobnější právní stanovisko.³⁶

S ohledem na výše uvedené doporučujeme nastavit v organizaci systém správy a řízení pohledávek, kdy v prvotní fázi navrhujeme revidovat stávající směrnici o nakládání s pohledávkami v rámci HPS (dle doporučení uvedených v následující kapitole této zprávy). Po nastavení systému správy a řízení pohledávek uvnitř organizace by mělo dojít k zajištění personálních kapacit, které budou proces správy a vymáhání pohledávek realizovat (buď **interně**, tedy využitím

³⁵ Máme za to, že v tomto případě se jedná o veřejnou zakázku malého rozsahu, neboť za úplatu ve smyslu základního znaku zadání veřejné zakázky je nezbytné považovat rovněž jiné protiplnění zadavatele, které nemá sice charakter přímého peněžitého závazku, ale které je jiným (nepeněžitým) plněním zadavatele vyjádřitelným v penězích (ŠEBESTA, M., NOVOTNÝ, P., MACHUREK, T., DVOŘÁK, D. a kol. *Zákon o zadávání veřejných zakázek. Komentář*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2022, str. 16) – dle našeho názoru může být za stávající situace takovým jiným protiplněním právě například prominutí dluhu.

³⁶ Dodáváme, že podle našeho názoru se nelze ztotožnit s tím, že by pohledávka HPS podle čl. III odst. 5 smlouvy o nájmu prostor sloužících k podnikání ze dne 25. 8. 2020 byla neurčitá – z obsahu právního jednání jednoznačně vyplývá povinnost dlužníka předmětnou částku ve výši 750 000 Kč (v rozsahu 250 000 Kč promlčenou) HPS zaplatit. K prokázání právního důvodu nároku před soudem pak mohou sloužit i jiné důkazní prostředky, než je uzavřená smlouva (například svědecké výpovědi osob, které smlouvu sjednávaly, a které mohou referovat o významu a účelu dotčeného smluvního ujednání, popřípadě písemná nebo elektronická komunikace účastníků před uzavřením smlouvy, ze které lze dovodit, o jaký nárok se jedná a že jeho povaha byla účastníkům právního jednání známá).



zaměstnanců organizace, kterým bude přidělena tato agenda, nebo **externě**, a to prostřednictvím inkasní agentury nebo advokátní kanceláře).

Shrnutí analýzy hospodaření

Směrem k ekonomickým výsledkům za rok 2024 doporučujeme provedení hlubší analýzy v oblasti obchodu a marketingu pro zastavení poklesu výnosů v pohřebních službách.

Ze zprávy o výsledku hospodaření za rok 2023 vyplývá, že obchodní oddělení bylo v období roku 2023 paralyzováno odchodem vedoucího pracovníka. Od nefunkční strategie obchodního oddělení se odvíjelo i snížení výnosů za nabízené služby oproti schválenému plánu. Toto snížení výnosů následně markantně zapříčinilo ztrátu hospodaření organizace za rok 2023. Proto doporučujeme vnitřní analýzu obchodu a marketingu pro dosažení růstu výnosů podniku.

S jistotou můžeme říci, že se chování zákazníků HPS mění – zákazníci vybírají levnější varianty pohřbů s obřadem (častěji vybírají pohřby kremací bez obřadu).

HPS hospodaří v souladu se schváleným rozpočtem, účetní závěrka podává věrný obraz nákladů a výnosů. Upozorňujeme, že v rámci této části zprávy věnující se analýze hospodaření nebyla kontrolována věcná správnost faktur a pokladních dokladů a jejich správné zařazení na nákladové a výnosové účty.

Souhrnně lze říci, že při hodnocení efektivity HPS z pohledu finanční analýzy nebyly zjištěny žádné významné nedostatky, a to i přesto, že některé ukazatele nedosahovaly hodnot, které by bylo možné považovat za ideální – například okamžitá likvidita roku 2023. Hodnoty tohoto ukazatele (vyšší než 1) mohou naznačovat **neefektivní řízení oběžných aktiv. Organizace má příliš mnoho likvidity, která by se možná dala využít lépe, velmi vhodným nástrojem se v tomto směru jeví například investice.**

Současně s ohledem na učiněná zjištění doporučujeme nastavit v rámci HPS metodiku pro určování cen dle regulace věcného usměřování cen ve smyslu ustanovení § 6 odst. 1 písm. c) zákona o cenách a dále nastavit jednotný postup správy a řízení pohledávek. **Podotýkáme, že finanční prostředky, které byly ze strany HPS vynaloženy na úhradu výše označené pokuty v částce 20 000 Kč, uložené organizaci ze strany SFÚ, lze dle našeho názoru vnímat jako škodu vzniklou v důsledku porušení povinnosti péče řádného hospodáře.**



Závěrem opětovně upozorňujeme, že HPS jako příspěvková organizace není zaměřena na generování příjmů z hlavní činnosti (nejedná se o podnikatelský subjekt). Jejím primárním cílem je poskytovat služby občanům.



Analýza vnitřních předpisů HPS

V rámci auditu HPS jsme se zaměřili mj. na analýzu vnitřních předpisů HPS upravujících oblasti **hospodaření, účetnictví, nákupů, veřejných zakázek a evidence a nakládání s majetkem organizace.**

Vnitřní předpisy schválené v rámci příspěvkové organizace fakticky provádějí povinnosti stanovené obecně závaznými právními předpisy. Prostřednictvím vnitřních předpisů je usměrňován chod příspěvkové organizace, činnost osob v jejích orgánech a na vedoucích pozicích nebo činnost jejich zaměstnanců.

Vnitřní směrnice je závazná v rámci hierarchické struktury příspěvkové organizace, resp. je závazná pouze **dovnitř**, nikoliv navenek, a slouží zejména k **zefektivnění procesů v rámci organizace, nastavení kompetencí uvnitř organizace a k nastavení postupů, které zajistí prosazování preventivních opatření a jejich kontrolu.**

Na základě provedené analýzy vnitřních předpisů se v níže uvedeném textu věnujeme pouze těm interním směrnicím, které jsou nastaveny nevhodně nebo které pokládáme z níže uvedených důvodů za neúplné.

Identifikované nedostatky

Absence pravidelných aktualizací vnitřních předpisů

Vzhledem k účelu vnitřních směrnic, jak je vymezen výše, podotýkáme, že je nezbytné, aby vnitřní směrnice právnické osoby byly pravidelně **aktualizovány**, a to jak s ohledem na novelizace právní úpravy, tak s ohledem na provedené personální nebo organizační změny (pokud vnitřní směrnice svěřuje některé kompetence konkrétním osobám nebo vnitřním organizačním útvarům právnické osoby).

Na základě provedené analýzy vnitřních směrnic v oblastech hospodaření, účetnictví, nákupů, veřejných zakázek a evidence a nakládání s majetkem organizace konstatujeme, že **řada interních směrnic HPS nebyla dlouhodobě aktualizována**. Některé z takto identifikovaných směrnic odkazují na zrušené právní předpisy, u některých zase nedošlo k jejich aktualizaci s ohledem na provedené personální nebo organizační změny. V drtivé většině případů jde o směrnice, které byly přijaty ještě



v době před sloučením příspěvkových organizací Správa pražských hřbitovů a Pohřební služby hl. m. Prahy. Vzhledem k tomu, že HPS jsou univerzálním právním nástupcem obou příspěvkových organizací, není tato skutečnost na překážku z hlediska právní závaznosti těchto směrnic pro zaměstnance HPS, ale je z ní zřejmé, že k aktualizaci směrnic dlouhodobě nedochází. Přitom se však jedná o zcela stěžejní pravidla, která poskytují zaměstnancům HPS určitou formu návodu, jak postupovat při řešení každodenních situací v rámci chodu organizace a jejich pracovní činnosti. Současně je správné nastavení povinností ve vnitřních směrniciích organizace významné z hlediska posouzení případné odpovědnosti za porušení povinností zaměstnance, v jehož kompetenci je provádění postupů, které vnitřní směrnice upravuje. Jinými slovy správné nastavení a správná implementace vnitřních směrnic vypovídají o tom, jak kvalitně je organizace řízena.

Z naší analýzy vyplývá, že dlouhodobá absence aktualizace vnitřních směrnic HPS se projevuje zejména ve dvou rovinách, a to v **četných odkazech na zrušené právní předpisy v interních směrniciích** (týká se následujících vnitřních směrnic HPS: směrnice č. 5 – Směrnice o odpadech, směrnice č. 9 – Směrnice pro zadávání veřejných zakázek, směrnice č. 12 – Spisový a skartační plán, směrnice č. 20 – Směrnice pro zhotovení, montáž, opravu, údržbu, stavební činnosti financované z investičních nebo neinvestičních prostředků, směrnice č. 28 – Krizový plán, směrnice č. 29 – Peněžní fondy příspěvkových organizací, směrnice č. 30 – Zásady pro tvorbu fondů FKSP, směrnice č. 35 – Směrnice o nakládání s pohledávkami) a v **nedostatečné reflexi realizovaných organizačních nebo personálních změn**³⁷ (týká se následujících vnitřních směrnic HPS: směrnice č. 11 – Směrnice o vnitřní kontrole a vyřizování stížností, směrnice č. 16 – Směrnice k pořizování, zařazování, odepisování, vyřazování a likvidaci majetku a řešení škod na majetku, směrnice č. 19 – Směrnice o využívání výpočetních a mobilních telefonů, směrnice č. 22 – Směrnice o provádění kontrol v prvních 14 dnech dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance, směrnice č. 25 – Platový řád, směrnice č. 26 – Směrnice o pojištění a řešení pojistných událostí, směrnice č. 27 – Směrnice o adopci významných hrobů, směrnice č. 32 – Směrnice o uveřejňování smluv a o registru smluv, směrnice č. 33 – Směrnice o zajištění pietních aktů a služeb, směrnice č. 34 – Směrnice upravující postup při administraci změny nájemce hrobového místa v důsledku přechodu nájmu, směrnice č. 35 – Směrnice o nakládání s pohledávkami).

Směrnice pro zadávání veřejných zakázek

Směrnice č. 9 (Směrnice pro zadávání veřejných zakázek), účinná od 1. 6. 2020, upravuje zásady a postupy při zadávání veřejných zakázek v HPS. Směrnice VZ byla s účinností od 4. 7. 2023 upravena

³⁷ Všechny dále uváděné směrnice byly vydány ještě příspěvkovou organizací Správa pražských hřbitovů a dosud nedošlo ani k aktualizaci označení organizace.



dodatkem, který stanovuje novou hodnotu finančního limitu rozhodného pro postup přípravy a realizace poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu.

V rámci analýzy Směrnice VZ jsme se v první řadě zaměřili na **soulad jejího nastavení s Metodickým postupem** s názvem Soustava zadávacích postupů pro zadávání veřejných zakázek, který se vztahuje na příspěvkové organizace zřizované HMP v gesci odboru zdravotnictví. Směrnice VZ v převážné většině svého obsahu tomuto metodickému pokynu vyhovuje, nicméně v rozporu s doporučeními, která jsou v metodickém pokynu uvedena, neobsahuje jakoukoliv úpravu lhůt pro podání nabídek v případě veřejných zakázek malého rozsahu. **Tyto lhůty doporučujeme do Směrnice VZ jednoznačně doplnit, a to za účelem sjednocení postupu HPS (veřejného zadavatele) v rámci poptávkových řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu a posílení zásady transparentnosti a zákazu diskriminace v oblasti zadávání veřejných zakázek, jak plynou z ustanovení § 6 ZVZ.**

Současně Směrnice VZ, na rozdíl od výše uvedeného metodického pokynu, připouští možnost přímého zadání pro veřejné zakázky malého rozsahu s předpokládanou hodnotou až do částky 300 000 Kč bez DPH (metodický pokyn doporučuje realizovat veřejné zakázky malého rozsahu v režimu přímého zadání pouze tehdy, činí-li horní hranice finančního limitu veřejné zakázky maximálně 100 000 Kč bez DPH). Nicméně s ohledem na doporučující charakter předmětného metodického pokynu se v tomto směru nejedná o jakékoliv porušení povinností na straně organizace. Z našeho prověřování vyplývá, že vyšší hranice hodnoty finančního limitu veřejné zakázky malého rozsahu, kterou je možné zadat v režimu přímého zadání, byla ze strany HPS nastavena z důvodu možnosti flexibilněji pořizovat frekventovaně poptávané plnění.

Ve vztahu k horní hranici finančního limitu pro veřejnou zakázku malého rozsahu realizovatelnou formou přímého zadání upozorňujeme na nelogičnost, která je zapříčiněna neúplnou formulací obsaženou v dodatku ke Směrnici VZ ze dne 4. 7. 2023. Tento dodatek totiž stanovuje že nová hodnota finančního limitu rozhodného pro postup přípravy a realizace poptávkového řízení u veřejné zakázky malého rozsahu s předpokládanou hodnotou od 0 Kč bez DPH do 100 000 Kč bez DPH se s účinností od 4. 7. 2023 mění na hodnotu od 0 Kč bez DPH do 300 000 Kč bez DPH. Již však nedošlo ke změně finančního limitu dle čl. II písm. b) Směrnice VZ, který (z důvodu neúplné, resp. nedostatečné formulace) činí i nadále od 100 000 Kč bez DPH (namísto od 300 000 Kč bez DPH) do 500 000 Kč bez DPH. Uvedenou nelogičnost však lze překlenout výkladem Směrnice VZ. Vzhledem k tomu, že změna účinná od 4. 7. 2023 (zvýšení finančního limitu) se uplatnila pouze do konce roku 2023, uvádíme tuto skutečnost pouze na okraj s tím, že pokud by v budoucnu měl být limit opět upravován, mělo by být pamatováno i na úpravu navazujících ustanovení směrnice. Současně upozorňujeme, že počínaje 1. 1. 2024 nedošlo dalším dodatkem k předmětné směrnici k její úpravě tak, aby horní hranice finančního limitu (počínaje 1. 1. 2024) byla opětovně stanovena na částku 100 000 Kč bez DPH.

S ohledem na identifikovaná četná porušení Směrnice VZ, jak jsou popsána v této zprávě, doporučujeme **zprehlednit Směrnici VZ pro dotčené zaměstnance HPS** využitím jednoduché matice shrnující



postup realizace poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu, která může vypadat například takto:

Forma zadávání VZ	PN³⁸	PSU³⁹	PSU
Limit Kč bez DPH (VZ na dodávky + VZ na služby)	do 300 000 Kč	od 300 001 Kč do 500 000 Kč	od 500 001 Kč do 2 000 000 Kč
Limit Kč bez DPH (VZ na stavební práce)	do 300 000 Kč	od 300 001 Kč do 500 000 Kč	od 500 001 Kč do 6 000 000 Kč
Počet oslovovaných dodavatelů	min. 1	min. 3	min. 5
Zveřejnění na profilu zadavatele	NE	ANO	ANO
Min. lhůta pro podání nabídek	NE	3 pracovní dny	5 pracovních dnů
Forma oslovení	---	Listinná nebo elektronická podoba.	Listinná nebo elektronická podoba.
Forma nabídek	---	Listinná nebo elektronická podoba.	Listinná nebo elektronická podoba.
Min. počet členů komise pro otevírání nabídek a min. počet členů hodnotící komise	---	Komise má alespoň 3 členy.	Komise má alespoň 3 členy a jejími členy musí být zástupci odboru zdravotnictví MHMP, budou-li s tím souhlasit.

³⁸ Přímý nákup.

³⁹ Poptávka s uveřejněním.



Směrnice o pojištění a řešení pojistných událostí

Směrnice č. 26 (Směrnice o pojištění a řešení pojistných událostí), účinná od 9. 8. 2013, má upravovat postupy při řešení pojistných událostí v návaznosti na pojistnou smlouvu a má seznamovat s druhy pojištění.

K obsahu této směrnice konstatujeme, že se nejedná o vnitřní směrnici (ačkoliv je tak nazvána), ale převážně o prostou rekapitulaci smluvních ujednání obsažených v pojistné smlouvě uzavřené s tehdejším pojistitelem. Daná směrnice je tedy **neaktuální**.

Z předmětné směrnice by bylo možné využít postupy, kterými se mají dotčení zaměstnanci řídit při řešení pojistných událostí. Dané postupy by však bylo namístě podrobněji **rozpracovat**, neboť v případě některých pojistných událostí, které se vztahují ke konkrétním druhům pojištění specifikovaným ve směrnici, není zejména uvedena povinnost:

- nemanipulovat rozsahem následků pojistné události do doby prohlídky místa pojistné události technikem pojistitele (nesdělí-li pojistitel jinak);
- uchovat doklady pro prokázání existence bezpečnostních, hygienických nebo ekologických důvodů, pro které musela být škoda odstraněna, aniž by bylo možné vyčkat příjezdu technika pojistitele na místo pojistné události, nebo uschovat poškozené části pojištěné věci do doby jejich prohlídky pojistitelem, muselo-li dojít k odstranění vzniklé škody z uvedených důvodů,
- bez souhlasu pojistitele neuznat nebo neuspokojit zcela ani zčásti jakýkoli nárok vyplývající z pojištění odpovědnosti.

Daná směrnice by dle našeho názoru měla rovněž obsahovat **povinnost evidence pojistných událostí a výsledku jejich vyřízení**. Pro případy, kdy pojistitel odmítne nebo zamítne uplatněný nárok na pojistné plnění, by směrnice měla obsahovat, jakým způsobem má příslušný zaměstnanec HPS ohledně uplatněného (a zamítnutého nebo odmítnutého) nároku postupovat (tj. že o výsledku vyřízení pojistné události má být neprodleně informován nadřízený zaměstnanec, který rozhodne o tom, zda se pojistiteli podá podnět k přešetření výsledku likvidace pojistné události, popřípadě zda bude záležitost předána k dalšímu vyřízení advokátní kanceláři nebo zda budou zajištěny další dokumenty nezbytné pro likvidaci pojistné události – typicky znalecké posudky nebo odborná vyjádření k příčinám a rozsahu pojistné události).

Dále upozorňujeme, že v části směrnice, která se věnuje pojištění odpovědnosti (čl. 3.6 odst. 4), směrnice nesprávně uvádí, že „*poškozený zašle do pojišťovny s číslem pojistné události fakturu za provedené práce*“. Toto ustanovení totiž směřuje na uplatnění nároku na pojistné plnění z pojištění



odpovědnosti u pojistitele, k čemuž je však oprávněn výhradně pojištěný (tedy HPS), nikoliv poškozený. Možnost přímého uplatnění nároku u pojistitele poškozeným je totiž v podmínkách současné právní úpravy připuštěna pouze v případech pojištění odpovědnosti za újmu způsobenou provozem vozidla, u ostatních druhů odpovědnostního pojištění však již nikoliv.⁴⁰ Z toho důvodu by to měly být i v případě škod z pojištění odpovědnosti HPS, kdo nárok na pojištění plnění u pojistitele uplatní.

Směrnice o uveřejňování smluv a o registru smluv

Směrnice č. 32 (Směrnice o uveřejňování smluv a o registru smluv), účinná od 5. 9. 2016, upravuje postup pro uveřejňování smluv podle ZRS v registru smluv v rámci HPS.

Na základě provedené analýzy této směrnice konstatujeme, že směrnice ve svém čl. V nedostatečně upravuje rozsah informací, ohledně kterých se provádí anonymizace části obsahu uveřejňované smlouvy. Daná směrnice totiž mezi informacemi, které jsou vyloučeny z uveřejnění v registru smluv, zmiňuje pouze obchodní tajemství a osobní údaje. Rozsah informací, které se v registru smluv neuveřejňují, je však širší – nejedná se pouze o obchodní tajemství a osobní údaje, ale také **o informace chráněné právem k nehmotným statkům, informace o majetkových poměrech, utajované informace a informace, které se neposkytují podle § 11 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím**, ve znění pozdějších předpisů.

Současně uvádíme, že předmětná směrnice neupravuje postup, jakým určit cenu nebo hodnotu předmětu smlouvy u rámcových smluv a smluv uzavřených na dobu určitou a neurčitou nebo jak postupovat v případech, kdy smlouva stanoví jednotkovou cenu, v důsledku čehož není možné hodnotu předmětu plnění spolehlivě určit⁴¹. V tomto ohledu jsme navíc zjistili, že některé smlouvy nebo objednávky, na základě kterých jsou realizovány pravidelně pořizované nebo trvající dodávky, služby a stavební práce, nebyly v registru smluv uveřejněny (ačkoliv se na ně povinnost uveřejnění podle našeho názoru vztahuje), jak je popsáno v příslušných částech této zprávy – mohlo se tak stát i z důvodu, že zaměstnanci, kteří odpovídají za uveřejnění smlouvy nebo objednávky v registru smluv, nevěděli, jakým způsobem cenu nebo hodnotu předmětu smlouvy v těchto specifických případech určit (popřípadě jak postupovat, pokud hodnotu předmětu plnění určit nelze).

⁴⁰ Ustanovení § 2861 odst. 2 OZ a ustanovení § 9 odst. 1 zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za újmu způsobenou provozem vozidla, ve znění pozdějších předpisů.

⁴¹ V případě, že cenu nebo hodnotu smlouvy nelze předem spolehlivě určit, doporučujeme smlouvu nebo objednávku v registru smluv uveřejnit vždy, a to z důvodu naplnění principu právní jistoty v smluvních závazkových vztazích (tedy proto, aby se předešlo případným negativním následkům, které jsou spojeny s neuveřejněním smlouvy nebo objednávky, na něž se povinnost uveřejnění prostřednictvím registru smluv vztahuje, a které spočívají v jejich zrušení od počátku, uplyne-li lhůta podle ustanovení § 7 odst. 1 ZRS marně).



Navrhujeme proto danou směrnici dodatkem doplnit minimálně o následující ustanovení, která se vztahují k otázce stanovení ceny nebo hodnoty předmětu smlouvy v případě rámcových smluv, smluv uzavřených na dobu určitou a neurčitou a smluv se sjednanou jednotkovou cenou nebo smluv, jejichž hodnotu nelze předem určit:

- **Smlouvy uzavřené na dobu určitou.** *Hodnota předmětu plnění smlouvy se u smlouvy na dobu určitou stanoví jako součet veškerých plnění za dobu, na niž je smlouva uzavřena.*
- **Smlouvy uzavřené na dobu neurčitou.** *Hodnota předmětu plnění smlouvy se u smlouvy na dobu neurčitou stanoví jako součet veškerých plnění za dobu 5 let.*
- **Rámcové smlouvy.** *Rámcové smlouvy se uveřejňují za stejných podmínek jako ostatní smlouvy. Realizační smlouvy, uzavřené na základě rámcové smlouvy, se ohledně podmínek pro uveřejnění posuzují individuálně. Je-li v důsledku rámcové smlouvy, která byla uzavřena před nabytím účinnosti zákona (tj. před 1. 7. 2016), uzavřena realizační smlouva, která musí být uveřejněna, uveřejní se i rámcová smlouva.*
- **Smlouvy obsahující jednotkovou cenu a smlouvy, jejichž hodnotu nelze předem určit.** *Smlouva, ve které smluvní strany sjednaly jednotkovou cenu, popřípadě smlouva, jejíž hodnotu nelze předem určit z důvodu, že konečná výše plnění je závislá na proměnných neznámých v době uzavření smlouvy, se uveřejní v registru smluv. V metadatech o smlouvě se však v takovém případě cena nebo hodnota smlouvy neuvádí, neboť ji není možné určit.*

Směrnice o nakládání s pohledávkami

Směrnice č. 35 (Směrnice o nakládání s pohledávkami), účinná od 1. 7. 2019, upravuje postupy nakládání s pohledávkami vzniklými z činnosti HPS.

Na základě provedené analýzy uvedené směrnice konstatujeme, že směrnice **neupravuje jakýkoliv konkrétní proces nakládání s neuhrazenými pohledávkami po splatnosti.**

Směrnice sice uvádí, že na základě provedené inventarizace pohledávek bude vyhotoven inventarizační záznam, který bude předán odpovědným zaměstnancům k projednání a po jehož vyhotovení bude vydáno tzv. „Rozhodnutí o dalším nakládání se spornou pohledávkou (závazkem)“, ve směrnici však absentuje jakékoliv bližší vymezení, jak může být s pohledávkou naloženo a jaké jsou konkrétní kroky vymáhacího procesu. Jinými slovy předmětná **směrnice vůbec neupravuje systém správy a řízení pohledávek v HPS.**



S ohledem na identifikované nesouladné postupy popsané v této zprávě, které spočívají v promlčení pohledávky HPS nebo neuplatnění pohledávek v insolvenčním řízení, doporučujeme směrnicí upravit, a to alespoň o následující rozsah:

- doba od okamžiku splatnosti pohledávky, po které je ze strany HPS přistoupeno k zahájení vymáhání pohledávky;
- popis průběhu samotného vymáhacího procesu (stanovení postupu, kdy například nejprve dochází k méně formálnímu upozornění dlužníka na neuhrazenou splatnou pohledávku prostřednictvím telefonátu nebo e-mailu, následně je přistoupeno k odeslání písemné výzvy k zaplacení pohledávky, posléze k předání pohledávky k vymáhání inkasní agentuře a následně k předání pohledávky k podání žaloby o její zaplacení advokátní kanceláři);
- stanovení doby, po jejímž uplynutí jsou neuhrazené splatné pohledávky předávány k vymáhání inkasní agentuře nebo advokátní kanceláři a identifikace osoby, která na straně HPS za včasnou předávku pohledávek odpovídá a shromažďuje podklady k pohledávkám za účelem zajištění jejich řádné předávky;
- stanovení postupu monitoringu insolvenčního rejstříku a vstupu dlužníka do likvidace;
- stanovení způsobu a četnosti reportování aktuálního stavu vymáhaných pohledávek;
- vyhodnocení úspěšnosti vymáhacího procesu.

Dodáváme, že předmětná směrnice stanoví specifický režim pro tzv. **bagatelní pohledávky**, u nichž je s ohledem na výši jejich jistiny zřejmé, že náklady vynaložené na jejich vymáhání přesáhnou potenciální výtěžek získaný vymáháním pohledávky, a ohledně kterých tedy lze od vymáhání upustit. Hranice výše jistiny bagatelních pohledávek je předmětnou směrnicí nastavena na částku 50 Kč. S ohledem na skutečnost, že v případě pohledávek s jistinou do 10 000 Kč včetně činí soudní poplatek za podání návrhu na zahájení soudního řízení (formou návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu) částku 400 Kč, navrhujeme tuto hranici zvýšit, a to alespoň na částku 2 500 Kč. Takto nastavená hranice jistiny pohledávky reflektuje i průměrnou výtěžnost pohledávek v insolvenčním řízení⁴², aby v případě úpadku dlužníka došlo z výtěžku z insolvence k pokrytí nákladů na zaplacený soudní poplatek (pokud organizace přihlašuje pohledávku do insolvenčního řízení v momentě,

⁴² Podle statistik Ministerstva spravedlnosti ČR činila v roce 2023 průměrná míra uspokojení věřitelů v insolvenčním řízení 42 % (do statistiky jsou zahrnuta data z insolvenčních řízení, v rámci kterých byl úpadek dlužníka řešen oddlužením, konkursem i reorganizací). Statistiky jsou dostupné zde: <<https://justice.cz/web/msp/statistickedudaje-z-oblasti-justice>>.



kdy již ohledně pohledávky byla podána žaloba) a případně také k pokrytí dalších nákladů na právní služby nebo nákladů administrativní povahy, které jsou s vymáháním pohledávek spojené.

Směrnice o postupu při převodu užívacího práva a výkladu některých pojmů

V rámci analýzy interních předpisů HPS jsme se rovněž zaměřili na směrnici č. 31 (Směrnice o postupu při převodu užívacího práva a výkladu některých pojmů), která je účinná již od 10. 5. 1999 a která byla v průběhu let byla doplněna dvěma dodatky s účinností od 18. 12. 2001 a 28. 4. 2004. Analýze určitých bodů této směrnice se rovněž věnujeme v kapitole týkající se prodeje hrobového zařízení.

Primárním účelem předmětné směrnice je detailní upřesnění postupu při převodu užívacího práva k pohřbívacímu místu. V první řadě směrnice objasňuje klíčové pojmy spojené s touto konkrétní činností, jakými jsou **uživatel pohřbívacího místa, vlastník hrobového příslušenství, plátce, dědic, spoluvlastník hrobového příslušenství**. Dále se zabývá možnými situacemi, při kterých může dojít k převodu užívacího práva. Primárně se tak může stát po úmrtí uživatele, dále potom na základě dohody mezi uživatelem a třetí osobu a poslední situací, kterou směrnice upravuje, je převod užívacího práva po uplynutí doby, na kterou byla uzavřena smlouva o zápůjčce.

Směrnice tedy ustanovuje, že v případě úmrtí uživatele přechází užívací právo na dědice, kteří svůj nárok musí prokázat rozhodnutím příslušného soudu. Pokud zůstavitel zanechal majetek nepatrné hodnoty, je třeba posoudit, zda se do něj řadí i hrobové příslušenství. V případě hrobového příslušenství se obvykle o majetek nepatrné hodnoty nejedná a vyžaduje tak i zvláštní postup: dědic musí předložit pravomocné rozhodnutí soudu o dědictví. Pokud nejsou dědicové, příslušenství přechází na stát a může být prodáno za cenu stanovenou znalcem.

Dalším možným způsobem převodu užívacího práva je převod na základě dohody mezi uživatelem a třetí osobou, ať už písemnou nebo ústní. K takovému převodu užívacího práva musí být sepsán záznam, případně musí být pořízen a uschován jiný záznam (např. kopie dohody). Osobou oprávněnou prodloužit či ukončit užívací právo je vždy výhradně uživatel nebo osoba, na kterou bylo toto právo příslušným úkonem převedeno. Samotné užívací právo se potom prokazuje tzv. smlouvou o propůjčení pohřbívacího místa a zaplacením příslušné ceny za užívání spolu s předložením průkazu totožnosti. Nemůže-li se k uhrazení ceny či sjednání nové smlouvy dostavit samotný uživatel, je možné k tomuto úkonu pověřit třetí osobu. Takovým pověřením je potom plná moc udělená uživatelem hrobového místa. Detailní obsahové a formální náležitosti takové plné moci potom specifikuje dodatek č. 1a/2003 k této směrnici ze dne 28. 4. 2003. Směrnice rovněž uvádí, že v odůvodněných případech je možné odsouhlasit zkrácení nebo prodloužení dalšího propůjčení pohřbívacího místa, přičemž prosloužit lze maximálně o dalších 10 let a v případě zkrácení nesmí dojít k porušení tlecí doby (tj. zhruba 10 let).



V rámci naší analýzy jsme odhalili několik nesrovnalostí v obsahu této směrnice. Ve většině se jednalo převážně o použití **zastaralých pojmů**, jako **pohřbívací místo** či **smlouva o propůjčení**. **Podstatné obsahové chyby jsme však odhalili v bodě 10. směrnice.** Tento bod se věnuje **převodu užívacího práva v případě uplynutí doby propůjčení bez uhrazení ceny na další období**. V tomto bodě je **chybně užíván pojem uživatel a vlastník ve smyslu synonyma**. Skutečnost je totiž taková, že uživatel je vlastníkem **pouze** hrobového příslušenství, nikoliv samotného hrobového místa. Vzhledem k formulaci textu „*uživatel (vlastník)*“ je možné, že autor směrnice tyto pojmy tímto způsobem uváděl ve vztahu k jednotlivým částem, tedy „*hrobové místo (hrobové příslušenství)*“, nicméně tato formulace je zavádějící, jelikož navozuje dojem, že uživatel je zároveň vlastníkem hrobového místa. Vlastníkem hrobového místa však není jeho uživatel, ale vlastník pohřebiště. Záměnou pojmů přitom může dojít k tomu, že adresátům směrnice nebude jednoznačně zřejmé, jaká práva a povinnosti jsou s užíváním (nikoliv vlastnictvím) hrobového místa spojena. Dále je v tomto bodě odkazováno na ustanovení § 135 zákona č. 509/1991 Sb. (novela občanského zákoníku č. 40/1964 Sb., který byl s účinností od 1. 1. 2014 nahrazen OZ.

Stejně nedostatky jako v bodě 10. směrnice, tj. odkaz na neplatné právní předpisy, se potom nacházejí i v obou dodatcích. Dodatek č. 1 ze dne 18. 12. 2001 upravuje jednotlivá práva a povinnosti při zpracování osobních údajů a dodatek č. 1a/2003 se věnuje formě a obsahu plné moci. V případě obou dodatků platí, že v nich jsou obsaženy odkazy na zrušené právní předpisy.

Vzhledem k výše uvedenému doporučujeme provést komplexní aktualizaci obsahu této směrnice (přijaté již v roce 1999), a to tak, aby byla v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a využívala současnou terminologii.

Organizační řád a absence etického kodexu

Organizační řád HPS upravuje organizační strukturu, působnost organizačních útvarů, základní pravomoci a odpovědnost vedoucích zaměstnanců, principy a metody práce HPS a je závazný pro všechny zaměstnance. Jeho přílohy tvoří „Organizační struktura HPS“ a „Organizační schéma HPS“. Upozorňujeme, že v příloze s názvem „Organizační struktura“ jsou uvedena zastaralá čísla středisek, která však byla změněna k 1. 1. 2024, a proto je tato příloha (co do označení středisek) neaktuální.

Organizační řád byl oficiálně zveřejněn v HPS v interním systému dne 23. 2. 2024. Před tímto datem HPS organizační řád neměly, což považujeme s ohledem na charakter a velikost organizace za krajně neobvyklé.



Organizace **nemá sepsaný etický kodex**, který je důležitým dokumentem definujícím pravidla a principy chování pro zaměstnance a management, a to hlavně v oblastech pravidel profesního chování, které se týká jak vztahů mezi zaměstnanci, tak i vztahů s klienty. Etický kodex slouží jako prevence nežádoucího chování a pomáhá předcházet neetickému chování zaměstnanců, které by mohlo organizaci poškodit. Navenek potom pomáhá i budovat pozitivní pověst organizace u klientů a veřejnosti.

S ohledem na výše uvedené proto doporučujeme **aktualizovat a sjednotit čísla středisek** v příloze organizačního řádu s názvem „Organizační struktura“, aby vyhovovala aktuálním označením zavedeným od 1. 1. 2024, a to včetně seznamu zaměstnanců v jednotlivých střediscích.

Dále doporučujeme **vytvořit a implementovat etický kodex jako interní směrnici**. Ta by měla obsahovat jasná pravidla pro zaměstnávání rodinných příslušníků a řízení mezilidských vztahů na pracovišti, aby se předešlo jakýmkoliv střetům zájmů (zejména pokud by jeden z rodinných příslušníků byl pověřen kontrolou, dohledem nebo hodnocením nad prací toho druhého) nebo neprofesionálního chování. Etický kodex by měl být vytvořen s ohledem na specifika HPS a měl by být pravidelně aktualizován, aby odrážel nejnovější právní normy a etické standardy.



Analýza veřejných zakázek

Náš přístup k zadání

V rámci našeho prověřování vztahujícímu se k oblasti zadávání veřejných zakázek jsme primárně vycházeli z informací zveřejněných na profilu zadavatele HPS a ve Věstníku veřejných zakázek, dále z plánů veřejných zakázek HPS pro roky 2022 až 2023 a z jejich vyhodnocení a současně ze spisů k realizovaným veřejným zakázkám ve stavu, v jakém nám byly poskytnuty ze strany HPS.

Sporné otázky, které vyvstaly v průběhu našeho prověřování, byly diskutovány s příslušnými zaměstnanci v rámci řízených rozhovorů, které jsme v průběhu provádění auditu provedli.

Minimální rozsah prověřování byl specifikován Zadavatelem v objednávce č. OBJ/66/02/002043/2024. Na tento rozsah je odkázáno v úvodu této zprávy. V rámci prověřování jsme se zaměřili na veškeré veřejné zakázky realizované HPS v letech 2022 a 2023 s předpokládanou hodnotou do 500 000 Kč bez DPH a dále na reprezentativní vzorek veřejných zakázek s předpokládanou hodnotou nad 500 000 Kč bez DPH (včetně ověření kvality plnění). Reprezentativní vzorek veřejných zakázek s předpokládanou hodnotou nad 500 000 Kč bez DPH byl vybrán Zadavatelem. Seznamy prověřovaných veřejných zakázek tvoří přílohu č. 1 až 4 této zprávy.

Za účelem naplnění základních cílů auditu jsme se v obecné rovině zaměřili na prověření následujících tří oblastí:

1. **Přezkoumání povinností vyplývajících z obecně závazných právních předpisů a interních dokumentů.** Zaměřili jsme se na dodržení souladu s obecně závaznými právními předpisy a interní směrnici dle předem definovaného postupu (checklist pro vyhodnocení souladu se ZVZ, který je obsažen dále v této zprávě).
2. **Prověření informací vyplývajících z veřejných rejstříků a seznamů.** Ve vztahu k potenciálním personálním nebo majetkovým propojením jsme provedli šetření zaměřené na informace vyplývající z veřejných evidencí (registr smluv, obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, evidence skutečných majitelů, centrální evidence exekucí, insolvenční rejstřík, katastr nemovitostí aj.).
3. **Identifikace personálního propojení a potenciálního střetu zájmů.** Prověřili jsme personální nebo majetkové vazby osob na vedoucích pozicích HPS na subjekty, které se staly vybraným dodavatelem v rámci prověřované veřejné zakázky.



V rámci jednotlivých veřejných zakázek jsme ověřili plnění povinností HPS vyplývajících ze ZVZ a interních směrnic na základě níže uvedeného checklistu:

CHECKLIST VZ	
1	Zahájily HPS zadávací řízení ve správném druhu zadávacího řízení dle předpokládané hodnoty, popřípadě dle postupu stanoveného interní směrnicí?
2	Je nyní vyhlášená veřejná zakázka podobná veřejné zakázce, která byla vyhlášena v intervalu 3 měsíců, která má stejného vybraného dodavatele jako nyní vyhlášená veřejná zakázka a která má podobný předmět plnění jako nyní vyhlášená veřejná zakázka?
3	Předložily HPS dokumenty prokazující řádné zahájení zadávacího řízení?
4	Bylo oznámení o zahájení zadávacího řízení zveřejněno ve Věstníku veřejných zakázek? Byla výzva k podání nabídky zveřejněna na webových stránkách HPS, popřípadě v souladu s interní směrnicí upravující postup při zadávání veřejných zakázek?
5	Byl osloven předepsaný počet dodavatelů?
6	Byl osloven stejný okruh dodavatelů jako u alespoň 3 jiných veřejných zakázek vyhlášených v intervalu posledních 6 měsíců?
7	Byla dodržena minimální lhůta pro podání nabídek dle zvoleného druhu zadávacího řízení, nebo dle interní směrnice v případě veřejné zakázky malého rozsahu?
8	Obsahuje výzva k podání nabídek / zadávací podmínky: - identifikaci HPS (obchodní firma nebo název, sídlo, právní forma, identifikační číslo, bylo-li přiděleno, pokud jde o právnickou osobu, a obchodní firma nebo jméno a příjmení, místo podnikání, popřípadě místo trvalého pobytu, identifikační číslo, bylo-li přiděleno, pokud jde o fyzickou osobu); - lhůta a místo pro podání nabídek, způsob podání nabídek; - název veřejné zakázky a popis předmětu veřejné zakázky; - předpokládanou hodnotu veřejné zakázky bez DPH a byla tato předpokládaná hodnota stanovena správně, tedy v souladu se ZVZ; - požadavky na prokázání kvalifikace; - údaje o kritériích hodnocení.
9	Je popis předmětu veřejné zakázky bez diskriminačních podmínek a bez odkazů na obchodní značky?
10	Byl rozsah kvalifikace stanoven přiměřeně předmětu veřejné zakázky a v souladu se zásadou zákazu diskriminace?
11	Obsahují výzva k podání nabídek / zadávací podmínky popis metody hodnocení nabídek podle kritérií hodnocení – přesná specifikace kritérií hodnocení včetně popisu metody hodnocení nabídek dle kritérií hodnocení respektující základní zásady transparentnosti, přiměřenosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace?
12	Pořídily HPS písemnou zprávu o hodnocení nabídek?
13	Obsahuje zpráva o hodnocení nabídek následující náležitosti: - identifikaci HPS (obchodní firma nebo název, sídlo, právní forma, identifikační číslo, bylo-li přiděleno); - uvedení osob, které se na hodnocení podílely; - seznam hodnocených nabídek; - popis hodnocení odpovídající kritériím hodnocení a výsledek hodnocení nabídek.
14	Byla zpráva o hodnocení nabídek podepsána všemi osobami, které se na hodnocení podílely?



15	Byly nabídky hodnoceny dle kritérií hodnocení uvedených ve výzvě k podání nabídek / zadávacích podmínkách?
16	Uzavřely HPS smlouvu s dodavatelem, který podal vítěznou nabídku (v případě odmítnutí tohoto s dodavatelem dalšími v pořadí)?
17	Prokázal vybraný dodavatel splnění podmínek základní způsobilosti?
18	Prokázal vybraný dodavatel splnění podmínek profesní způsobilosti?
19	Prokázal vybraný dodavatel splnění podmínek technické kvalifikace?
20	Prokázal vybraný dodavatel splnění podmínek ekonomické kvalifikace?
21	Odpovídá částka uvedená ve smlouvě nabídkové ceně vybraného dodavatele?
22	Je požadovaný předmět plnění a jeho rozsah uvedený ve výzvě k podání nabídek / zadávací dokumentaci v souladu s popisem uvedeným ve smlouvě?
23	Jsou ve smlouvě obsaženy všechny obchodní a platební podmínky uvedené ve výzvě k podání nabídek / zadávací dokumentaci?
24	Došlo k uveřejnění skutečně uhrazené ceny na profilu zadavatele?

Odpovědnost za proces zadávání veřejných zakázek v rámci HPS

Pro celkové pochopení všech aspektů zjištěných nesouladných postupů uvádíme v rámci této podkapitoly shrnutí kompetencí relevantních osob, které se dle příslušné interní směrnice HPS⁴³ podílejí na procesu zadání veřejné zakázky v rámci HPS.

Vymezení kompetencí v oblasti zadávání veřejných zakázek vypovídá o odpovědnosti konkrétních osob za zjištěné nesouladné postupy v této oblasti.

Interní směrnice upravující v rámci HPS oblast zadávání veřejných zakázek, která byla účinná v auditovaném období, stanoví rámcové postupy pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu a zadávání podlimitních a nadlimitních veřejných zakázek.

⁴³ Jedná se o směrnici č. 9 s označením „Směrnice pro zadávání veřejných zakázek Správy pražských hřbitovů, příspěvkové organizace“ ze dne 1. 6. 2020, ve znění dodatku č. 1 ze dne 4. 7. 2023.



Ohledně **veřejných zakázek malého rozsahu** upravuje Směrnice VZ různé procesy pro veřejné zakázky s předpokládanou hodnotou:

- do 100 000 Kč bez DPH včetně (s účinností od 4. 7. 2023 do 300 000 Kč bez DPH včetně), kdy dodávky, služby nebo stavební práce odpovídající uvedené předpokládané hodnotě mohou být bez dalšího pořízeny v režimu **přímého zadání**;
- nad 100 000 Kč bez DPH do 500 000 Kč bez DPH včetně (s účinností od 4. 7. 2023 od 300 000 Kč bez DPH do 500 000 Kč bez DPH včetně⁴⁴), kdy dodávky, služby nebo stavební práce odpovídající uvedené předpokládané hodnotě lze pořídit v rámci poptávkového řízení realizovaného formou odeslání výzvy k podání nabídek adresované **alespoň 3 dodavatelům** a posouzení a hodnocení nabídek provádí **tříčlenná komise** ustavená ředitelem HPS; **v odůvodněných případech lze oslovit pouze jednoho dodavatele nebo zadat veřejnou zakázku přímou objednávkou plnění**;
- nad 500 000 Kč bez DPH do 2 000 000 Kč bez DPH u veřejných zakázek na dodávky a služby a do 6 000 000 Kč bez DPH u veřejných zakázek na stavební práce, kdy při pořízení dodávek, služeb nebo stavebních prací odpovídajících uvedené předpokládané hodnotě musí být osloveno **alespoň 5 dodavatelů** k podání nabídek a posouzení a hodnocení nabídek provádí **tříčlenná komise** ustavená ředitelem HPS; **v odůvodněných případech lze oslovit pouze jednoho dodavatele nebo zadat veřejnou zakázku přímou objednávkou plnění**.

Směrnice VZ stanoví, že zadávání veřejných zakázek malého rozsahu (bez ohledu na předpokládanou hodnotu veřejné zakázky malého rozsahu) je **plně v kompetenci ředitele HPS**.

Odpovědnou osobou za zadání veřejné zakázky malého rozsahu je tedy ředitel HPS, který tedy v konečném důsledku odpovídá zejména za celkové zadání veřejné zakázky a průběh zadávacího (poptávkového) řízení v souladu se ZVZ a dále především za to, že bude osloven příslušný počet dodavatelů a za obsahovou stránku výzvy k podání nabídek (včetně vymezení kvalifikačních předpokladů), neboť činí veškeré právní úkony v zadávacím (poptávkovém) řízení. **V naléhavých případech ředitel HPS rozhoduje o přímém zadání veřejné zakázky malého rozsahu a odpovídá tak za řádné odůvodnění použití tohoto postupu [čl. II odst. 1 písm. b) a c) Směrnice VZ].**

⁴⁴ Rozporu mezi předpokládanými hodnotami v dodatku č. 1 ke směrnici, kterou se řídí v rámci HPS zadávání veřejných zakázek, ze dne 4. 7. 2023 a čl. II odst. 1 písm. b) této směrnice se věnujeme v předchozí části této zprávy, která se týká oblasti analýzy vnitřních předpisů.



Směrnice VZ dále vymezuje, že **technickoprovozní náměstek ředitele HPS** je pověřen technickou přípravou veřejné zakázky a průběhem zadávacího (poptávkového) řízení. **Za průběh zadávacího (poptávkového) řízení tak technickoprovozní náměstek ředitele HPS odpovídá společně s ředitelem HPS.**

Plnění některých úkolů je dále i v rámci veřejných zakázek malého rozsahu svěřeno **komisi** ustavené ředitelem HPS (např. posouzení obsahu nabídek z hlediska splnění podmínek dle ZVZ a zadávací dokumentace, provedení hodnocení nabídek, posouzení nabídek z hlediska mimořádně nízké nabídkové ceny aj.). Současně je ředitel oprávněn pověřit některými úkoly v průběhu zadávacího řízení **odborného poradce** (smluvního zástupce zadavatele); to však ředitele HPS nezbavuje odpovědnosti za řádný průběh zadávacího řízení.⁴⁵

Směrnice VZ pak stanoví, že jednotlivé úkony v zadávacím (poptávkovém) řízení jsou svěřeny **pověřenému zaměstnanci organizace**. Nicméně i přesto je to ředitel HPS, kdo odpovídá za průběh zadávacího (poptávkového) řízení (společně s provozně-technickým náměstkem ředitele HPS) a za celkovou realizaci veřejné zakázky malého rozsahu.

V případě **podlimitních a nadlimitních veřejných zakázek** je postup obdobný, tedy odpovědnou osobou za jejich realizaci je **ředitel HPS**, který společně se svým **provozně-technickým náměstkem** odpovídá za průběh zadávacího řízení na podlimitní nebo nadlimitní veřejnou zakázku.

Relevantní zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek

Na základě našeho prověřování v níže uvedených podkapitolách shrnujeme jednotlivá zjištění k veřejným zakázkám, které byly předmětem provedeného auditu. Podkapitoly jsou členěny dle auditovaných oblastí. Níže uvádíme pouze ty oblasti, v rámci kterých byl zjištěn rozpor s obecně závazným právním předpisem, interní směrnici nebo zásadami zadávání veřejných zakázek.

⁴⁵ Jedná se o případ tzv. přímého zastoupení, kdy ze zastoupení vznikají práva a povinnosti přímo zastoupenému, nikoliv zástupci (ustanovení § 436 odst. 1 OZ).



Přímé zadání veřejné zakázky v rozporu s interní směrnici

Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 1	
Přímé zadání veřejné zakázky v rozporu s interní směrnici	
Veřejná zakázka:	Olšany – drobné restaurátorské práce, vybrané náhrobky na Olšanském hřbitově (HPS/46/2022)
Vybraný dodavatel:	Jiří Olt
Odpovědné osoby:	(bývalý ředitel HPS)
Popis zjištění:	HPS zadaly veřejnou zakázku v režimu přímého zadání dodavateli Jiřímu Oltovi. Jedná se o veřejnou zakázku na stavební práce, jejíž předmět je podle záměru k zadání veřejné zakázky ze dne 28. 12. 2021 vymezen jako drobné restaurátorské práce na vybraných náhrobcích na Olšanském hřbitově. Předpokládaná hodnota veřejné zakázky činí dle záznamu o stanovení předpokládané hodnoty ze dne 28. 12. 2021, podepsaném tehdejším ředitelem HPS částku ve výši 206 611,57 Kč bez DPH. Podle čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ, která byla účinná v inkriminovaném období, platí, že v případě veřejné zakázky s předpokládanou hodnotou vyšší než 100 tis. Kč bez DPH a nižší nebo rovnou 500 tis. Kč bez DPH, je nezbytné vyzvat alespoň 3 zájemce k podání cenové nabídky, nemají-li je HPS k dispozici (například ve formě aktuálních ceníků). Současně dle odkazovaného ustanovení Směrnice VZ platí, že zadat veřejnou zakázku s uvedenou předpokládanou hodnotou přímou objednávkou plnění (s akceptační doložkou) nebo vyzvat jen jednoho dodavatele lze pouze v odůvodněných případech – HPS jsou povinny důvody pro takový postup náležitě odůvodnit, podepsané odůvodnění přiložit do dokumentace o zadání veřejné zakázky a současně o tom informovat odbor zdravotnictví MHMP. S ohledem na předpokládanou hodnotu veřejné zakázky, která činila 206 611,57 Kč bez DPH, byly HPS povinny vyzvat alespoň 3 dodavatele k podání cenové nabídky, k čemuž však nedošlo, neboť veřejná zakázka byla zadána v režimu přímého zadání. <u>Dokumentace k veřejné zakázce přitom neobsahuje jakékoliv písemné odůvodnění přímého zadání veřejné</u>



	<u>zakázky, ani aktuální ceníky jiných dodavatelů, ze kterých by bylo možné seznat, jaká je obvyklá cena poptávaného plnění na trhu.</u> Dodáváme, že v tomto případě dle našeho šetření <u>nešlo o naléhavou situaci</u>, kdy by s ohledem na neodkladnou potřebu zajištění poptávaných stavebních prací nebylo dost dobře možné realizovat poptávkové řízení procesním postupem, který příslušná interní směrnice stanoví (v tomto konkrétním případě se jednalo například o poškození vzniklé vlivem eroze, dále o korozi kamene nebo znečištění podstavce a sochy – šlo tedy o dlouhodobě vznikající jevy, které nevyžadovaly potřebu akutního odstranění za účelem odvrácení hrozící újmy). V tomto případě tedy dle našeho názoru došlo k přímému zadání veřejné zakázky malého rozsahu v rozporu s interní směrnicí HPS, konkrétně v rozporu s čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ. Nám předložená dokumentace k veřejné zakázce neobsahovala ředitelem HPS podepsané odůvodnění použití tohoto postupu, ani souhlasné stanovisko odboru zdravotnictví HMP k použití tohoto postupu.
--	---



Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 2	
Přímé zadání veřejné zakázky v rozporu s interní směrnicí	
Veřejná zakázka:	TECHNICI – konzultace a technická podpora I. (HPS/71/2022)
Vybraný dodavatel:	Jitka Staňková
Odpovědné osoby:	(bývalý ředitel HPS)
Popis zjištění:	HPS zadaly veřejnou zakázku v režimu přímého zadání dodavateli Jitce Staňkové. Jedná se o veřejnou zakázku na služby, jejíž předmět je podle záměru k zadání veřejné zakázky ze dne 7. 2. 2022 vymezen jako konzultace a technická podpora. Předpokládaná hodnota veřejné zakázky činí dle záznamu o stanovení předpokládané hodnoty ze dne 7. 2. 2022, podepsaném tehdejším ředitelem HPS částku ve výši 247 933,88 Kč bez DPH. Podle čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ, která byla účinná v inkriminovaném období, mj. platí, že zadat veřejnou zakázku s předpokládanou hodnotou vyšší než 100 tis. Kč bez DPH a nižší nebo rovnou 500 tis. Kč bez DPH přímou objednávkou plnění (s akceptační doložkou) nebo vyzvat jen jednoho dodavatele lze pouze v odůvodněných případech – HPS jsou povinny důvody pro takový postup náležitě odůvodnit, podepsané odůvodnění přiložit do dokumentace o zadání veřejné zakázky a současně o tom informovat odbor zdravotnictví MHMP. V dokumentaci k této veřejné zakázce je přímé zadání odůvodněno následovně: „Rozhodnutím předchozího vedení byl ukončen <u>pracovní poměr</u> se dvěma klíčovými technikami Pohřebního ústavu. Po dohodě byla <u>spolupráce obnovena formou smluvního dodavatelského vztahu</u>, aby byla <u>zajištěna kontinuita při přípravě a realizaci projektů, na nichž se pracovníci podíleli</u>.“ Podle našeho názoru však tímto způsobem přímé zadání odůvodnit nelze. Výkladem Směrnice VZ lze totiž dospět k závěru, že přímé zadání je vyhrazeno pouze pro případy naléhavých situací, kdy s ohledem na neodkladnou potřebu zajištění poptávané služby není dost dobře možné realizovat poptávkové řízení procesním postupem, který příslušná interní směrnice stanoví. O takovou naléhavou situaci by mohlo jít <u>v případě konkrétního projektu</u>, na kterém se vybraný dodavatel podílel, a jehož průběh by byl absencí jeho další účasti na něm ohrožen. Smlouva o dílo uzavřená mezi HPS a Jitkou Staňkovou dne 21. 2. 2022 je však svou povahou smlouvou <u>rámcovou</u>, která <u>nebyla uzavřena</u>



	<u>ve vztahu ke konkrétnímu projektu</u>. Předmět smlouvy o dílo ze dne 21. 2. 2022 je vymezen zcela obecně jako konzultační a poradenská činnost v technických a provozních záležitostech a při zadávání technických podmínek výběrových řízení. <u>Z toho důvodu není přímé zadání veřejné zakázky v tomto konkrétním případě dle našeho názoru řádně odůvodněno</u> (tj. v souladu s účelem Směrnice VZ). K tomu dodáváme, že předmět plnění veřejné zakázky není jedinečný, aby jej nemohlo plnit více potenciálních dodavatelů. Současně do dnešního dne nedošlo k realizaci poptávkového řízení podle Směrnice VZ. Pokud tedy bylo v tomto případě strany HPS argumentováno naléhavou potřebou kontinuálního zajištění plnění, bylo potenciálně možné uzavřít smlouvu s dodavatelem v režimu přímého zadání – <u>to však pouze do doby, než by byl vybrán dodavatel na základě poptávkového řízení realizovaného podle Směrnice VZ</u>. K tomu však do dnešního dne nedošlo a předmětná smlouva je i nadále účinná. Současně upozorňujeme, že z odůvodnění přímého zadání vyplývá, že se má jednat o navazující dodavatelskou spolupráci s totožným obsahem, jaký měl dříve sjednaný pracovní poměr mezi HPS a daným dodavatelem (dříve zaměstnancem). Analýzou fakturace vybraného dodavatele na HPS bylo zjištěno, že jednotlivé faktury tvoří souvislou číselnou řadu. Dodavatel tedy nemá jiného odběratele než HPS. S ohledem na tyto skutečnosti upozorňujeme, že by vztah mezi dodavatelem a HPS mohl být hodnocen jako nelegální zaměstnávání (tzv. švarcsystém). Současně se domníváme, že v tomto případě došlo k účelovému rozdělení veřejné zakázky. Ohledně toho odkazujeme na naše závěry uvedené v rámci zjištění č. 5. V tomto případě tedy dle našeho názoru došlo k přímému zadání veřejné zakázky malého rozsahu v rozporu s interní směrnicí HPS, konkrétně v rozporu s čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ. Nám předložená dokumentace k veřejné zakázce neobsahovala ředitelem HPS podepsané odůvodnění použití tohoto postupu, ani souhlasné stanovisko odboru zdravotnictví HMP k použití tohoto postupu.
--	---



Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 3
Přímé zadání veřejné zakázky v rozporu s interní směrnicí

Veřejná zakázka:	Oprava vyzdívky kremační pece (přímá objednávka plnění)
Vybraný dodavatel:	TABO-CS spol. s r.o.
Odpovědné osoby:	í (provozně-technická náměstkyně), (bývalý ředitel HPS)
Popis zjištění:	Mezi HPS a dodavatelem TABO-CS spol. s r.o. došlo dne 19. 12. 2022 k uzavření servisní smlouvy č. 233011/233111, na základě které se dodavatel zavázal provádět pro HPS mj. vyzdívky kremačních pecí a jejich spalinových cest v krematoriích Motol a Strašnice, opravy elektrických, strojních a plynových částí kremační linky, seřízení a měření hořáků a servisní a revizní prohlídky kremační linky a návazných technologií, jak vyplývá z čl. 2 a čl. 3.1 uvedené smlouvy. Tato servisní smlouva nebyla uzavřena v návaznosti na výsledek zadávacího (poptávkového) řízení na veřejnou zakázku. Současně nám nebyly předloženy žádné dokumenty, ze kterých by vyplývalo, že HPS před uzavřením servisní smlouvy provedly průzkum trhu za účelem zjištění obvyklé ceny poptávaného plnění. Analýzou přímých objednávek realizovaných v roce 2023 jsme zjistili, že na základě výše uvedené servisní smlouvy objednaly HPS u dodavatele TABO-CS spol. s r.o. následující práce: - oprava vyzdívky kremační pece č. 2 krematoria Motol za cenu 394 104 Kč bez DPH (objednávka ze dne 27. 6. 2023, č. PTÚ/2023/183, učiněná, resp. podepsaná provozně-technickou náměstkyní ředitele HPS). Ve výše označené objednávce je v jejím textu přímo <u>odkázáno na servisní smlouvu č. 233011/233111.</u> Dále byly v průběhu roku 2023 na základě samostatných přímých objednávek ze strany HPS u dodavatele TABO-CS spol. s r.o. objednány níže uvedené práce: - oprava zavážecího zařízení pece č. 2 krematoria Motol za cenu 54 878 Kč bez DPH (objednávka ze dne 14. 2. 2023, č. PTÚ/2023/043);



	• oprava vyzdívký pece č. 1 krematoria Strašnice za cenu 294 354 Kč bez DPH (objednávka ze dne 1. 3. 2023, č. PTÚ/2023/054); • výměna zavážecích vrat kremační pece za cenu 23 678 Kč bez DPH (objednávka ze dne 21. 3. 2023, č. PTÚ/2023/75); • oprava zavážecích vrat za cenu 30 000 Kč bez DPH (objednávka ze dne 15. 5. 2023, č. PTÚ/2023/123); • pyrometry pro kremační pece krematoria Motol za cenu 25 000 Kč bez DPH (objednávka ze dne 14. 8. 2023, č. PTÚ/2023/232); • revize plynu a elektro kremačních pecí krematoria Strašnice za cenu 30 950 Kč bez DPH (objednávka ze dne 14. 12. 2023, č. PTÚ/2023/409). Výše uvedené objednávky <u>spadají</u> dle našeho názoru z hlediska svého předmětu <u>pod servisní smlouvu č. 233011/233111</u>, ačkoliv v těchto objednávkách (na rozdíl od objednávky č. PTÚ/2023/183) není na danou servisní smlouvu odkázáno. Souhrnná peněžitá hodnota veškerých výše označených objednávek činí 821 136 Kč bez DPH. Jak jsme však uvedli v úvodu tohoto zjištění, předmětná servisní smlouva nebyla uzavřena v rámci poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu. S ohledem na výši peněžitého plnění, které bylo ze strany HPS dodavateli TABO-CS spol. s r.o. na základě výše označených objednávek vyplaceno (821 136 Kč bez DPH) však daná smlouva měla být uzavřena postupem dle čl. II odst. 1 písm. c) Směrnice VZ, tj. v rámci poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu s oslovením alespoň 5 dodavatelů. Dodáváme, že i v situaci, ve které by pod předmět servisní smlouvy č. 233011/233111 spadala pouze objednávka č. PTÚ/2023/183 realizovaná za cenu 394 104 Kč bez DPH, mělo být realizováno poptávkové řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu [podle čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ s oslovením alespoň 3 dodavatelů], tj. <u>ani v takovém případě neměla být objednávka realizována formou přímého zadání</u>. Domníváme se však, že veškeré výše uvedené objednávky spadají pod předmět dané servisní smlouvy. V tomto případě tedy dle našeho názoru došlo k přímému zadání veřejné zakázky malého rozsahu v rozporu s interní směrnicí HPS,
--	--



Vertikální spolupráce

Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 14	
Neprověření splnění podmínek pro možnost využití tzv. in-house výjimky	
Veřejná zakázka:	HPS – údržba zeleně, postřiky, prostřih (HPS/58/2022)
Vybraný dodavatel:	Lesy hl. m. Prahy
Odpovědné osoby:	(bývalý ředitel HPS)
Popis zjištění:	HPS uzavřely za využití tzv. in-house výjimky podle ustanovení § 11 odst. 4 písm. b) ZVZ rámcovou dohodu o dílo s názvem „Údržba zeleně na hřbitovech ve správě SPH“, jejíž doba plnění je prodlužována prostřednictvím dodatků k této dohodě, a to s příspěvkovou organizací Lesy hl. m. Prahy, jejímž zřizovatelem je HMP. Předmětná dohoda obsahuje v úvodu proklamaci smluvních stran, že nemusí být uzavřena na základě zadávacího řízení na veřejnou zakázku, neboť z důvodu totožné osoby zřizovatele obou smluvních stran (příspěvkových organizací HMP) lze využít výjimku z povinnosti zadat veřejnou zakázku postupem podle ZVZ, která je obsažena v ustanovení § 11 odst. 4 písm. b) ZVZ. Podle tohoto ustanovení ZVZ platí, že za zadání veřejné zakázky se nepovažují případy, kdy právnická osoba ovládaná podle odstavce 1 písm. a) uzavře smlouvu s dodavatelem, v němž nemá přímou majetkovou účast žádná soukromá osoba a který je jinou právnickou osobou ovládanou veřejným zadavatelem podle písmene a). Upozorňujeme však, že pro možnost využití tzv. in-house výjimky dle ustanovení § 11 odst. 4 písm. b) ZVZ není nezbytné splnit pouze podmínku, že dotčení veřejní zadavatelé jsou ovládáni totožným veřejným zadavatelem, ale je rovněž nezbytné splnit podmínku podle ustanovení § 11 odst. 1 písm. c) ZVZ, tedy minimálně 80% podíl činnosti při plnění úkolů svěřených ovládajícím veřejným zadavatelem.⁵⁰ <u>Splnění této podmínky však nebylo dle nám sdělených informací a podkladů ověřeno.</u>

⁵⁰ ŠEBESTA, M., NOVOTNÝ, P., MACHUREK, T., DVOŘÁK, D. a kol. *Zákon o zadávání veřejných zakázek. Komentář*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2022, str. 83.



	<u>pro zkoušení zbraní a střeliva, které by uvedené referenční služby dokládaly</u> [povinnost uveřejnění v registru smluv by se přitom na takové smlouvy vztahovala podle ustanovení § 2 odst. 1 písm. a) ZRS]. Podle našeho názoru měly HPS na základě údajů obsažených ve veřejně dostupných zdrojích ověřit splnění podmínek technické kvalifikace u nejvýhodnější nabídky a v případě, kdy by vyvstala pochybnost o správnosti nebo pravdivosti uchazečem uvedených údajů, postupovat přiměřeně podle ustanovení § 46 ZVZ, tedy <u>vyzvat uchazeče k objasnění nabídky</u> (a v případě nesplnění takové výzvy uchazeče z poptávkového řízení vyloučit přiměřeně podle ustanovení § 48 odst. 2 písm. b) ZVZ]. HPS však takto nepostupovaly a bez dalšího uzavřely s daným uchazečem smlouvu na plnění veřejné zakázky. Máme za to, že HPS správnost nebo pravdivost údajů uvedených v předmětném čestném prohlášení vůbec neověřovaly, ačkoliv dle našeho názoru ověřit splnění podmínek technické kvalifikace vybraného uchazeče měly. S ohledem na výše uvedené máme za to, že smlouva na plnění veřejné zakázky s vybraným dodavatelem neměla být uzavřena, neboť v rámci poptávkového řízení nebylo prokázáno, že vybraný dodavatel splňuje zadavatelem (HPS) požadované podmínky technické kvalifikace.
--	---



Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 13	
Uzavření smlouvy na plnění veřejné zakázky s účastníkem poptávkového řízení, který neprokázal splnění podmínek technické kvalifikace	
Veřejná zakázka:	HPS – právní služby (HPS/113/2023)
Vybraný dodavatel:	JUDr. Josef Pavelka, advokátní kancelář
Odpovědné osoby:	(bývalý ředitel HPS), (provozně-technická náměstkyně)
Popis zjištění:	HPS zahájily dne 25. 7. 2023 poptávkové řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu. Na základě uzavřené výzvy k podání nabídek byl osloven příslušný počet dodavatelů. V rámci kvalifikačních předpokladů HPS požadovaly prokázání podmínek základní a profesní způsobilosti a technické kvalifikace. Požadavky na prokázání technické kvalifikace byly ve výzvě k podání nabídek formulovány následovně: „<i>Uchazeč realizoval nejméně 3 zakázky za posledních 5 let spočívající v realizaci zakázky obdobného charakteru, jejichž předmětem byly zakázky na poskytování právních služeb, z nichž každá měla hodnotu min. 600 000,- Kč bez DPH“.</i> HPS tedy v rámci prokázání technické kvalifikace požadovaly předložit seznam referenčních služeb ve smyslu ustanovení § 79 odst. 2 písm. b) ZVZ. HPS ve lhůtě pro podání nabídek obdržely 4 nabídky, kdy nejnižší nabídkovou cenu nabídl uchazeč JUDr. Josef Pavelka, advokátní kancelář. Součástí podané nabídky byl seznam referenčních služeb ve formě čestného prohlášení dle vzoru, který tvořil přílohu č. 1 výzvy k podání nabídek. Seznam referenčních služeb předložený výše uvedeným uchazečem obsahoval <u>3 významné služby</u> (tj. minimální počet požadovaný HPS), mezi nimi i veřejnou zakázku údajně realizovanou uchazečem pro Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR spočívající v poskytování právních služeb (státní služba, personální agenda, správní řízení) v období od srpna roku 2018 do července roku 2023 za cenu 1 000 000 Kč bez DPH a dále veřejnou zakázku údajně realizovanou uchazečem pro Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva spočívající v poskytování právních služeb (právní zastupování ve všech oblastech práva) rovněž v období od srpna roku 2018 do července roku 2023 za cenu 1 200 000 Kč bez DPH. <u>Prostřednictvím registru smluv však nebyly uveřejněny žádné smlouvy uzavřené mezi uchazečem a Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR nebo Českým úřadem</u>



	<u>příspěvkovou organizací a společností ECO CARS s.r.o., která by realizaci uvedené referenční dodávky dokládala</u> [povinnost uveřejnění v registru smluv by se přitom na takovou smlouvu vztahovala podle ustanovení § 2 odst. 1 písm. g) ZRS] Podle našeho názoru měly HPS na základě údajů obsažených ve veřejně dostupných zdrojích ověřit splnění podmínek technické kvalifikace u nejvýhodnější nabídky a v případě, kdy by vyvstala pochybnost o správnosti nebo pravdivosti uchazečem uvedených údajů, postupovat přiměřeně podle ustanovení § 46 ZVZ, tedy <u>vyzvat uchazeče k objasnění nabídky</u> (a v případě nesplnění takové výzvy uchazeče z poptávkového řízení vyloučit přiměřeně podle ustanovení § 48 odst. 2 písm. b) ZVZ]. HPS však takto nepostupovaly a bez dalšího uzavřely s uchazečem ECO CARS s.r.o. smlouvu na plnění veřejné zakázky. Máme za to, že HPS správnost nebo pravdivost údajů uvedených v předmětném čestném prohlášení vůbec neověřovaly, ačkoliv dle našeho názoru ověřit splnění podmínek technické kvalifikace vybraného uchazeče měly. S ohledem na výše uvedené máme za to, že smlouva na plnění veřejné zakázky s vybraným dodavatelem, společností ECO CARS s.r.o., neměla být uzavřena, neboť v rámci poptávkového řízení nebylo prokázáno, že vybraný dodavatel splňuje zadavatelem (HPS) požadované podmínky technické kvalifikace.
--	---



Neprokázaná kvalifikace dodavatele

Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 12	
Uzavření smlouvy na plnění veřejné zakázky s účastníkem poptávkového řízení, který neprokázal splnění podmínek technické kvalifikace	
Veřejná zakázka:	HPS – nákup elektrovozidel (HPS/15/2023)
Vybraný dodavatel:	ECO CARS s.r.o.
Odpovědné osoby:	____ (bývalý ředitel HPS), _____ (provozně-technická náměstkyně)
Popis zjištění:	HPS zahájily dne 25. 7. 2023 poptávkové řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu. Na základě uzavřené výzvy k podání nabídek byl osloven příslušný počet dodavatelů, mezi nimi i společnost ECO CARS s.r.o. V rámci kvalifikačních předpokladů HPS požadovaly prokázání podmínek základní a profesní způsobilosti a technické kvalifikace. Požadavky na prokázání technické kvalifikace byly ve výzvě k podání nabídek formulovány následovně: „Uchazeč předloží seznam nejméně 3 významných dodávek poskytnutých dodavatelem v posledních 3 letech od podání nabídky s uvedením jejich rozsahu (viz příloha č. 1). Za významnou dodávku je považována dodávka s obdobným předmětem plnění, jejíž finanční hodnota dosahuje alespoň 500 000,- Kč bez DPH“. HPS tedy v rámci prokázání technické kvalifikace požadovaly předložit seznam referenčních dodávek ve smyslu ustanovení § 79 odst. 2 písm. b) ZVZ. HPS ve lhůtě pro podání nabídek obdržely jedinou nabídku, a to nabídku uchazeče ECO CARS s.r.o. Součástí podané nabídky byl seznam referenčních dodávek ve formě čestného prohlášení dle vzoru, který tvořil přílohu č. 1 výzvy k podání nabídek. Seznam referenčních dodávek předložený uchazečem ECO CARS s.r.o. obsahoval 3 významné dodávky (tj. minimální počet požadovaný HPS), mezi nimi i veřejnou zakázku údajně realizovanou uchazečem ECO CARS s.r.o. pro Technické služby města Fulnek, příspěvková organizace, IČ: 720 81 244, se sídlem Bílovecká 532, 742 45 Fulnek, jejímž předmětem měla být dodávka elektromobilu za částku 956 300 Kč bez DPH v listopadu roku 2022. <u>Prostřednictvím registru smluv však nebyla uveřejněna žádná smlouva uzavřená mezi Technickými službami města Fulnek,</u>



	Ostatně stanovené předpokládané hodnotě této veřejné zakázky „scházelo“ do hranice finančního limitu dle příslušné interní směrnice pouze 5 000 Kč bez DPH (a z hlediska skutečného plnění za veřejnou zakázku došlo k překročení tohoto limitu). Domníváme se tedy, že pokud by HPS tuto veřejnou zakázku zadaly v poptávkovém řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu s oslovením alespoň 5 dodavatelů, mohly by potenciálně obdržet výhodnější nabídky od širšího okruhu uchazečů, než kolik nabídli uchazeči osloveni v rámci předmětné uzavřené výzvy.
--	---



Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 11

Předpokládaná hodnota veřejné zakázky blíží se finančnímu limitu stanovenému interní směrnici

Veřejná zakázka:	HPS – kontaktní místo Strašnice (HPS/29/2022)
Vybraný dodavatel:	JS stroje s.r.o.
Odpovědné osoby:	... (bývalý ředitel HPS)
Popis zjištění:	HPS zahájily dne 26. 9. 2022 poptávkové řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu. Na základě uzavřené výzvy k podání nabídek byli osloveni 3 dodavatelé (JS stroje s.r.o., KRAUS IZOLACE s.r.o. a RECONOVA PLUS s.r.o.). Předpokládaná hodnota veřejné zakázky malého rozsahu na stavební práce činila dle výzvy k podání nabídek ze dne 27. 9. 2022 částku 495 000 Kč bez DPH a blížila se tedy finančnímu limitu stanovenému Směrnicí VZ, v případě něhož se použije přísnější postup (povinnost oslovení alespoň 5 dodavatelů namísto 3 dodavatelů). Smlouva o dílo byla uzavřena s dodavatelem JS Stroje s.r.o., který nabízí za plnění veřejné zakázky cenu ve výši 494 771 Kč bez DPH. Cena díla byla následně dodatkem č. 1 ke smlouvě o dílo upravena na částku ve výši 531 820,29 Kč bez DPH (která byla dodavateli i skutečně zaplacená). Celková cena díla (531 820,29 Kč bez DPH) tak překročila finanční limit pro veřejnou zakázku malého rozsahu stanovený čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ. Stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky poblíž hranice finančního limitu pro veřejnou zakázku malého rozsahu dle interní směrnice samo o sobě porušení předmětné interní směrnice, ani ZVZ nepředstavuje. V tomto případě šlo i o povolenou změnu závazku ze smlouvy na veřejnou zakázku [§ 222 odst. 4 písm. b) bod 2 ZVZ]. Nicméně vzhledem k tomu, že se jediná podaná nabídka nabídkovou cenou blížila finančnímu limitu stanovenému čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ, a že skutečně uhrazená cena za plnění veřejné zakázky tento finanční limit překročila, bylo by pravděpodobně vhodnější v tomto případě stanovit předpokládanou hodnotu této veřejné zakázky nad hranicí finančního limitu, který stanoví čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ.



	je v tomto směru zpracována značně detailně (na rozdíl od ostatních nabídek). Dodáváme, že z dokumentace k veřejné zakázce nevyplyvá, že by HPS realizovaly prohlídku místa plnění⁴⁹, ani že by přílohou výzvy k podání nabídek byla fotodokumentace dokládající faktický stav restaurovaného objektu. V tomto ohledu tedy mohla být vybranému dodavateli v porovnání se zbylými oslovenými dodavateli poskytnuta <u>neoprávněná výhoda, neboť s ohledem na znalost restaurovaného pietního objektu mohl lépe nastavit nabídkovou cenu</u>. Doplnujeme, že pokud by šlo o veřejnou zakázku zadávanou v zadávacím řízení podle ZVZ, mohlo by v krajním případě dojít k vyloučení vybraného dodavatele podle § 48 odst. 5 písm. c) ZVZ, kdy za narušení hospodářské soutěže by bylo možné vnímat výhodu o znalosti budoucího předmětu veřejné zakázky, díky níž se vybraný dodavatel mohl lépe připravit na kompletaci nabídky. Rovněž dodáváme, že Metodický postup s názvem Soustava zadávacích postupů pro zadávání veřejných zakázek vydaný HMP a závazný pro příspěvkové organizace HMP <u>výslovně zapovídá možnost oslovit dodavatele s žádostí o ocenění konkrétního požadovaného plnění, neboť vždy je třeba ověřovat informace v obecné rovině</u>. S ohledem na shora popsání zjištění, kdy ke stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky došlo prakticky toliko na základě cenové nabídky vybraného dodavatele, máme za to, že HPS porušily povinnost stanovenou čl. VI odst. 4.6 Směrnice VZ.
--	--

⁴⁹ Ohledně nezbytnosti realizovat zadavatelem prohlídku místa plnění veřejné zakázky, byť veřejně přístupného bez jakéhokoliv omezení, lze odkázat na závěry uvedené v rozhodnutí ÚOHS ze dne 29. 6. 2011, sp. zn. S430,446/2010/VZ-7942/2011/520.



Problematické stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky

Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 10	
Stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky v rozporu s interní směrnicí	
Veřejná zakázka:	MALVAZINKY – zřízení pietního objektu na rozptylové louce na hřbitově (HPS/26/2022)
Vybraný dodavatel:	Jiří Číhal
Odpovědné osoby:	(bývalý ředitel HPS), (provozně-technická náměstkyně)
Popis zjištění:	HPS zahájily dne 22. 3. 2022 poptávkové řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu. Na základě uzavřené výzvy k podání nabídek byli osloveni 3 dodavatelé (Jiří Číhal, Luděk Valehrach a Kámen Pečky s.r.o.). Podle čl. VI odst. 4.6 Směrnice VZ platí, že předpokládaná hodnota veřejné zakázky se stanoví na základě údajů a informací o zakázkách stejného či podobného předmětu plnění; nemá-li zadavatel k dispozici takové údaje nebo informace, vychází z informací získaných průzkumem trhu, předběžnými tržními konzultacemi nebo jiným vhodným způsobem. V daném případě HPS stanovily předpokládanou hodnotu veřejné zakázky částkou 165 289,26 Kč bez DPH, kterou zjistily pouze na základě dotazu na dodavatele Jiřího Číhala, tedy na základě jediné cenové nabídky. Fakticky se tedy nejedná o jakoukoliv formu průzkumu trhu, jaká je předvídaná čl. VI odst. 4.6 Směrnice VZ. HPS následně oslovily v souladu s čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ 3 dodavatele, mezi nimi i Jiřího Číhala, který předložil nejvýhodnější cenovou nabídku. Výše nabídkové ceny uvedená v nabídce Jiřího Číhala pak zcela odpovídala odpovědi na dotaz, který HPS na Jiřího Číhala učinily za účelem zjištění předpokládané hodnoty veřejné zakázky. Z obsahu nabídky Jiřího Číhala v porovnání s nabídkami ostatních dvou oslovených dodavatelů lze navíc seznat, že <u>vybraný dodavatel byl podrobně obeznámen se stavem restaurovaného pomníku, neboť jeho nabídka</u>



	Předpokládaná hodnota veřejné zakázky činila 495 000 Kč bez DPH, nacházela se tedy těsně pod hranicí finančního limitu (o 5 000 Kč bez DPH), pro který Směrnice VZ stanoví povinnost oslovení alespoň 5 dodavatelů. Výše uvedené skutečnosti svědčí dle našeho názoru o tom, že v tomto případě došlo pouze k formálnímu poptání minimálního počtu dodavatelů s tím, že o osobě vybraného dodavatele mohlo být již prakticky „rozhodnuto“, a to nejpozději v době zahájení poptávkového řízení (velmi krátká lhůta pro podání nabídek, stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky tak, aby vznikla povinnost oslovit pouze 3 dodavatele, propojení oslovovaných dodavatelů).
--	---



Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 9	
Poptávání personálně propojeného okruhu dodavatelů	
Veřejná zakázka:	Externí audit VZ a hospodaření (analýza) (HPS/49/2022)
Vybraný dodavatel:	NS Solution, s.r.o.
Odpovědné osoby:	(bývalý ředitel HPS), (provozně-technická náměstkyně)
Popis zjištění:	Veřejná zakázka byla zadána na základě uzavřené výzvy k podání nabídek, která byla odeslána následujícím dodavatelům: NS Solution, s.r.o., ITCON Solutions s.r.o. a HORNIG s.r.o. Na základě našeho prověřování bylo zjištěno, že dodavatelé NS Solution, s.r.o. a ITCON Solutions s.r.o. jsou personálně propojeni, neboť jejich společníkem (v případě ITCON Solutions s.r.o. jediným společníkem) je společnost ITCON Group a.s., IČ: 140 11 395, se sídlem Olšanská 2643/1a, 130 00 Praha 3. Jednatel společnosti ITCON Solutions s.r.o. je současně členem dozorčí rady společnosti NS Solution, s.r.o. Společnosti NS Solution, s.r.o. a ITCON Solutions s.r.o. mají i téměř shodný okruh skutečných majitelů (11 z celkového počtu 12 skutečných majitelů se shoduje). <u>Ohledně třetího osloveného dodavatele, společnosti HORNIG s.r.o., nebylo zjištěno, že by tato společnost, kdy prováděla audity veřejných zakázek nebo audity hospodaření.</u> Jednatel této společnosti je nicméně Jiří Horyna, který je rovněž předsedou představenstva ve společnosti eMan a.s. Společnost eMan a.s. byla ze strany HPS oslovena v rámci poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu č. HPS/10/2022 s názvem „SMART HŘBITOVY - projekt Olšany a krematorium Strašnice - PD – konzultace“, kde se vybraným dodavatelem stala společnost ITCON Solutions s.r.o. (i v případě této veřejné zakázky byly s ohledem na její předpokládanou hodnotu oslovení toliko 3 dodavatelé). Máme za to, že ohledně veřejné zakázky č. HPS/49/2022 došlo účelově k poptání personálně propojeného okruhu dodavatelů. V této souvislosti podotýkáme, že výzva k podání nabídky byla účastníkům poptávkového řízení odeslána dne 12. 12. 2022 s tím, že lhůta pro podání nabídek činila pouze 4 pracovní dny (končila dne 16. 12. 2022).



	případných uchazečů o jinou veřejnou zakázku než veřejnou zakázku malého rozsahu.⁴⁸ Naplněním tohoto požadavku dochází k posílení základních zásad zadávacího řízení (zejména zásady transparentnosti a zásady zákazu diskriminace) a řádného fungování hospodářské soutěže. Dodáváme, že v rámci našeho prověřování nebylo zjištěno, že by se v daném případě jednalo o účelové uskupení dodavatelů, kteří jednají ve vzájemné shodě, s nimiž je zadavatel předem na výsledku poptávkového řízení domluven.
--	--

⁴⁸ Srov. usnesení Nejvyššího soudu ČR ze dne 28. 11. 2018, sp. zn. 5 Tdo 521/2018.



Provádění poptávek u podobného okruhu dodavatelů

Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 8	
Poptávání podobného okruhu dodavatelů	
Veřejná zakázka:	Nákup hygienických potřeb (HPS/106/2022)
Vybraný dodavatel:	ALFA OFFICE Pro s.r.o.
Odpovědné osoby:	(bývalý ředitel HPS), (provozně-technická náměstkyně)
Popis zjištění:	Veřejná zakázka byla zadána na základě uzavřené výzvy k podání nabídek, která byla odeslána následujícím dodavatelům: ALFA OFFICE Pro s.r.o., SEVT, a.s., Zásobování, a.s. Upozorňujeme, že v průběhu roku 2022 docházelo u veřejných zakázek, jejichž předmětem z hlediska věcného plnění byl nákup hygienických nebo kancelářských potřeb k oslovování podobného okruhu dodavatelů: - HPS/67/2022 (Nákup hygienických potřeb) - oslovení ALFA OFFICE Pro s.r.o., REAGA s.r.o. a Zásobování, a.s. (vybraný dodavatel ALFA OFFICE Pro s.r.o.); - HPS/66/2022 (Nákup kancelářských potřeb) - oslovení ALFA OFFICE Pro s.r.o., REAGA s.r.o. a HINET spol. s r.o. (vybraný dodavatel ALFA OFFICE Pro s.r.o.). V průběhu sledovaného období tedy docházelo k oslovování podobného okruhu dodavatelů. V daném případě (pořízení hygienických a kancelářských potřeb) se nicméně <u>nejedná o plnění, které by na trhu bylo možné poskytnout pouze úzkým okruhem dodavatelů</u>. Není proto důvodu, pro který by nemohli být osloveni za účelem podání nabídky i jiní dodavatelé. Takový postup (oslovení širšího okruhu dodavatelů) by ostatně mohl potenciálně vést k získání cenově výhodnějších nabídek. Podotýkáme, že ačkoliv veřejné zakázky malého rozsahu ze své podstaty nebývají vyhlášovány veřejně neomezenému okruhu subjektů, je požadavek na náhodné oslovení určitého počtu dodavatelů legitimní, neboť odráží možnost účasti širšího okruhu dodavatelů (nikoli pouze těch záměrně předem vybraných) podobně, jako je tomu u veřejného vyhlášení neurčitěmu počtu



	a „B“ (v předmětné výzvě je uvedeno, že se jedná o plochu mezi objekty, která bude při sanaci porušena). Stavební práce, realizované na základě výše uvedených veřejných zakázek malého rozsahu, spolu funkčně a technicky souvisí, neboť teprve pospolu jsou schopny plnit zamýšlený funkční a hospodářský účel.⁴⁶ Časovou souvislost plnění pak lze odvodit z toho, že HPS bylo jednoznačně zřejmé, že jednotlivá plnění, která tvoří funkční celek, jsou součástí jednoho celkového projektu⁴⁷, což vyplývá zejména již z výzvy k podání nabídek vztahující se k veřejné zakázce č. HPS/57/2023. Podle § 18 odst. 1 písm. a) ZVZ platí, že je-li veřejná zakázka rozdělena na části, stanoví se předpokládaná hodnota podle součtu předpokládaných hodnot všech těchto částí bez ohledu na to, zda je veřejná zakázka zadávána v jednom nebo více zadávacích řízeních. Současně podle čl. V odst. 3.3 Směrnice VZ nesmí HPS rozdělit předmět veřejné zakázky tak, aby došlo ke snížení jeho předpokládané hodnoty pod finanční limit veřejné zakázky malého rozsahu uvedený v této směrnici. Předpokládaná hodnota tak měla být stanovena součtem předpokládaných hodnot obou částí, tedy součtem předpokládaných hodnot obou veřejných zakázek malého rozsahu č. HPS/60/2023 a č. HPS/57/2023 (7 138 812,40 Kč bez DPH). Výše uvedené veřejné zakázky proto měly být zadány v zadávacím řízení na podlimitní veřejnou zakázku. Máme za to, že takový postup by mohl vést k získání cenově výhodnějších nabídek. V tomto případě jsme tedy toho názoru, že došlo k účelovému rozdělení podlimitní veřejné zakázky na dvě veřejné zakázky malého rozsahu s úmyslem vyhnout se zákonnému režimu. Podotýkáme, že takové jednání je možné kvalifikovat jako přestupek podle ustanovení § 268 odst. 1 písm. a) ZVZ, za který lze dle ustanovení § 268 odst. 5 ZVZ uložit pokutu uložit pokutu až do výše 10 % součtu cen všech veřejných zakázek, v souvislosti s jejichž zadáváním došlo k porušení zákona.
--	--

⁴⁶ Srov. rozhodnutí předsedy ÚOHS ze dne 9. 7. 2021, č. j. 21886/2021/161/EDO.

⁴⁷ „Jde současně o propojení s prvkem předvídatelnosti (záměru) požadovaného plnění; neboli zda je zadavateli zřejmé, zda a nakolik jednotlivá plnění, která tvoří jeden funkční celek, jsou součástí jednoho celkového projektu či záměru, který je např. jen administrativně (či z důvodu financování) rozdělen na více etap. Časovou souvislostí v tomto pojetí tak může být jak doba několika dnů či týdnů, tak i doba několika měsíců až let (např. v případě plánované výstavby areálu či postupného zpracování jednotlivých stupňů projektových dokumentací).“ (ŠEBESTA, M., NOVOTNÝ, P., MACHUREK, T., DVOŘÁK, D. a kol. *Zákon o zadávání veřejných zakázek. Komentář*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2022, str. 136).



Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 7	
Účelové dělení veřejné zakázky	
Veřejná zakázka:	HPS/Krematorium Motol – oprava zpevněných ploch (hydroizolační práce, část D) (HPS/60/2023)
Vybraný dodavatel:	Pražské silniční stavby s.r.o.
Odpovědné osoby:	(bývalý ředitel HPS)
Popis zjištění:	HPS zahájily dne 10. 11. 2023 poptávkové řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu. Předpokládaná hodnota veřejné zakázky na stavební práce činila 2 148 760,33 Kč bez DPH. Předmět veřejné zakázky byl vymezen jako oprava zpevněné plochy na pozemcích parc. č. 416/1, 417/1 a 18/5 v areálu krematoria Motol. Tyto práce navazovaly na práce související se sanací suterénu budov v areálu krematoria (budovy označené v projektové dokumentaci jako „A“ a „B“). Projektová dokumentace byla zpracována na celou akci spočívající v sanaci suterénu budov („A“ - objednávková kancelář, „B“ - administrativní budova, „C“ – krematorium) a opravě vjezdové plochy („D“ - vjezdová plocha). Máme za to, že oprava vjezdové plochy krematoria Motol tvoří v tomto případě jeden funkční celek se sanací suterénu budov v areálu krematoria. Sanační práce byly realizovány na základě veřejné zakázky malého rozsahu č. HPS/57/2023 s názvem „HPS/Krematorium Motol – hydroizolační práce“ s předpokládanou hodnotou 4 990 052,07 Kč bez DPH zahájenou dne 14. 7. 2023 – vybraný dodavatel VODIZOL, s.r.o. V tomto případě je dána funkční (věcná a časová) a místní souvislost plnění výše uvedených veřejných zakázek, které byly zadány samostatně jako veřejné zakázky malého rozsahu. Veřejné zakázky byly realizovány na základě téže projektové dokumentace. HPS potřebu provedení navazujících prací (zpevnění vjezdové plochy mezi objekty „A“ a „B“) navíc předvídal již v okamžiku zahájení poptávkového řízení na veřejnou zakázku na provedení hydroizolačních prací č. HPS/57/2023, neboť ve výzvě k podání nabídek vztahující se k veřejné zakázce č. HPS/57/2023 je uvedeno, že oprava zpevněných ploch v areálu krematoria má přímo navazovat na sanační práce provedené v objektech „A“



- veřejná zakázka č. **HPS/94/2022** s názvem „Dáblický hřbitov - Smuteční Síň – vybavení obřadní síně k hudební produkci“ s předpokládanou hodnotou **299 405 Kč bez DPH** zahájenou dne 1. 12. 2022 (oslovení BaSys CS, s.r.o., BSS Praha s.r.o., SOFTIR a.s.) - vybraný dodavatel **BaSys CS, s.r.o.**

Máme za to, že v tomto případě je dána **funkční (věcná a časová) a místní souvislost plnění výše uvedených veřejných zakázek**, které byly zadány samostatně jako veřejné zakázky malého rozsahu postupem podle **čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ**, tedy **oslovením 3 dodavatelů**.

Z **věcného** hlediska se totiž jedná o totožné plnění (vybavení obřadních síní k hudební produkci, popřípadě i k video streamu).

Plnění spolu souvisí jak **místně** (obřadní síně na území HMP), tak **časově** (veřejné zakázky byly vypsaný vždy s odstupem cca jednoho měsíce). Vzhledem k tomu, že je dána věcná a časová souvislost plnění, je tím naplněna i souvislost **funkční**.

Podle § 18 odst. 1 písm. a) ZVZ platí, že je-li veřejná zakázka rozdělena na části, stanoví se předpokládaná hodnota podle **součtu** předpokládaných hodnot všech těchto částí bez ohledu na to, zda je veřejná zakázka zadávána v jednom nebo více zadávacích řízeních. Současně podle **čl. V odst. 3.3 Směrnice VZ** nesmí HPS rozdělit předmět veřejné zakázky tak, aby došlo ke snížení jeho předpokládané hodnoty pod finanční limit veřejné zakázky malého rozsahu uvedený v této směrnici.

Předpokládaná hodnota tak měla být stanovena součtem předpokládaných hodnot všech výše uvedených veřejných zakázek a měla tedy činit 1 219 518 Kč bez DPH. Veřejná zakázka měla být zadána postupem dle čl. II odst. 1 písm. c) Směrnice VZ, tedy oslovením 5 dodavatelů. V této souvislosti upozorňujeme, že ve všech případech došlo k oslovení podobného okruhu dodavatelů, kdy 2 ze 3 oslovených dodavatelů byly vždy společnosti BaSys CS, s.r.o. a BSS Praha s.r.o.). HPS tedy nejenže neoslovily příslušný počet dodavatelů dle Směrnice VZ, ale dokonce oslovovaly prakticky stejné dodavatele, čímž zúžily okruh potenciálních dodavatelů. Opačný přístup přitom mohl vést k získání cenově výhodnějších nabídek.

V tomto případě jsme tedy toho názoru, že došlo k účelovému rozdělení veřejné zakázky na několik veřejných zakázek malého rozsahu s úmyslem vyhnout se přísnějšímu režimu stanovenému Směrnicí VZ.



Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 6	
Účelové dělení veřejné zakázky	
Veřejná zakázka:	Olšanské hřbitovy – Ústřední obřadní síň – vybavení obřadní síně k hudební produkci a video stream obřadů (HPS/90/2022)
Vybraný dodavatel:	BaSys CS, s.r.o.
Odpovědné osoby:	(bývalý ředitel HPS)
Popis zjištění:	HPS zahájily dne 1. 8. 2022 poptávkové řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu. Na základě uzavřené výzvy k podání nabídek byli osloveni 3 dodavatelé (BaSys CS, s.r.o., BSS Praha s.r.o., AUDIO KROPÍK s.r.o.). Předpokládaná hodnota veřejné zakázky na dodávky činila 240 388 Kč bez DPH. Předmětem veřejné zakázky bylo <i>vybavení obřadní síně k hudební produkci</i>. Takto vymezený předmět veřejné zakázky se prakticky shoduje s předmětem níže uvedených veřejných zakázek (byť se jedná o odlišné obřadní síně): • veřejná zakázka č. HPS/91/2022 s názvem „Olšanské hřbitovy - Nová obřadní síň – vybavení obřadní síně k hudební produkci a video stream obřadů“ s předpokládanou hodnotou 198 686 Kč bez DPH zahájenou dne 5. 9. 2022 (osloveni BaSys CS, s.r.o., BSS Praha s.r.o., BOSLER s.r.o.) - vybraný dodavatel BaSys CS, s.r.o.; • veřejná zakázka č. HPS/92/2022 s názvem „Krematorium Motol - Obřadní síň – vybavení obřadní síně k hudební produkci a video stream obřadů“ s předpokládanou hodnotou 344 591 Kč bez DPH zahájenou dne 10. 11. 2022 (osloveni BaSys CS, s.r.o., BSS Praha s.r.o., Nowatron Elektornik, spol. s r.o.) - vybraný dodavatel BaSys CS, s.r.o.; • veřejná zakázka č. HPS/93/2022 s názvem „Krematorium Strašnice – Malá obřadní síň – vybavení obřadní síně k hudební produkci a video stream obřadů“ s předpokládanou hodnotou 136 448 Kč bez DPH zahájenou dne 26. 9. 2022 (osloveni BaSys CS, s.r.o., BSS Praha s.r.o., BOSLER s.r.o.) - vybraný dodavatel BSS Praha s.r.o.;



	Ohledně uvedené veřejné zakázky máme dále za to, že došlo k jejímu přímému zadání v rozporu se Směrnicí VZ. Současně se vzhledem k okolnostem, za kterých byla smlouva s vybraným dodavatelem uzavřena, domníváme, že uzavřený dodavatelský vztah by bylo možné hodnotit jako nelegální práci (tzv. švarcsystém). V podrobnostech odkazujeme na zjištění č. 2, neboť závěry tam uvedené lze vztáhnout i na tuto veřejnou zakázku. V tomto případě jsme tedy toho názoru, že došlo k účelovému rozdělení veřejné zakázky na dvě veřejné zakázky malého rozsahu s úmyslem vyhnout se přísnějšímu režimu stanovenému Směrnicí VZ a současně k přímému zadání veřejné zakázky malého rozsahu v rozporu s interní směrnicí HPS, konkrétně v rozporu s čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ.
--	--



Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 5	
Účelové dělení veřejné zakázky	
Veřejná zakázka:	TECHNICI – konzultace a technická podpora II. (HPS/71/2022)
Vybraný dodavatel:	Jiří Špalek
Odpovědné osoby:	(bývalý ředitel HPS)
Popis zjištění:	HPS zadaly veřejnou zakázku v režimu přímého zadání dodavateli Jiřímu Špalkovi. Jedná se o veřejnou zakázku na služby, jejíž předmět je podle záměru k zadání veřejné zakázky ze dne 7. 2. 2022 vymezen jako konzultace a technická podpora. Předpokládaná hodnota veřejné zakázky činí dle záznamu o stanovení předpokládané hodnoty ze dne 7. 2. 2022, podepsaném tehdejším ředitelem HPS ... částku ve výši 247 933,88 Kč bez DPH. Vymezený předmět veřejné zakázky se zcela překrývá s předmětem veřejné zakázky, na základě které došlo dne 21. 2. 2022 k uzavření smlouvy o dílo mezi HPS a Jitkou Staňkovou. Předpokládaná hodnota těchto veřejných zakázek je totožná a byly o ní též den (7. 2. 2022) sepsány dva samostatné záznamy o stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky. Veřejná zakázka je dle názvu rozdělena na dvě části („TECHNICI - konzultace a technická podpora I. a TECHNICI – konzultace a technická podpora II.). <u>Součet předpokládaných hodnot veřejných zakázek činí 495 867,76 Kč bez DPH a nachází se tedy pouhých 4 132,24 Kč bez DPH pod limitem, pro který Směrnice VZ stanoví přísnější postup (povinnost oslovení alespoň 5 dodavatelů k podání cenové nabídky).</u> S ohledem na výše uvedené skutečnosti se domníváme, že předpokládaná hodnota veřejné zakázky mohla být stanovena těsně pod hranici finančního limitu 500 tis. Kč bez DPH s úmyslem vyhnout se přísnějšímu postupu, který stanoví Směrnice VZ. Současně máme za to, že z téhož důvodu mohlo dojít k rozdělení předmětu veřejné zakázky na dvě samostatné veřejné zakázky malého rozsahu. Takový postup by však byl v rozporu s čl. V odst. 3.3 Směrnice VZ, podle kterého nesmí zadavatel rozdělit předmět veřejné zakázky tak, aby došlo ke snížení jeho předpokládané hodnoty pod finanční limit veřejné zakázky malého rozsahu uvedený v této směrnici.



	Z věcného hlediska se totiž jedná o totožné plnění, a to o stavební úpravy kontaktních míst HPS. Plnění spolu souvisí jak místně (veškerá kontaktní místa se nacházejí na území HMP), tak časově (veřejné zakázky č. HPS/29/2022 a č. HPS/31/2022 byly vypsaný dokonce téhož dne, veřejná zakázka č. HPS/34/2022 potom s odstupem cca 2 měsíců). Vzhledem k tomu, že je dána věcná a časová souvislost plnění, je tím naplněna i souvislost funkční. Podle § 18 odst. 1 písm. a) ZVZ platí, že je-li veřejná zakázka rozdělena na části, stanoví se předpokládaná hodnota podle součtu předpokládaných hodnot všech těchto částí bez ohledu na to, zda je veřejná zakázka zadávána v jednom nebo více zadávacích řízeních. Současně podle čl. V odst. 3.3 Směrnice VZ nesmí HPS rozdělit předmět veřejné zakázky tak, aby došlo ke snížení jeho předpokládané hodnoty pod finanční limit veřejné zakázky malého rozsahu uvedený v této směrnici. Předpokládaná hodnota tak měla být stanovena součtem předpokládaných hodnot všech výše uvedených veřejných zakázek a měla tedy činit 1 472 931,77 Kč bez DPH. Veřejná zakázka měla být zadána postupem dle čl. II odst. 1 písm. c) Směrnice VZ, tedy oslovením 5 dodavatelů. Máme za to, že takový postup mohl potenciálně vést k získání cenově výhodnějších nabídek. V tomto případě jsme tedy toho názoru, že došlo k účelovému rozdělení veřejné zakázky na několik veřejných zakázek malého rozsahu s úmyslem vyhnout se přísnějšímu režimu stanovenému Směrnicí VZ.
--	--



Nedovolené dělení veřejných zakázek

Zjištění v oblasti zadávání veřejných zakázek č. 4	
Účelové dělení veřejné zakázky	
Veřejná zakázka:	Kontaktní místo Pobřežní (HPS/31/2022)
Vybraný dodavatel:	FARRAO International s.r.o.
Odpovědné osoby:	(bývalý ředitel HPS)
Popis zjištění:	HPS zahájila dne 26. 9. 2022 poptávkové řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu. Na základě uzavřené výzvy k podání nabídek byli osloveni 3 dodavatelé (FARRAO International s.r.o., DASAR PR, s.r.o., INROOS s.r.o.). Předpokládaná hodnota veřejné zakázky na stavební práce činila 482 064 Kč bez DPH. Předmětem veřejné zakázky byla <i>obnova a redesign kanceláří, vybavení a rekonstrukce administrativních prostor</i>. Takto vymezený předmět veřejné zakázky se prakticky shoduje s předmětem níže uvedených veřejných zakázek (byť se jedná o odlišná kontaktní místa): • veřejná zakázka č. HPS/29/2022 s názvem „Kontaktní místo Strašnice“ s předpokládanou hodnotou 495 000 Kč bez DPH zahájenou dne 26. 9. 2022 (osloveni JS stroje s.r.o., KRAUS IZOLACE s.r.o. a RECONOVA PLUS s.r.o.). - vybraný dodavatel JS stroje s.r.o.; • veřejná zakázka č. HPS/34/2022 s názvem „Kontaktní místo Olšany“ s předpokládanou hodnotou 495 867,77 Kč bez DPH zahájenou dne 7. 12. 2022 (osloveni JS stroje s.r.o., TRANGO s.r.o. a RECONOVA PLUS s.r.o.) – vybraný dodavatel JS stroje s.r.o. Máme za to, že v tomto případě je dána funkční (věcná a časová) a místní souvislost plnění výše uvedených veřejných zakázek, které byly zadány samostatně jako veřejné zakázky malého rozsahu postupem podle čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ, tedy oslovením 3 dodavatelů.



	konkrétně v rozporu s čl. II odst. 1 písm. c) Směrnice VZ. Takový postup (uzavření smlouvy v režimu přímého zadání v rozporu s interní směnicí a bez provedení průzkumu trhu za účelem zjištění obvyklé ceny poptávaného plnění) dle našeho názoru představuje porušení povinnosti péče řádného hospodáře podle ustanovení § 159 OZ, které může vést ke vzniku povinnosti k náhradě újmy způsobené HPS (ve výši rozdílu mezi cenou zaplacenou dodavateli na základě uzavřené servisní smlouvy, resp. dílčích objednávek, a cenou za toto plnění obvyklou). Dodáváme, že nám předložená dokumentace k veřejné zakázce neobsahovala ředitelem HPS podepsané odůvodnění použití tohoto postupu, ani souhlasné stanovisko odboru zdravotnictví HMP k použití tohoto postupu.
--	---



Identifikované případy obcházení Směrnice VZ přímým zadáním nákupních objednávek

Ze seznamu objednávek HPS vztahujících se k roku 2022 a 2023 lze vysledovat, že v několika případech mohlo dojít k **obcházení Směrnice VZ**, a to konkrétně k obcházení zákazu podle čl. 3.3 Směrnice VZ, podle kterého HPS **nesmí rozdělit předmět veřejné zakázky** tak, aby tím došlo ke snížení jeho předpokládané hodnoty mj. pod finanční limit veřejné zakázky malého rozsahu uvedený ve Směrnici VZ.

Podle čl. II odst. 1 písm. b) Směrnice VZ (ve znění účinném v roce 2022) musí HPS zadat veřejnou zakázku malého rozsahu s předpokládanou hodnotou **vyšší než 100 000 Kč bez DPH a nižší nebo rovnou 500 000 Kč bez DPH** na základě **výzvy** k podání cenových nabídek odeslané **alespoň 3 dodavatelům**, pokud nemá tyto cenové nabídky k dispozici jinak, nebo tuto výzvu uveřejnit na webových stránkách HPS (s účinností od 4. 7. 2023 byla dolní hranice tohoto finančního limitu upravena na částku 300 000 Kč bez DPH).

Podle čl. II odst. 1 písm. c) Směrnice VZ (ve znění účinném v roce 2022) musí být veřejné zakázky malého rozsahu s předpokládanou hodnotou **vyšší než 500 000 Kč bez DPH** a nižší nebo rovnou 2 000 000 Kč bez DPH u veřejných zakázek na dodávky nebo služby a nižší nebo rovnou 6 000 000 Kč bez DPH u veřejných zakázek na stavební práce zadány na základě **výzvy** k podání cenových nabídek adresované **alespoň 5 dodavatelům** nebo uveřejněné na webových stránkách HPS.

Na základě námi provedené analýzy seznamu objednávek HPS pro rok 2022 a 2023 jsme identifikovali několik případů, kdy mohlo dojít k obcházení povinností dle Směrnice VZ přímým zadáním množství objednávek, které měly časovou, místní, funkční a věcnou souvislost, témuž dodavateli, kdy v souhrnu tyto objednávky ve svém finančním objemu spadají pod limity dané čl. II odst. 1 písm. b) nebo c) Směrnice VZ.

Nebyly nám předloženy žádné podklady, ze kterých by vyplývalo, že by případě těchto objednávek došlo k přímé objednávce plnění na základě průzkumu trhu.

Předmětná plnění realizovaná prostřednictvím přímého zadání jednotlivých objednávek měla být dle našeho názoru zadána jako jedna veřejná zakázka na dodávky, služby nebo stavební práce na základě oslovení alespoň minimálního počtu dodavatelů stanoveného Směrnicí VZ. Ve své podstatě se totiž jedná o **totožné nebo úzce související činnosti** (služby), které byly v několika případech dokonce objednány u jednoho dodavatele v **témže dni**.



Konkrétně se jedná o následující případy:

1. Dodavatel STROMOTOM, s.r.o., IČ: 075 77 621:

Číslo objednávky	Datum	Předmět plnění	Cena bez DPH
PTÚ/2022/435	23.11.2022	kácení dřevin – Ďáblice – Louka vzpomínek	98 800,00 Kč
PTÚ/2022/436	23.11.2022	kácení dřevin – Ďáblice – podzim	90 500,00 Kč
PTÚ/2022/437	23.11.2022	kácení dřevin – Vršovice	80 400,00 Kč
CELKEM			269 700,00 Kč

2. Dodavatel JS stroje s.r.o., IČ: 039 23 207:

Číslo objednávky	Datum	Předmět plnění	Cena bez DPH
PTÚ/2022/465	05.12.2022	malování objektů hřbitov Malvazinky	190 120,66 Kč
PTÚ/2022/466	05.12.2022	malování objektů hřbitov Libeň	78 184,30 Kč
PTÚ/2022/490	28.12.2022	malování Strašnice zázemí příjímací kancelář	8 703,31 Kč
PTÚ/2022/492	28.12.2022	malování prostoru pro návštěvníky HS Malvazinky	2 796,69 Kč
CELKEM			279 804,96 Kč

3. Dodavatel EKOHYDROGEO Žitný s.r.o., IČ: 452 80 274:

Číslo objednávky	Datum	Předmět plnění	Cena bez DPH
PTÚ/2022/147	28.04.2022	Olšanské hřbitovy – Osárium – hydrogeologický průzkum	89 050,41 Kč
PTÚ/2022/148	28.04.2022	Olšanské hřbitovy – kaple Zesnutí Sv. Bohorodice – hydrogeologický průzkum	97 400,00 Kč
CELKEM			186 450,41 Kč



4. Dodavatel Kamenictví OBELISK s.r.o., IČ: 257 01 827:

Číslo objednávky	Datum	Předmět plnění	Cena bez DPH
PTÚ/2022/078	09.03.2022	oprava hrobu 9-3a-212	9 971,07 Kč
PTÚ/2022/079	10.03.2022	oprava kol. okénka 1ob- L- 93 Olšany	2 260,33 Kč
PTÚ/2022/082	10.03.2022	oprava hrobů 8-4-448 Olšany	3 980,17 Kč
PTÚ/2022/083	10.03.2022	oprava hrobů 9-1-397 Olšany	2 950,41 Kč
PTÚ/2022/084	10.03.2022	oprava hrobů 7-7-198 Olšany	21 470,25 Kč
PTÚ/2022/085	10.03.2022	oprava hrobů 9-10a-1212 Olšany	4 450,41 Kč
PTÚ/2022/086	14.03.2022	oprava hrobů 7-12-278 Olšany	15 951,24 Kč
PTÚ/2022/090	15.03.2022	oprava hrobu 7-12-371 Olšany	24 910,74 Kč
PTÚ/2022/092	15.03.2022	oprava hrobů 9-10a-1211 Olšany	5 300,00 Kč
PTÚ/2022/095	16.03.2022	oprava hrobu 9-1-403 Olšany	31 980,17 Kč
PTÚ/2022/096	17.03.2022	oprava hrobu 7-7-233 Olšany	31 782,64 Kč
PTÚ/2022/101	18.03.2022	oprava hrobu 9-10b-222	22 483,47 Kč
PTÚ/2022/105	21.03.2022	oprava hrobu 8-4-587 Olšany	36 030,58 Kč
PTÚ/2022/113	28.03.2022	oprava hrobu 9-10b-257 Olšany	38 703,31 Kč
CELKEM			252 224,79 Kč



Číslo objednávky	Datum	Předmět plnění	Cena bez DPH
PTÚ/2022/297	02.09.2022	oprava hrobu VII-7-266 Olšany	13 981,82 Kč
PTÚ/2022/298	05.09.2022	oprava hrobu VII-7-186 Olšany	41 295,04 Kč
PTÚ/2022/308	06.09.2022	oprava hrobu VII-7-244 Olšany	34 458,68 Kč
PTÚ/2022/318	12.09.2022	oprava hrobu VII-18c-72 Olšany	3 128,10 Kč
PTÚ/2022/331	20.09.2022	oprava hrobu 10-9-145 Olšany	7 458,68 Kč
PTÚ/2022/333	20.09.2022	oprava hrobů 9-3-280A VII-7-262 Olšany	118 482,64 Kč
PTÚ/2022/348	30.09.2022	oprava hrobu 2ob-17-322 Olšany	20 404,96 Kč
PTÚ/2022/349	30.09.2022	oprava hrobu 7-18C-75	17 596,69 Kč
PTÚ/2022/351	03.10.2022	oprava hrobu II-6-469 Olšany	5 338,02 Kč
PTÚ/2022/354	03.10.2022	oprava hrobu II-6-469 Olšany	1 504,96 Kč
PTÚ/2022/371	14.10.2022	oprava hrobu 7-19c-48-49 Olšany	84 045,00 Kč
PTÚ/2022/385	21.10.2022	oprava hrobu 7-14c-101 Olšany	57 388,43 Kč
PTÚ/2022/388	24.10.2022	oprava hrobu stěhování 8-8-26 Olšany	23 245,45 Kč
PTÚ/2022/389	24.10.2022	oprava hrobu 10-5-193 Olšany	23 954,55 Kč
PTÚ/2022/395	26.10.2022	oprava hrobu 9-13-162 Olšany	21 152,89 Kč
PTÚ/2022/413	15.11.2022	oprava hrobu 9-2-5 hřbitov Olšany	6 580,17 Kč
PTÚ/2022/419	15.11.2022	oprava hrobu 2ob-24-398 Olšany	34 373,55 Kč
PTÚ/2022/421	16.11.2022	oprava hrobu 2ob-11-612uh Olšany	10 817,36 Kč
PTÚ/2022/423	16.11.2022	oprava hrobu 9-8-1620 hřbitov Olšany	27 849,59 Kč
PTÚ/2022/430	21.11.2022	oprava hrobu 8-2-277 hřbitov Olšany	45 421,49 Kč
PTÚ/2022/434	22.11.2022	oprava hrobu 8-1-246 Olšany	9 296,69 Kč
PTÚ/2022/439	23.11.2022	oprava hrobu 6-9D-147 Olšany	39 486,78 Kč
PTÚ/2022/450	29.11.2022	oprava kol. okének 2ob-F-137 2ob-G-101 2ob-G-99	5 482,64 Kč
PTÚ/2022/452	29.11.2022	oprava hrobu 8-11-197 hřbitov Olšany	96 889,26 Kč
PTÚ/2022/491	28.12.2022	oprava hrobu 9-11-277 Olšany	47 089,26 Kč
CELKEM			796 722,69 Kč



Číslo objednávky	Datum	Předmět plnění	Cena bez DPH
PTÚ/2023/247	29.08.2023	oprava hrobu 7-12-324	53 075,00 Kč
PTÚ/2023/248	29.08.2023	oprava hrobu 5-13-237	13 431,00 Kč
PTÚ/2023/250	29.08.2023	oprava hrobu 9-10a-534	9 632,00 Kč
PTÚ/2023/251	29.08.2023	oprava hrobu 10-3-240	79 185,00 Kč
PTÚ/2023/253	29.08.2023	oprava hrobu 5-15-299	29 488,00 Kč
PTÚ/2023/255	29.08.2023	oprava hrobu 5-15-296	52 025,00 Kč
PTÚ/2023/257	29.08.2023	oprava hrobu 5-15-32	34 025,00 Kč
PTÚ/2023/258	29.08.2023	oprava hrobu 5-15-31	34 865,00 Kč
PTÚ/2023/259	29.08.2023	oprava hrobu 5-15-30	16 331,00 Kč
PTÚ/2023/260	29.08.2023	oprava hrobu 5-15-23	32 440,00 Kč
PTÚ/2023/261	30.08.2023	oprava hrobu 5-15-24	6 837,00 Kč
CELKEM			361 334,00 Kč

Číslo objednávky	Datum	Předmět plnění	Cena bez DPH
PTÚ/2023/310	09.10.2023	oprava hrobu 7-16-152 Olšany	47 900,00 Kč
PTÚ/2023/311	09.10.2023	oprava hrobu 2ob-15-462 Olšany	1 845,00 Kč
PTÚ/2023/312	09.10.2023	oprava hrobu 7-16-172 Olšany	39 519,00 Kč
PTÚ/2023/313	09.10.2023	oprava hrobu 7-5-530,531 Olšany	38 716,00 Kč
PTÚ/2023/315	09.10.2023	oprava hrobů 9-8-272,273,275,276,333,335,336 Olšany	134 860,00 Kč
PTÚ/2023/339	23.10.2023	oprava hrobů 7-11-354, 7-11-355 Olšany	16 196,00 Kč
PTÚ/2023/340	23.10.2023	oprava hrobů 7-11-294,296,297,299 Olšany	39 263,00 Kč
PTÚ/2023/345	23.10.2023	oprava hrobu 2ob-18-405 Olšany	32 247,00 Kč
CELKEM			350 546,00 Kč



5. Dodavatel Alois Jordán, IČ: 132 82 450:

Číslo objednávky	Datum	Předmět plnění	Cena bez DPH
PTÚ/2022/155	06.05.2022	oprava hrobů UH III 6-309,312, UH III-3-233,235 Ďáblice	35 619,83 Kč
PTÚ/2022/157	09.05.2022	oprava hrobů UH III--311, 99 Ďáblice	25 702,48 Kč
PTÚ/2022/161	12.05.2022	Oprava hrobů III-6-315,308,306 Ďáblice	24 380,17 Kč
PTÚ/2022/162	16.05.2022	Oprava hrobů IV.-310,311,285 Hrdlořezy	40 371,90 Kč
PTÚ/2022/173	26.05.2022	oprava hrobů Zob-7-263,285,334 Olšany	37 272,73 Kč
PTÚ/2022/175	30.05.2022	oprava hrobů Zob-7-299,300 Olšany	36 528,93 Kč
PTÚ/2022/178	31.05.2022	oprava hrobů Zob-7-298,287 Olšany	28 842,98 Kč
CELKEM			228 719,01 Kč

Číslo objednávky	Datum	Předmět plnění	Cena bez DPH
PTÚ/2022/278	23.08.2022	oprava hrobů 7-932, 7-926 hřbitov Vršovice	25 950,41 Kč
PTÚ/2022/279	23.08.2022	oprava hrobu stěhování 3/44 na 3/25 Nusle	16 942,15 Kč
PTÚ/2022/280	23.08.2022	oprava hrobu 171 A Nusle	13 223,14 Kč
PTÚ/2022/284	25.08.2022	oprava hrobů 7-928, 5A-267 Vršovice	36 425,62 Kč
PTÚ/2022/289	29.08.2022	oprava hrobu 7-933 Vršovice	31 404,96 Kč
PTÚ/2022/295	31.08.2022	oprava hrobu 7-931 Vršovice	28 264,46 Kč
PTÚ/2022/300	05.09.2022	oprava hrobu 5A-268 Vršovice	46 632,23 Kč
PTÚ/2022/304	06.09.2022	oprava hrobů 8-12-98uh,97uh,96uh Olšany	39 504,13 Kč
PTÚ/2022/317	12.09.2022	oprava hrobů 7-7-323, 7-7-341 Olšany	34 049,59 Kč
PTÚ/2022/320	13.09.2022	oprava hrobu 7-7-402, 268 hřbitov Olšany	35 206,61 Kč
PTÚ/2022/322	14.09.2022	oprava hrobu 7-7-401 Olšany	28 512,40 Kč
CELKEM			336 115,70 Kč



Číslo objednávky	Datum	Předmět plnění	Cena bez DPH
PTÚ/2022/397	02.11.2022	oprava hrobů 7-7-245, 7-11-793,834,7-13b-205 Olšany	40 371,90 Kč
PTÚ/2022/398	04.11.2022	oprava hrobů 9-8-130 , 8-9-749 , 9-5-210 Olšany	36 859,50 Kč
PTÚ/2022/404	08.11.2022	likvidace propadlých hrob.zařízení Nusle	38 016,53 Kč
PTÚ/2022/408	09.11.2022	oprava hrobu 6-8-85 hřbitov Olšany	26 446,28 Kč
PTÚ/2022/409	11.11.2022	oprava hrobu 8-11-203 hřbitov Olšany	18 016,53 Kč
PTÚ/2022/425	21.11.2022	oprava hrobů 9-4-209 huh,buh,fuh 9-4-210fuh	44 380,17 Kč
PTÚ/2022/426	21.11.2022	oprava a výroba kol. okének T-63 Olšany 30ks Holešovice	37 107,44 Kč
PTÚ/2022/441	24.11.2022	oprava hrobu 25-197 Vinohrady	23 553,72 Kč
PTÚ/2022/443	25.11.2022	oprava hrobu 25-198 Vinohrady	24 297,52 Kč
PTÚ/2022/446	28.11.2022	kol.okének 6-D-142,150, 6-A-20,24, 6-E-171, R-75,S-8,32.33	27 355,37 Kč
PTÚ/2022/461	05.12.2022	opr.hr. UHIII 6-301 Ďáblice, 2B/379 Vršovice, likvidace 2B/49	23 719,01 Kč
PTÚ/2022/462	05.12.2022	oprava hrobu 6-175 na 6-180 Vinohrady	21 487,60 Kč
CELKEM			361 611,57 Kč

Účelem, pro který byla ve Směrnici VZ zakotvena povinnost oslovit před zadáním veřejné zakázky malého rozsahu (dle jednotlivých limitů ve Směrnici VZ uvedených) určitý počet potenciálních dodavatelů, provést průzkum trhu nebo oslovit potenciální dodavatele prostřednictvím výzvy uveřejněné na webových stránkách HPS, je zcela jednoznačně získat relevantní informace o ceně poptávaného plnění na trhu, aby následná cena zaplacená za takové plnění vybranému dodavateli odpovídala cenám na trhu obvyklým a v tomto ohledu nepřevyšovala běžný standard.

V důsledku obcházení povinností dle Směrnice VZ, jak je specifikováno výše, však může docházet k ne hospodárnému nebo neefektivnímu nakládání s veřejnými prostředky, neboť HPS fakticky běžnou cenu za poptávané plnění nezjišťují a bez dalšího postupují v režimu přímého zadání.

Z výše uvedených přehledů lze navíc vysledovat určitou pravidelnost v objednávání některých plnění (zejména opravy hrobů) v průběhu celého kalendářního roku. Lze proto usoudit, že by z hlediska nakládání se svěřenými prostředky bylo efektivnější, pokud by nedocházelo k pořizování takového plnění na základě jednotlivých objednávek (zadávaných mimo zadávací řízení a mimo postupy stanovené směrníci), ale například na základě rámcové smlouvy vysoutěžené postupem podle zákona o zadávání



veřejných zakázek, kdy by HPS pořizovaly takové plnění u jednoho dodavatele (nikoliv u několika samostatných dodavatelů) například za paušálně stanovenou odměnu, která by byla způsobilá eliminovat cenové výkyvy v pořizovaném plnění v průběhu kalendářního roku.

Dodáváme, že obdobné nedostatky spočívající v přímém zadávání jednotlivých objednávek, které měly časovou, místní a věcnou souvislost, jednomu dodavateli, byly HPS vytknuty již v rámci mimořádné kontroly provedené Zadavatelem v roce 2022⁵¹, a to ve vztahu k objednávkám plnění uskutečněným v letech 2019 až 2021. Jak je však patrné z výše popsanych zjištění, v rámci HPS nedošlo k jakékoliv reflexi kontrolních zjištění Zadavatele a v nastaveném postupu, který fakticky obchází povinnosti dle Směrnice VZ, je pokračováno i nadále.

⁵¹ Dílčí zápis č. 1 MHMP, odboru kontrolních činností, ze dne 8. 12. 2022, č. j. MHMP 2065289/2022.



Analýza dodavatelských vztahů

Východiska a porozumění

Součástí zadání forenzního auditu, jak bylo specifikováno Zadavatelem, bylo mj. provést **analýzu dodavatelských vztahů** a **identifikovat nejdůležitější dodavatele** hřbitovních a pohřebních služeb, včetně poddodavatelských vazeb.

Naši analýzu jsme v tomto směru provedli na základě údajů vyplývajících z **účetnictví** HPS, zejména knihy přijatých faktur, a dále na základě **přehledů přímých nákupních objednávek** a **veřejných zakázek** realizovaných ze strany HPS.

Současně jsme přitom přihlédli k **předmětu hlavní a vedlejší činnosti HPS**.

Na základě uvedeného jsme identifikovali následující okruhy dodávek, služeb nebo stavebních prací, které HPS v rámci nastavených vztahů se svými dodavateli pořizují:

- **úklidové práce;**
- **služby ostrahy;**
- **malířské a natěračské práce;**
- **IT služby;**
- **dodávky plynu;**
- **dodávky elektrické energie;**
- **kamenické práce;**
- **opravy a drobné opravy;**
- **dodávky kancelářských a hygienických potřeb;**



- **nákupy související s vypravením pohřbu;**
- **nákupy a servis zahradní techniky;**
- **nákupy a servis vozidel.**

Systém nákupu v HPS

HPS jsou podle ustanovení § 4 odst. 1 písm. d) ZVZ **veřejným zadavatelem**. Veškeré dodávky, služby nebo stavební práce proto HPS musí pořizovat v souladu se ZVZ, tedy v rámci zadávacího řízení na nadlimitní nebo podlimitní veřejnou zakázku, popřípadě v rámci poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu.

Stěžejním interním předpisem, který v rámci HPS upravuje systém nákupu, je směrnice pro zadávání veřejných zakázek Správy pražských hřbitovů, příspěvkové organizace, ze dne 20. 5. 2020 (účinnost od 1. 6. 2020), ve znění dodatku účinného od 4. 7. 2023 (Směrnice VZ).

Uvedená směrnice specifikuje následující postupy, kterými se nákupy zboží, služeb nebo stavebních prací realizované HPS řídí:

- **nákupy do 100 000 Kč bez DPH (od 4. 7. 2023 do 300 000 Kč bez DPH):** realizace na základě průzkumu trhu (získání porovnatelných nabídek) nebo v režimu přímého zadání konkrétnímu dodavateli;
- **nákupy od 100 000 Kč bez DPH do 500 000 Kč bez DPH včetně (od 4. 7. 2023 od 300 000 Kč bez DPH do 500 000 Kč bez DPH včetně):** realizace na základě poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu formou oslovení alespoň 3 dodavatelů;
- **nákupy nad 500 000 Kč bez DPH do 2 000 000 Kč bez DPH u dodávek a služeb a do 6 000 000 Kč bez DPH u stavebních prací:** realizace na základě poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu formou oslovení alespoň 5 dodavatelů;
- **nákupy nad 2 000 000 Kč bez DPH u dodávek a služeb a nad 6 000 000 Kč bez DPH u stavebních prací:** realizace na základě zadávacího řízení dle ZVZ na podlimitní nebo nadlimitní veřejnou zakázku.



Identifikace nejdůležitějších dodavatelů

Na základě získaných dat a našeho přístupu k zadání popsaného v úvodu této kapitoly jsme identifikovali níže uvedené nejdůležitější dodavatele HPS.

Při identifikaci nejvýznamnějších dodavatelů jsme se s ohledem na roční objemy fakturace a četnost dodávek (pravidelný charakter dodávek) zaměřili primárně na ty dodavatele, jejichž roční úhrn fakturace na HPS činil minimálně v jednom ze sledovaných let (2022 a 2023) více jak 500 000 Kč bez DPH.

Dodavatel	Celkový úhrn fakturace (2022) ⁵²	Celkový úhrn fakturace (2023) ⁵³	Oblast dodávek
Kamenictví OBELISK s.r.o.	8 275 987,00 Kč	2 206 993,00 Kč	kamenické práce, opravy
Matička Petr	1 178 282,00 Kč	558 255,00 Kč	kamenické práce, opravy
Kubíček Jiří	0,00 Kč	505 592,00 Kč	malířské a natěračské práce
Dejmek Josef	989 420,00 Kč	488 518,00 Kč	opravy
Jordán Tomáš	558 300,00 Kč	188 125,00 Kč	kamenické práce, opravy
NOBUR s.r.o.	1 437 053,00 Kč	2 326 776,00 Kč	zahradní technika, opravy
ALFA OFFICE Pro s.r.o.	632 881,02 Kč	455 043,27 Kč	kancelářské a hygienické potřeby
VIGILIA CZ s.r.o.	4 933 431,39 Kč	4 829 041,29 Kč	ostraha
AKANT ART, v.o.s.	3 507 316,32 Kč	621 940,00 Kč	opravy
BauCar, spol. s r.o.	705 343,00 Kč	55 628,00 Kč	opravy
ECO Cars s.r.o.	678 737,89 Kč	1 462 560,53 Kč	opravy
JS stroje s.r.o.	1 518 506,00 Kč	-	opravy
Koňářík Miroslav	547 101,00 Kč	70 265,00 Kč	opravy
Kamenosochařství a restaurátorství Pánek, s.r.o.	2 982 991,56 Kč	3 739 125,00 Kč	opravy
Pontera s.r.o.	1 406 103,20 Kč	-	opravy
Strítezský Tomáš	846 450,00 Kč	90 600,00 Kč	opravy
ANTRE s. r. o.	336 259,00 Kč	716 804,00 Kč	opravy
BLASER s.r.o.	199 884,86 Kč	2 192 423,60 Kč	opravy

⁵² Jedná se o celkový úhrn fakturace za rok 2022 bez DPH.

⁵³ Jedná se o celkový úhrn fakturace za rok 2023 bez DPH.



CH + S SERVIS, s.r.o.	4 239,00 Kč	600 584,00 Kč	opravy
DONOR SERVIS, spol. s r.o.	355 576,01 Kč	685 614,72 Kč	opravy
OPREKO, s.r.o.	-	2 201 078,36 Kč	opravy
Šturm Milan	77 924,00 Kč	1 211 815,00 Kč	opravy
TABO-CS spol. s r.o.	237 930,77 Kč	893 691,41 Kč	opravy
Good Sailors, s.r.o.	-	1 563 459,60 Kč	IT služby
T-Mobile Czech Republic a.s.	644 783,05 Kč	641 548,47 Kč	IT služby
TOTAL SERVICE a.s.	649 098,45 Kč	845 941,25 Kč	IT služby
Pražská plynárenská, a.s.	12 723 047,25 Kč	17 712 559,76 Kč	dodávka plynu
Pražská energetika, a.s.	7 898 208,12 Kč	8 348 266,89 Kč	dodávka elektrické energie
Technologie hlavního města Prahy, a.s.	-	2 756 067,57 Kč	dodávka elektrické energie

Systém přímých nákupních objednávek

Jak je uvedeno výše, v rámci HPS je možné pořizovat dodávky, služby nebo stavební práce formou přímého zadání konkrétnímu dodavateli, pokud předpokládaná hodnota takového nákupu nepřesáhne částku ve výši 300 000 Kč bez DPH (do 3. 7. 2023 částku 100 000 Kč bez DPH).

Přímé nákupy jsou v rámci HPS využívány zejména pro pořízení **spotřebního materiálu, kancelářských nebo hygienických potřeb, drobné elektroniky, oděvů**, ale také pro **zajištění drobných oprav, malířských prací a zejména oprav hrobových zařízení**.

V roce **2022** byly formou přímých nákupních objednávek pořízeny dodávky, služby nebo stavební práce za celkovou částku **16 425 049,19 Kč bez DPH** (tj. **19 874 309,51 Kč včetně DPH**).

V roce **2023** byly formou přímých nákupních objednávek pořízeny dodávky, služby nebo stavební práce za celkovou částku **16 472 940,20 Kč bez DPH** (tj. **19 932 257,65 Kč včetně DPH**).

Z analýzy přímých nákupních objednávek vyplývá, že tyto jsou HPS hojně užívány pro pořizování dodávek, služeb nebo stavebních prací pravidelného charakteru, u kterých existuje na straně HPS téměř stálá potřeba jejich zajištění. V tomto směru jde zejména o pořizování stavebních (kamenických) prací



spočívající v opravách hrobových zařízení, dále se jedná především o drobné opravy nebo dodávky kancelářských a hygienických potřeb.

Zajištění výše uvedených dodávek je z hlediska každodenního chodu pro HPS zcela **nezbytné**. Upozorňujeme však na riziko, které v souvislosti s přímými nákupními objednávkami může vyvstat a na které jsme upozornili již v části této zprávy věnované analýze veřejných zakázek, a sice že z hlediska povinností veřejného zadavatele, jak jsou upraveny v ZVZ, mohou být tímto způsobem pořízené dodávky, služby nebo stavební práce hodnoceny jako **jeden funkční celek (věcně, časově, místně a funkčně související plnění), který lze pořídit od vybraného dodavatele nikoliv přímo, ale v zadávacím řízení na veřejnou zakázku postupem dle ZVZ.**

Z toho důvodu doporučujeme na běžně pořizované dodávky, služby nebo stavební práce zavést v rámci HPS **dynamický nákupní systém**, popřípadě je pořizovat prostřednictvím **centrálního zadavatele** nebo za využití institutu **rámcové dohody** podle ustanovení § 131 a násl. ZVZ (viz níže). V případě hojně využívaných kamenických prací lze rovněž uvažovat o možnosti **investice v podobě zřízení výroby ve vlastní režii nebo odkupu stávajícího fungujícího dodavatele**.

Prověřování osob dodavatelů

Významnou součástí správného a funkčního nastavení dodavatelských vztahů je i **prověřování osob vybraných dodavatelů**.

V případě realizace zadávacího řízení na veřejnou zakázku nebo poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu je prověření osoby vybraného dodavatele zajištěno minimálně prostřednictvím nezbytnosti prokázání **základní a profesní způsobilosti** dodavatele.

Z hlediska přímých nákupních objednávek, které jsou v rámci HPS hojně využívány, však k jakémukoliv prověřování osob dodavatelů nedochází. S ohledem na to, že finanční limit pro přímé nákupy je nastaven poměrně vysoko (300 000 Kč bez DPH), lze doporučit, aby alespoň pravidelně oslovovaných dodavatelů v režimu přímých nákupů (popřípadě v rámci určitého finančního podlimitu – například u přímých nákupů s předpokládanou hodnotou nad 200 000 Kč bez DPH) byla v rámci Směrnice VZ zakotvena povinnost prověření osoby vybraného dodavatele.

V rámci takového nastavení navrhujeme níže uvedený minimální rámec prověření vybraného dodavatele, tj. ověřit, že se nejedná o dodavatele:

- na jehož majetek by byla nařízena **exekuce nebo soudní výkon rozhodnutí**;



- ve vztahu k němuž by byl insolvenčním soudem zjištěn **úpadek**;
- který by se nacházel v **likvidaci** (pouze v případě dodavatele, který je právnickou osobou);
- který by v evidenci skutečných majitelů **neměl zapsaného skutečného majitele** (pouze v případě dodavatele, který je právnickou osobou);
- který by měl evidován **záznam o odsouzení v rejstříku trestů právnických osob** (pouze v případě dodavatele, který je právnickou osobou);
- který by byl **nespolehlivým plátcem DPH** nebo **nespolehlivou osobou**.

Zejména poslední z jmenovaných možností by mohla mít velice negativní vliv na hospodaření HPS, neboť v případě nákupu zboží nebo služeb od nespolehlivého plátce DPH nastupuje ručení odběratele (HPS) za odvod DPH z uskutečněného nákupu ve smyslu ustanovení § 109 odst. 3 ZDPH. Taková situace sice v rámci našeho prověřování zjištěna nebyla, nicméně vzhledem k tomu, že na straně HPS u přímých nákupních objednávek nedochází v tomto směru k (dostatečnému) prověření osob dodavatelů, jedná se o potenciální riziko, které může nastat a které je nezbytné eliminovat.

Dodáváme, že k prověřování osob dodavatelů by nemělo docházet jen před uzavřením smluvního vztahu, ale ideálně i pravidelně v průběhu jeho plnění (zejména u dodávek, služeb nebo stavebních prací trvalejšího nebo pravidelného charakteru).

Centralizované zadávání veřejných zakázek nebo zavedení dynamického nákupního systému

Jak jsme již uvedli výše, v rámci HPS je hojně využíván systém přímých nákupních objednávek, kdy v rámci určitého časového období hojně dochází k pořizování dodávek, služeb nebo stavebních prací od jednoho konkrétního dodavatele, **následkem čehož v souhrnu nezřídka dochází i k překročení finančního limitu stanoveného Směrnicí VZ pro možnost realizace přímého nákupu** (v tomto ohledu odkazujeme na naše zjištění týkající se oblasti zadávání veřejných zakázek).



Existuje tak **riziko**, že určité dodávky, služby nebo stavební práce budou ze strany kontrolních orgánů hodnoceny jako jeden **funkční celek**, tedy věcně, časově, místně a funkčně související plnění, které je nezbytné pořídit v zadávacím řízení na veřejnou zakázku postupem dle ZVZ.

Z toho důvodu doporučujeme na běžně pořizované dodávky, služby nebo stavební práce zavést v rámci HPS **dynamický nákupní systém**, popřípadě dodávky, služby nebo stavební práce pořizovat prostřednictvím **centrálního zadavatele**.

Podstata centralizovaného zadávání veřejných zakázek spočívá v postupu, kdy centrální zadavatel (zde HMP) pořizuje dodávky, služby či stavební práce pro jiného zadavatele (zde HPS).

Centralizované zadávání veřejných zakázek je typické právě pro územní samosprávné celky a jejich podřízené organizace. Nespornou výhodou centralizovaného zadávání veřejných zakázek je totiž zejména využití standardizovaných postupů a s tím spojená vyšší pravděpodobnost eliminace chyb při zadávání veřejné zakázky. Mezi další výhody centralizovaného zadávání veřejných zakázek patří například možnost specializace osob, které veřejnou zakázku administrují a ulehčení situace právě tzv. pověřujícím zadavatelům, kteří by samostatně realizovali pouze několik zadávacích řízení ročně, popřípadě žádné.

Vztah centrálního zadavatele a pověřujícího zadavatele je nezbytné vymezit písemnou smlouvou o centralizovaném zadávání, uzavřenou mezi centralizovaným zadavatelem a pověřujícím zadavatelem, přičemž takovou smlouvu lze uzavřít buď *ad hoc* pro konkrétní veřejnou zakázku, nebo pro specificky vymezený okruh veřejných zakázek.

Centrální zadavatel může pro pověřující zadavatele zavést i tzv. **dynamický nákupní systém**, tedy **plně elektronický otevřený systém pro zadávání všech druhů veřejných zakázek, prostřednictvím kterého mohou podřízené organizace pořizovat běžné, obecně dostupné zboží, služby nebo stavební práce** (nejčastěji například kancelářské potřeby, drogistické zboží apod.). Prostřednictvím dynamického nákupního systému se vytváří **okruh kvalifikovaných (prověřených) dodavatelů, kteří budou dále vyzýváni k podání nabídek**.

Mezi výhody zavedení dynamického nákupního systému lze zařadit:

- **Flexibilita.** Dynamický nákupní systém umožňuje průběžné připojování dodavatelů během celého trvání systému, což zvyšuje konkurenci a umožňuje rychlou reakci na nové požadavky zadavatele.
- **Efektivita.** Proces zadávání zakázek prostřednictvím dynamického nákupního systému je rychlejší a administrativně méně náročný, což zjednodušuje a zefektivňuje celý postup.



- **Transparentnost.** Všichni potenciální dodavatelé mají rovné příležitosti se připojit a podávat nabídky, což zvyšuje transparentnost a férovost procesu.
- **Úspory nákladů.** Konkurence mezi dodavateli může vést k lepším cenám a celkovým úsporám nákladů pro zadavatele.
- **Inovace.** Dynamický nákupní systém umožňuje rychleji a efektivněji reagovat na technologické inovace a aktuální potřeby, což je zvláště výhodné v dynamických odvětvích.
- **Jednoduchá administrace.** Automatizované procesy a elektronická komunikace zjednodušují administrativní zátěž spojenou s veřejnými zakázkami.
- **Širší trh.** Díky otevřenosti dynamického nákupního systému se může zapojit širší spektrum dodavatelů, včetně malých a středních podniků, což podporuje diverzifikaci a inovace.

Dynamický nákupní systém se zavádí v zadávacím řízení, ve kterém se postupuje přiměřeně podle pravidel pro užší řízení.

Blíže se uvedeným doporučením věnujeme v kapitole identifikující neefektivnosti v oblastech nákupu a zajištění obslužných procesů.



Analýza klíčových obslužných procesů

Součástí zadání forenzního auditu je také provést analýzu klíčových obslužných procesů HPS, tedy takových procesů, které jsou pro zajištění každodenního chodu HPS nezbytné.

V rámci vymezeného zadání Zadavatel požadoval posoudit následující obslužné procesy:

- **úklid;**
- **ostraha;**
- **opravy;**
- **malířské práce;**
- **služby v oblasti IT a ICT;**
- **recepční služby;**
- **dodávky tepla;**
- **dodávky plynu;**
- **dodávky elektrické energie včetně činnosti energetického manažera.**

V rámci HPS nejsou jakkoliv využívány recepční služby a dále služby v oblasti dodávek tepla a činnosti energetického manažera. Z toho důvodu nejsou tyto obslužné procesy předmětem naší analýzy.

Ohledně činnosti energetického manažera uvádíme, že podle ustanovení § 9 zákona č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií, ve znění pozdějších předpisů, povinnost provádět pravidelný energetický audit, popřípadě provedení energetického auditu nahradit prostřednictvím zavedení akreditovanou osobou certifikovaného systému hospodaření s energií podle české harmonizované normy upravující systém managementu hospodaření s energií (ČSN EN ISO 50001 - Systém managementu hospodaření s energií)



nebo prostřednictvím zavedení akreditovanou osobou certifikovaného systému environmentálního řízení podle české harmonizované normy upravující systémy environmentálního managementu (ČSN EN ISO 14001 - Systémy environmentálního managementu), dopadá **pouze na podnikatelské subjekty**. Vzhledem k tomu, že **HPS nelze ve vztahu k jejich právní formě** (příspěvková organizace územního samosprávného celku, jejímž hlavním předmětem není podnikatelská činnost) **považovat za podnikatele**, nedopadá na ně povinnost pravidelného provádění energetického auditu, popřípadě povinnost zavedení systému energetického managementu. **Z tohoto důvodu tak HPS nemusí mít pro své fungování zajištěny služby související s činností energetického manažera.**⁵⁴

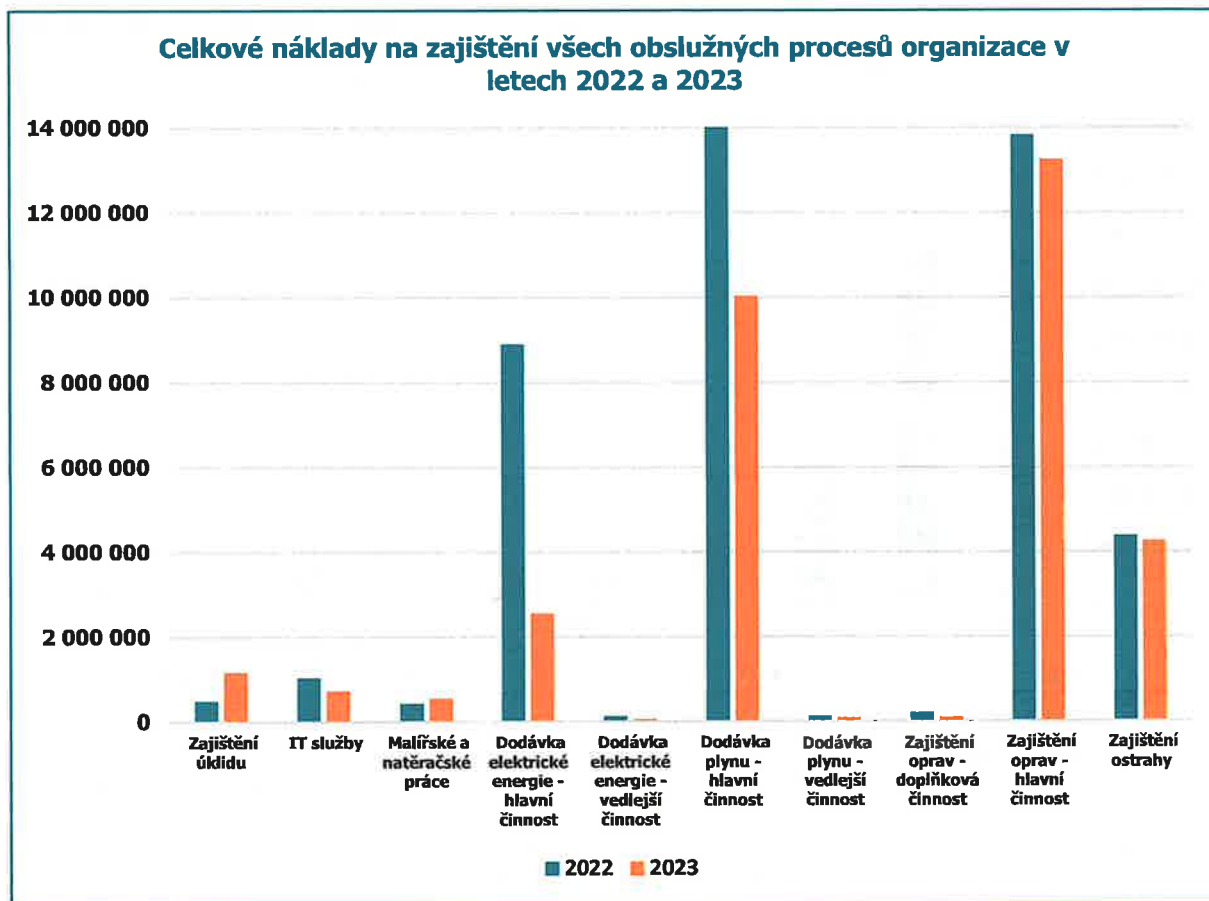
Významná část ostatních klíčových obslužných procesů, které jsou předmětem této analýzy (zajištění úklidu, ostrahy, oprav, malířských prací, služeb v oblasti IT a ICT a zajištění dodávek plynu a elektrické energie), je pak zajišťována zejména externě, tj. **v rámci nastavených dodavatelských vztahů**, nikoliv (výlučně) ze strany zaměstnanců HPS.

Následující přehledy udávají **meziroční srovnání (roky 2022 a 2023) celkových nákladů na zajištění veškerých klíčových obslužných procesů**, které jsou předmětem této analýzy:

Činnost	Rok	
	2022	2023
Zajištění úklidu	487 514,46 Kč	1 166 463,32 Kč
IT služby	1 033 457,65 Kč	727 470,65 Kč
Malířské a natěračské práce	422 913,46 Kč	544 078,55 Kč
Dodávka elektrické energie – hlavní činnost	8 898 209,35 Kč	2 552 542,88 Kč
Dodávka elektrické energie – vedlejší činnost	121 570,94 Kč	49 039,22 Kč
Dodávka plynu – hlavní činnost	14 490 278,07 Kč	10 027 414,43 Kč
Dodávka plynu – vedlejší činnost	124 136,97 Kč	87 040,79 Kč
Zajištění oprav – doplňková činnost	198 947,05 Kč	91 346,80 Kč
Zajištění oprav – hlavní činnost	13 817 385,05 Kč	13 249 009,00 Kč
Zajištění ostrahy	4 373 657,71 Kč	4 252 636,93 Kč
Celkem	43 968 070,71 Kč	32 747 042,57 Kč

⁵⁴ Je nám známo, že v roce 2022 bylo v rámci HPS pod záštitou HMP zavedeno užívání komoditního portálu Energy Broker, který je určen pro dlouhodobé sledování a vyhodnocování energetických a ekonomických dat u komodit elektrická energie, zemní plyn, teplo a voda. Aplikace slouží jako nástroj energetického managementu, nejedná se nicméně o systém managementu hospodaření s energií dle příslušné ISO normy. Aplikace je v rámci HPS obsluhována zaměstnancem (technickým pracovníkem), avšak v tomto ohledu nejde o činnost energetického manažera. Funkci energetického manažera tedy HPS nemají zajištěnou ani dodavatelsky, ani v rámci základního pracovněprávního vztahu.





Z výše uvedeného je patrné, že náklady na zajištění klíčových obslužných procesů tvořily v roce 2022 15,70 % a v roce 2023 11,52 % celkových nákladů organizace.

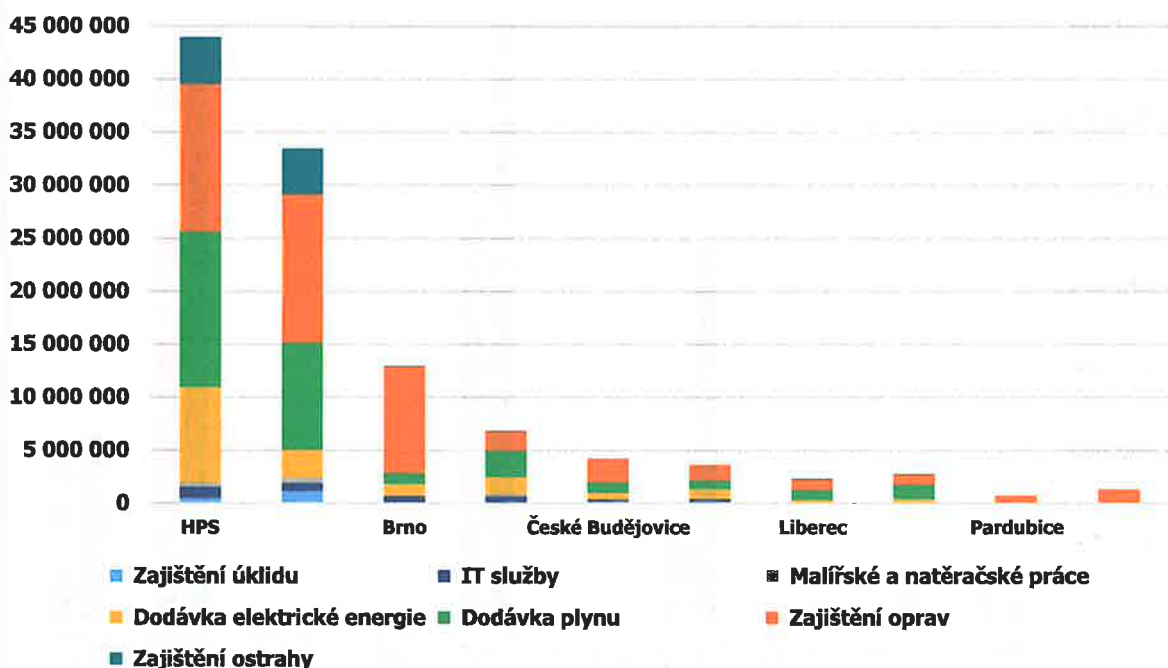
Současně pro srovnání uvádíme v níže uvedených přehledech **komparaci nákladů na zajištění klíčových obslužných procesů v rámci HPS a v rámci dalších organizací, které zajišťují pohřební služby a správu hřbitovů ve vybraných velkých městech ČR (Brno, Liberec, České Budějovice a Pardubice) v letech 2022 a 2023⁵⁵, a to i v přepočtu na jednoho obyvatele⁵⁶:**

⁵⁵ Data pro tuto analýzu byla získána prostřednictvím žádostí o informace dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, adresovaných na jednotlivé organizace.

⁵⁶ V této podkapitole a navazujících podkapitolách této zprávy jsou jednotlivé komparace nákladů na zajištění klíčových obslužných procesů v rámci HPS a v rámci dalších organizací uváděny v absolutních číslech, a to z důvodu, aby se zabránilo případnému zkreslení hodnot.

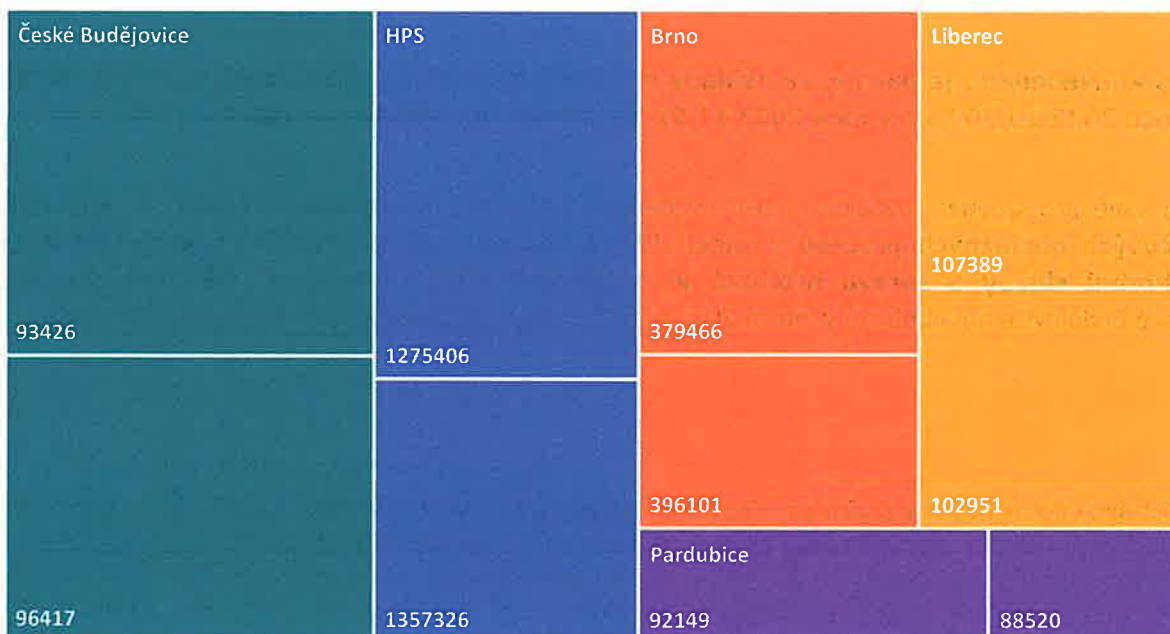


Srovnání celkových nákladů na zajištění všech obslužných procesů s jinými organizacemi v letech 2022 a 2023



Celkové náklady na obyvatele

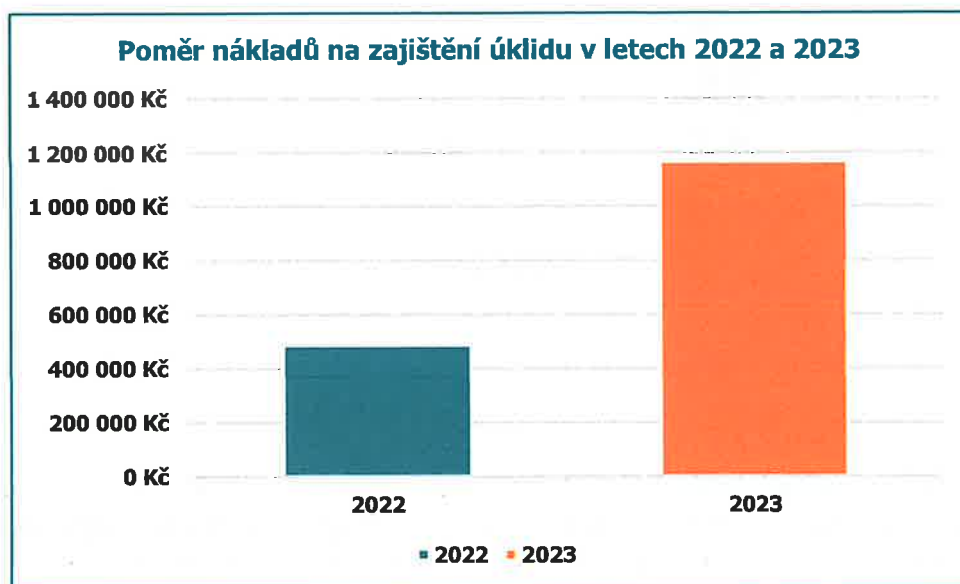
■ HPS ■ Brno ■ České Budějovice ■ Liberec ■ Pardubice



Zajištění úklidových služeb

V úvodu této podkapitoly je v níže uvedených přehledech znázorněno **meziroční srovnání** (roky 2022 a 2023) **nákladů na zajištění obslužných procesů spočívajících v provádění úklidu**⁵⁷:

Zajištění úklidu		
	2022	2023
Celkové náklady	487 514,46 Kč	1 166 463,32 Kč



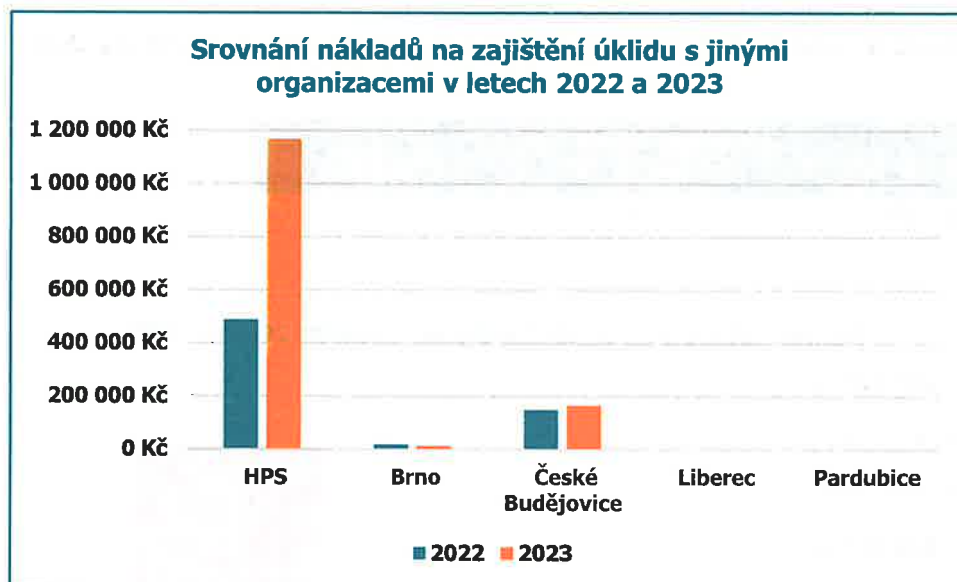
Současně níže pro srovnání uvádíme **komparaci nákladů na zajištění úklidových služeb v rámci HPS a v rámci dalších organizací**, které zajišťují pohřební služby a správu hřbitovů ve vybraných velkých městech ČR (Brno, Liberec, České Budějovice a Pardubice) v letech 2022 a 2023:

Zajištění úklidu		
Celkové náklady	2022	2023
HPS	487 514,46 Kč	1 166 463,32 Kč
Brno	18 200,00 Kč	11 500,00 Kč
České Budějovice	148 548,80 Kč	164 878,40 Kč
Liberec	-	-

⁵⁷ V této souvislosti uvádíme, že vycházíme z agregovaných účetních dat z let 2022 a 2023.



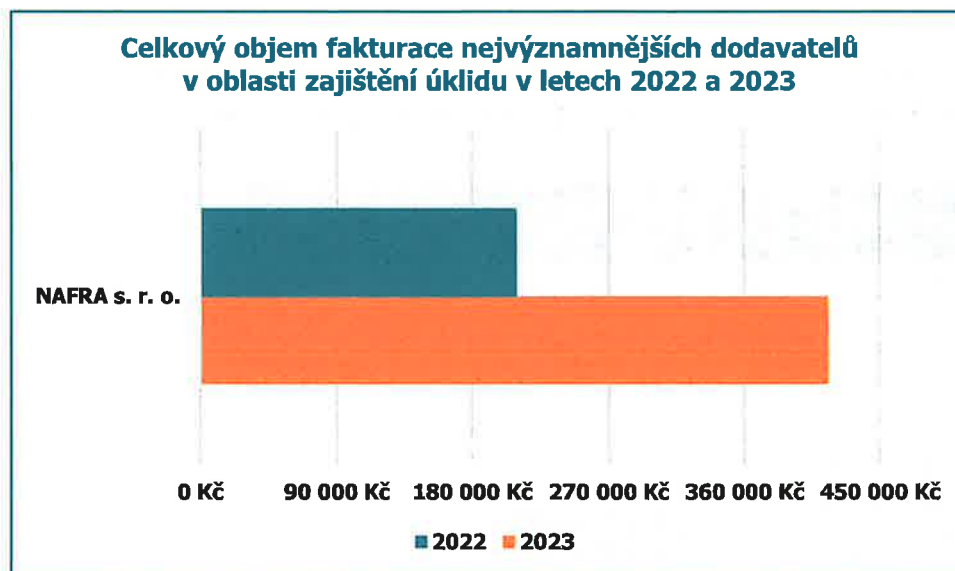
Pardubice



Služby spočívající v zajištění úklidu řeší HPS dodavatelsky pouze částečně (provoz veřejných WC). **Na základě naší analýzy jsme identifikovali následující nejvýznamnější dodavatele úklidových služeb HPS v letech 2022 a 2023**, kdy jako významného dodavatele identifikujeme takového dodavatele, jehož roční objem fakturace činí v některém ze sledovaných let minimálně částku ve výši 300 000 Kč bez DPH:

Dodavatel	Oblast	2022	2023
NAFRA s. r. o.	úklid	209 731,72 Kč	416 075,44 Kč





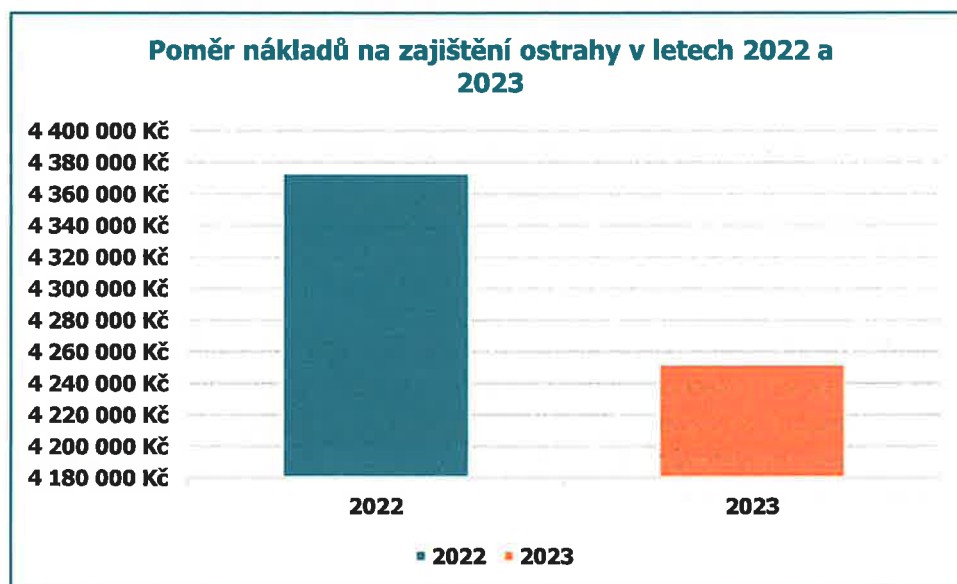
V rámci sledovaného období byla v oblasti klíčových obslužných procesů spadajících pod zajištění úklidu uzavřena pouze smlouva se společností NAFRA s.r.o., a to na základě poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu s názvem „TECHNICI/OLŠANY – zajištění provozu veřejných WC“ (HPS/74/2022). Z našeho prověřování nevyplynulo, že by se ve vztahu k tomuto poptávkovému řízení HPS dopustily jakéhokoliv pochybení.



Zajištění služeb ostražky

V úvodu této podkapitoly je v níže uvedených přehledech znázorněno **meziroční srovnání** (roky 2022 a 2023) **nákladů na zajištění obslužných procesů spočívajících ve službách ostražky**⁵⁸:

Zajištění ostražky		
	2022	2023
Celkové náklady	4 373 657,71 Kč	4 252 636,93 Kč



⁵⁸ V této souvislosti uvádíme, že vycházíme z agregovaných účetních dat z let 2022 a 2023.



Současně níže pro srovnání uvádíme **komparaci nákladů na zajištění služeb ostrahy v rámci HPS a v rámci dalších organizací**, které zajišťují pohřební služby a správu hřbitovů ve vybraných velkých městech ČR (Brno, Liberec, České Budějovice a Pardubice) v letech 2022 a 2023:

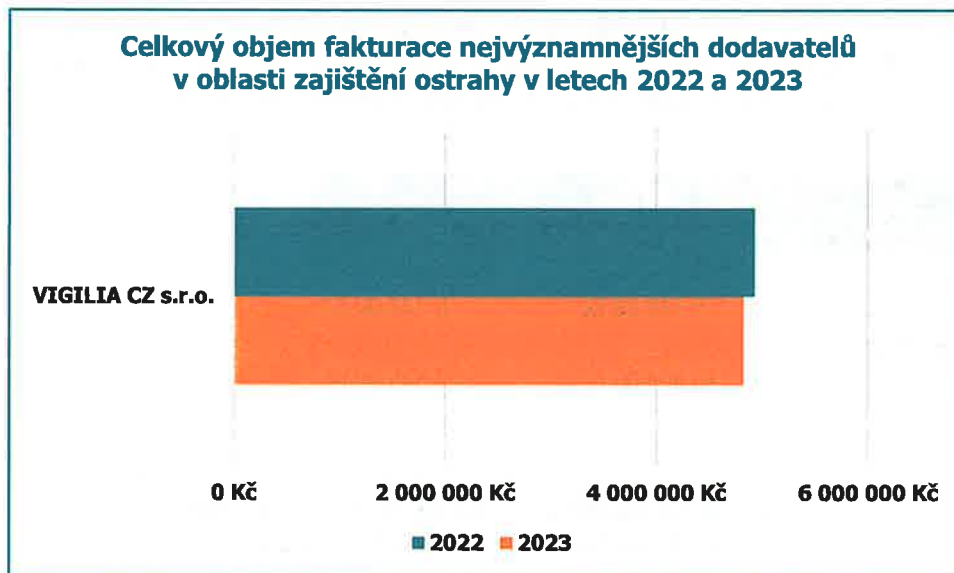
Zajištění ostrahy		
Celkové náklady	2022	2023
HPS	4 373 657,71 Kč	4 252 636,93 Kč
Brno	5 332,08 Kč	5 332,08 Kč
České Budějovice	-	-
Liberec	60 504,00 Kč	27 525,00 Kč
Pardubice	-	-



Veškeré služby spočívající v zajištění ostrahy řeší HPS dodavatelsky. **Na základě naší analýzy jsme identifikovali následující nejvýznamnější dodavatele služeb ostrahy HPS v letech 2022 a 2023**, kdy jako významného dodavatele identifikujeme takového dodavatele, jehož roční objem fakturace činí v některém ze sledovaných let minimálně částku ve výši 500 000 Kč bez DPH:

Dodavatel	Oblast	2022	2023
VIGILIA CZ s.r.o.	ostraha	4 933 431,39 Kč	4 829 041,29 Kč





V rámci sledovaného období byly v oblasti klíčových obslužných procesů spadajících pod zajištění ostrahy uzavřeny pouze smlouva se společností **VIGILIA CZ s.r.o.**, a to jednak **smlouva o ostraze objektů ze dne 20. 8. 2007**, ve znění pozdějších dodatků (**Olšanské hřbitovy, Vinohradský hřbitov, Ďáblický hřbitov, Vyšehradský hřbitov a motorizované výjezdy na hřbitovy Prosek, Libeň a Kobylisy**) a dále **smlouva o ostraze objektů ze dne 29. 3. 2012**, ve znění pozdějších dodatků (**zajištění vrátnice a ostrahy v budově ředitelství HPS a v krematoriích v Motole a ve Strašnicích**).

Smlouva o ostraze objektů ze dne 20. 8. 2007 byla uzavřena na základě výsledku zadávacího řízení na nadlimitní veřejnou zakázku (otevřené řízení) realizovaného **již v roce 2007**, a to na dobu neurčitou.

V rámci našeho šetření pak **nebylo zjištěno**, že by smlouva o ostraze objektů ze dne 29. 3. 2012 byla uzavřena minimálně **v návaznosti na výsledek poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu**, ačkoliv celková výše plnění poskytnutého dodavateli VIGILIA CZ s.r.o. v souvislosti s touto smlouvou činila v roce 2022 částku **1 022 220 Kč bez DPH** a v roce 2023 **1 442 880 Kč bez DPH**, což spadá pod finanční limit stanovený Směrnicí VZ pro realizaci poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu s oslovením alespoň 5 dodavatelů.

Z knihy přijatých faktur za účetní období roku 2022 a 2023 pak vyplývá, že ze strany společnosti VIGILIA CZ s.r.o. je HPS **samostatně fakturováno také za ostrahu Malostranského hřbitova, ačkoliv k této části plnění nebyla ani v registru smluv, ani na profilu zadavatele dohledána jakákoliv smlouva nebo objednávka, popřípadě dodatek k nim**. S ohledem na celkovou výši plnění poskytnutého dodavateli VIGILIA CZ s.r.o. v souvislosti s ostrahou Malostranského hřbitova



(437 721 Kč bez DPH v roce 2022 a 437 721 Kč bez DPH v roce 2023) však mělo dojít k realizaci poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu s oslovením alespoň 3 dodavatelů, jak stanoví Směrnice VZ.

Ve vztahu k plnění poskytnutému společnosti VIGILIA CZ s.r.o. za ostrahu objektů a hřbitovů proto vnímáme negativně, že dané služby byly dle našich zjištění pořízeny v režimu **přímého zadání**, ačkoliv dle našeho názoru ohledně nich mělo dojít k realizaci poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu.

Současně podotýkáme, že odměna na základě shora uvedených smluv o ostraze objektů uzavřených dne 20. 8. 2007 a 29. 3. 2012 je koncipována jako **hodinová odměna** za výkon služby jednoho strážného. Ohledně finančního plnění, které bylo na základě těchto smluv (a dále v souvislosti s ostrahou Malostranského hřbitova) v uvedených letech vyplaceno, odkazujeme na grafické přehledy uvedené výše.

S ohledem na kontinuální zajištění potřeby ostrahy hřbitovů a dalších objektů HPS a dále vzhledem ke skutečnosti, že obě smlouvy byly uzavřeny před více jak 10 lety, bychom navrhovali dané smlouvy „přesoutěžit“ s tím, že by jednak veškeré plnění (tedy jak ostraha hřbitovů, tak ostraha dalších objektů) spadalo pod **jeden smluvní rámec** a za další tak, že by cena za předmět plnění byla stanovena **paušální částkou**. Tím by odpadla administrativa spojená s nutností evidence počtu hodin realizovaných služeb a následné kontroly odvedeného plnění ze strany HPS. **V případě nastavení paušální odměny by však současně mohlo dojít také k významné úspoře nákladů.**⁵⁹

Zajištění oprav

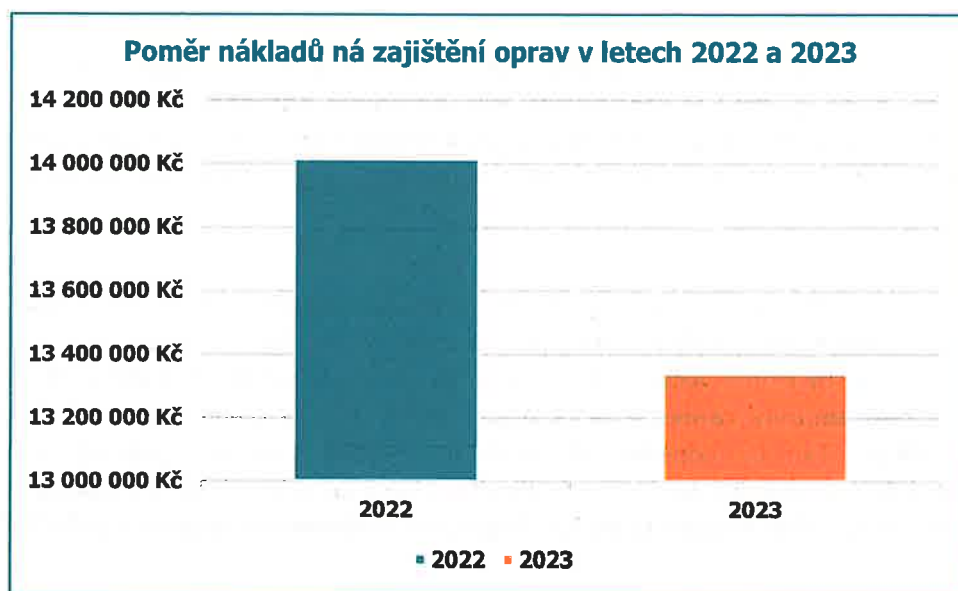
V úvodu této podkapitoly je v níže uvedených přehledech znázorněno **meziroční srovnání** (roky 2022 a 2023) **nákladů na zajištění obslužných procesů spočívajících v provádění oprav**⁶⁰:

⁵⁹ V rámci prověření obvyklé ceny za služby ostrahy v oblasti poskytování pohřebních služeb a služeb správy hřbitovů jsme v registru smluv dohledali smlouvu o provádění ostrahy uzavřenou mezi příspěvkovou organizací Hřbitovy města Olomouce a dodavatelem Benjaminem Zigmundem dne 1. 6. 2022 za **paušální měsíční odměnu ve výši 15 000 Kč bez DPH**. Jakkoliv chápeme, že předmět této smlouvy je co do rozsahu střežených objektů užší, máme za to, že na trhu lze pořídit dané plnění za nižší (paušální) měsíční odměnu, než jakou je (ve svém souhrnu) HPS nyní sjednaná odměna hodinová.

⁶⁰ V této souvislosti uvádíme, že vycházíme z agregovaných účetních dat z let 2022 a 2023.



Zajištění oprav		
	2022	2023
Doplňková činnost	198 947,05 Kč	91 346,80 Kč
Hlavní činnost	13 817 385,05 Kč	13 249 009,00 Kč
Celkové náklady	14 016 332,10 Kč	13 340 355,80 Kč



Současně níže pro srovnání uvádíme **komparaci nákladů na zajištění oprav v rámci HPS a v rámci dalších organizací**, které zajišťují pohřební služby a správu hřbitovů ve vybraných velkých městech ČR (Brno, Liberec, České Budějovice a Pardubice) v letech 2022 a 2023:

Zajištění oprav		
Celkové náklady	2022	2023
HPS	14 016 332,10 Kč	14 016 332,10 Kč
Brno	10 069 888,68 Kč	1 850 357,94 Kč
České Budějovice	2 231 016,38 Kč	1 452 494,56 Kč
Liberec	983 774,00 Kč	992 495,00 Kč
Pardubice	654 647,00 Kč	1 266 345,00 Kč



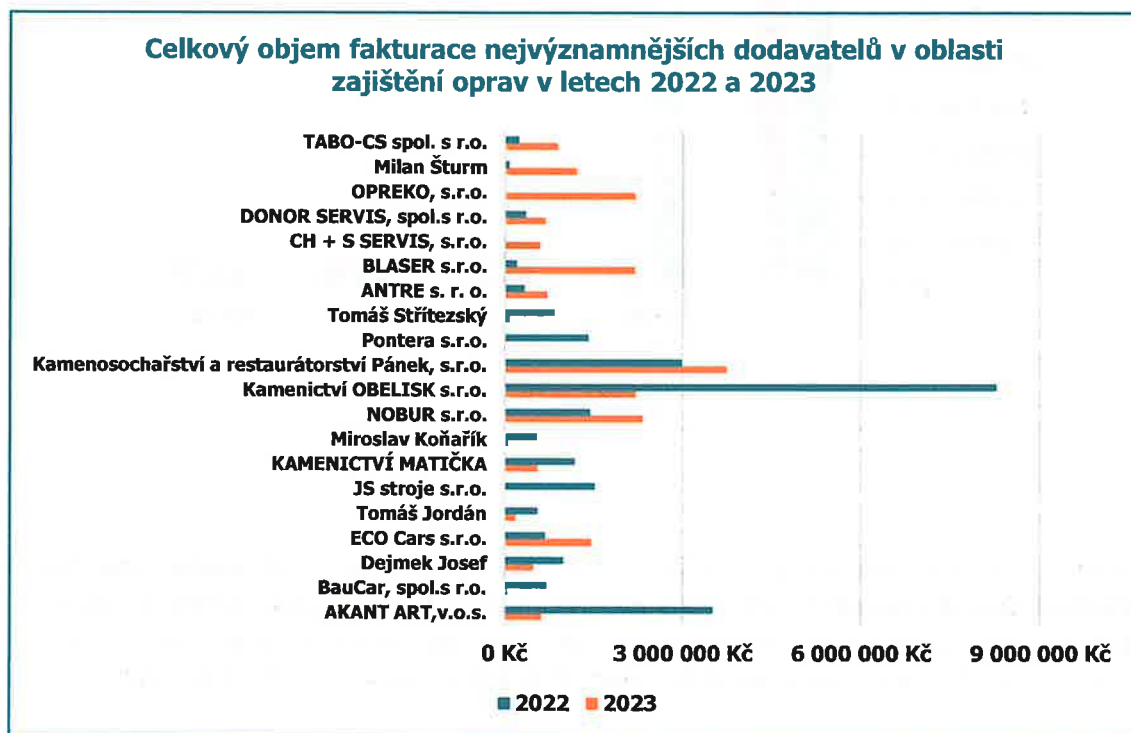


Významnou část služeb spočívajících v zajištění oprav řeší HPS dodavatelsky. **Na základě naší analýzy jsme identifikovali následující nejvýznamnější dodavatele těchto služeb HPS v letech 2022 a 2023**, kdy jako významného dodavatele identifikujeme takového dodavatele, jehož roční objem fakturace činí v některém ze sledovaných let minimálně částku ve výši 500 000 Kč bez DPH:

Dodavatel	Oblast	2022	2023
AKANT ART, v.o.s.	opravy	3 507 316,32 Kč	621 940,00 Kč
BauCar, spol. s r.o.	opravy	705 343,00 Kč	55 628,00 Kč
Dejmek Josef	opravy	989 420,00 Kč	488 518,00 Kč
ECO Cars s.r.o.	opravy	678 737,89 Kč	1 462 560,53 Kč
Tomáš Jordán	opravy	558 300,00 Kč	188 125,00 Kč
JS stroje s.r.o.	opravy	1 518 506,00 Kč	-
KAMENICTVÍ MATIČKA	opravy	1 178 282,00 Kč	558 255,00 Kč
Miroslav Koňářík	opravy	547 101,00 Kč	70 265,00 Kč
NOBUR s.r.o.	opravy	1 437 053,00 Kč	2 326 776,00 Kč
Kamenictví OBELISK s.r.o.	opravy	8 275 987,00 Kč	2 206 993,00 Kč
Kamenosochařství a restaurátorství Pánek, s.r.o.	opravy	2 982 991,56 Kč	3 739 125,00 Kč
Pontera s.r.o.	opravy	1 406 103,20 Kč	-
Tomáš Strítezský	opravy	846 450,00 Kč	90 600,00 Kč
ANTRE s. r. o.	opravy	336 259,00 Kč	716 804,00 Kč
BLASER s.r.o.	opravy	199 884,86 Kč	2 192 423,60 Kč
CH + S SERVIS, s.r.o.	opravy	4 239,00 Kč	600 584,00 Kč
DONOR SERVIS, spol. s r.o.	opravy	355 576,01 Kč	685 614,72 Kč



OPREKO, s.r.o.	opravy	-	2 201 078,36 Kč
Milan Šturm	opravy	77 924,00 Kč	1 211 815,00 Kč
TABO-CS spol. s r.o.	opravy	237 930,77 Kč	893 691,41 Kč



Pod klíčové obslužné procesy v oblasti provádění oprav spadají zejména opravy hrobových zařízení a hrobek, opravy zahradní techniky, servisní opravy vozidel nebo drobné opravy realizované v objektech HPS.

V předchozí části této zprávy věnující se oblasti zadávání veřejných zakázek jsme se této oblasti již věnovali, neboť v rámci našeho prověřování bylo zjištěno, že HPS (především v průběhu roku 2022) poměrně hojně pořizovaly výše vymezené služby nebo stavební práce v režimu přímého zadání, čímž obcházel povinnosti vyplývající ze Směrnice VZ. V podrobnostech na tyto závěry odkazujeme.

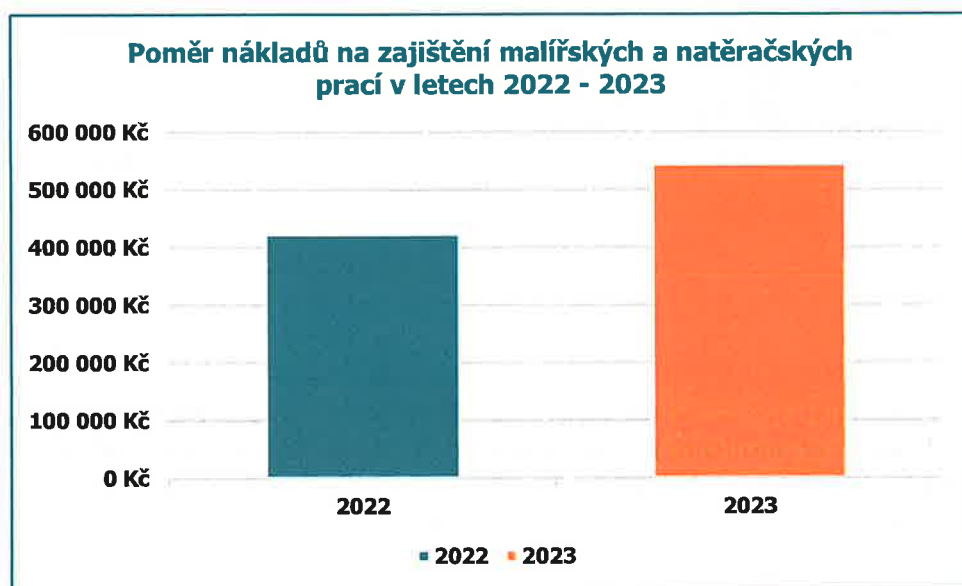
V průběhu roku 2023 pak ve výše uvedené oblasti oprav hrobových zařízení a autoservisu vozidel došlo k uzavření rámcových smluv, nicméně oblasti oprav zahradní techniky a drobných oprav zůstaly z tohoto hlediska nedotčeny. V tomto ohledu bychom doporučovali zvážit nejlépe zavedení **dynamického nákupního systému**, jak je vyloženo dále v této zprávě.



Zajištění malířských prací

V úvodu této podkapitoly je v níže uvedených přehledech znázorněno **meziroční srovnání** (roky 2022 a 2023) **nákladů na zajištění obslužných procesů spočívajících v provádění malířských prací⁶¹**:

Malířské a natěračské práce		
	2022	2023
Celkové náklady	422 913,46 Kč	544 078,55 Kč



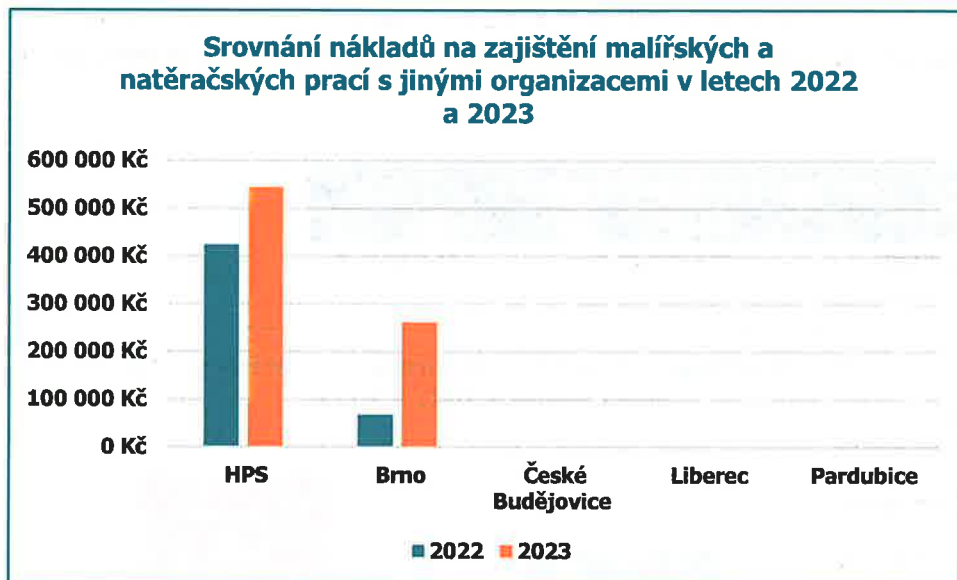
Současně níže pro srovnání uvádíme **komparaci nákladů na zajištění malířských prací v rámci HPS a v rámci dalších organizací**, které zajišťují pohřební služby a správu hřbitovů ve vybraných velkých městech ČR (Brno, Liberec, České Budějovice a Pardubice) v letech 2022 a 2023:

Malířské a natěračské práce		
Celkové náklady	2022	2023
HPS	422 913,46 Kč	544 078,55 Kč
Brno	67 318,00 Kč	260 779,12 Kč
České Budějovice	-	-

⁶¹ V této souvislosti uvádíme, že vycházíme z agregovaných účetních dat z let 2022 a 2023.



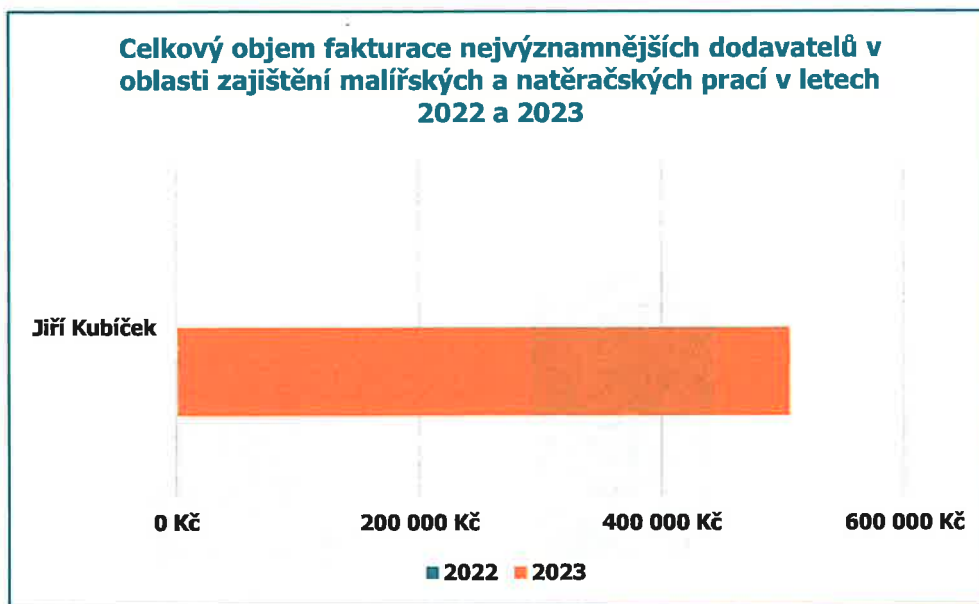
Liberec	-	-
Pardubice	-	-



Veškeré služby spočívající v zajištění malířských prací řeší HPS dodavatelsky. Na základě naší analýzy jsme identifikovali následující nejvýznamnější dodavatele těchto služeb HPS v letech 2022 a 2023, kdy jako významného dodavatele identifikujeme takového dodavatele, jehož roční objem fakturace činí v některém ze sledovaných let minimálně částku ve výši 500 000 Kč bez DPH:

Dodavatel	Oblast	2022	2023
Jiří Kubíček	malířské a natěračské práce	-	505 592,00 Kč





V rámci sledovaného období byla v oblasti klíčových obslužných procesů spadajících pod zajištění malířských prací uzavřena pouze smlouva s dodavatelem Jiřím Kubíčkem, a to na základě poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu s názvem „HPS – malířské práce WC“ (HPS/99/2023). Z našeho prověřování nevyplývalo, že by se ve vztahu k tomuto poptávkovému řízení HPS dopustily jakéhokoliv pochybení.

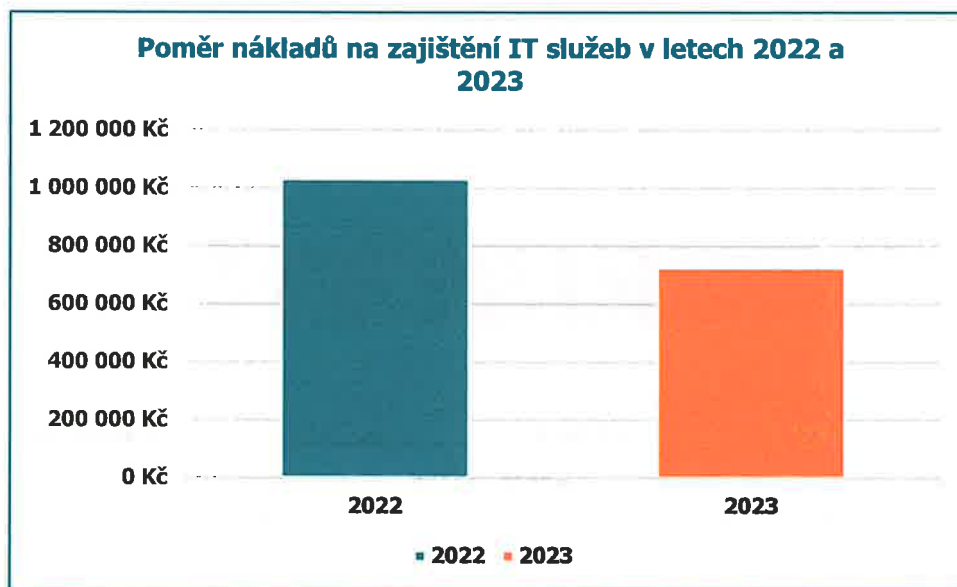
Zajištění služeb v oblasti IT a ICT

V úvodu této podkapitoly je v níže uvedených přehledech znázorněno **meziroční srovnání** (roky 2022 a 2023) **nákladů na zajištění obslužných procesů spočívajících ve službách v oblasti IT a ICT⁶²**:

Zajištění IT služeb		
	2022	2023
Celkové náklady	1 033 457,65 Kč	727 470,65 Kč

⁶² V této souvislosti uvádíme, že vycházíme z agregovaných účetních dat z let 2022 a 2023.





Současně níže pro srovnání uvádíme **komparaci nákladů na zajištění služeb v oblasti IT a ICT v rámci HPS a v rámci dalších organizací**, které zajišťují pohřební služby a správu hřbitovů ve vybraných velkých městech ČR (Brno, Liberec, České Budějovice a Pardubice) v letech 2022 a 2023:

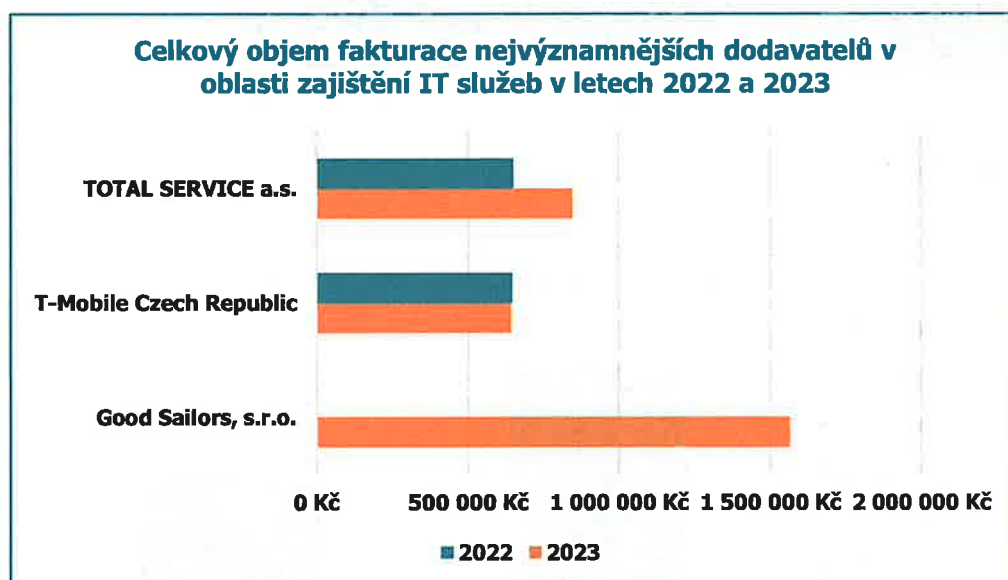
Zajištění IT služeb		
Celkové náklady	2022	2023
HPS	1 033 457,65 Kč	727 470,65 Kč
Brno	622 989,66 Kč	618 148,41 Kč



České Budějovice	222 834,00 Kč	236 599,00 Kč
Liberec	-	-
Pardubice	-	-

Významnou část služeb spočívajících v zajištění služeb v oblasti IT a ICT řeší HPS dodavatelsky. Na základě naší analýzy jsme identifikovali následující nejvýznamnější dodavatele těchto služeb HPS v letech 2022 a 2023, kdy jako významného dodavatele identifikujeme takového dodavatele, jehož roční objem fakturace činí v některém ze sledovaných let minimálně částku ve výši 500 000 Kč bez DPH:

Dodavatel	Oblast	2022	2023
Good Sailors, s.r.o.	IT služby	-	1 563 459,60 Kč
T-Mobile Czech Republic	IT služby	644 783,05 Kč	641 548,47 Kč
TOTAL SERVICE a.s.	IT služby	649 098,45 Kč	845 941,25 Kč



Pod klíčové obslužné procesy v oblasti zajištění IT a ICT spadají ve sledovaném období **telekomunikační služby, služby správy informačních technologií a hostingové služby a dodávky výpočetní techniky.**

Ve vztahu k subjektům, které jsme identifikovali jako významné dodavatele HPS v oblasti IT a ICT uvádíme, že telekomunikační služby od dodavatele T-Mobile Czech Republic a.s. byly dle našeho názoru ve sledovaném období pořízeny **v rozporu se Směrnicí VZ**, a to v režimu přímého zadání namísto realizace poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu. Celková výše finančního plnění vyplaceného tomuto dodavateli za telekomunikační služby totiž činila **v roce 2022 částku ve výši**

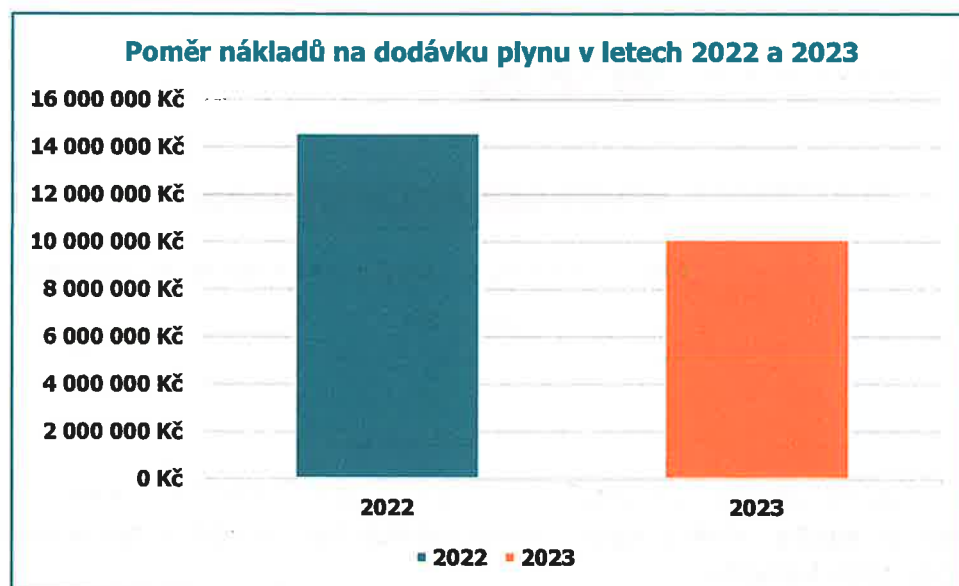


488 583,51 Kč bez DPH a v roce 2023 částku ve výši 486 578,15 Kč bez DPH. Z toho důvodu mělo dojít před pořízením těchto služeb k oslovení alespoň 3 potenciálních dodavatelů, jak stanoví Směrnice VZ. Na poskytované telekomunikační služby v průběhu sledovaného období je totiž třeba nahlížet jako na **jeden funkční celek**.

Zajištění dodávek plynu

V úvodu této podkapitoly je v níže uvedených přehledech znázorněno **meziroční srovnání** (roky 2022 a 2023) **nákladů na zajištění obslužných procesů spočívajících v dodávkách plynu**⁶³:

Dodávka plynu		
	2022	2023
Hlavní činnost	14 490 278,07 Kč	10 027 414,43 Kč
Vedlejší činnost	124 136,97 Kč	87 040,79 Kč
Celkové náklady	14 614 415,04 Kč	10 114 455,22 Kč



⁶³ V této souvislosti uvádíme, že vycházíme z agregovaných účetních dat z let 2022 a 2023.



Současně níže pro srovnání uvádíme **komparaci nákladů na zajištění dodávek plynu v rámci HPS a v rámci dalších organizací**, které zajišťují pohřební služby a správu hřbitovů ve vybraných velkých městech ČR (Brno, Liberec, České Budějovice a Pardubice) v letech 2022 a 2023:

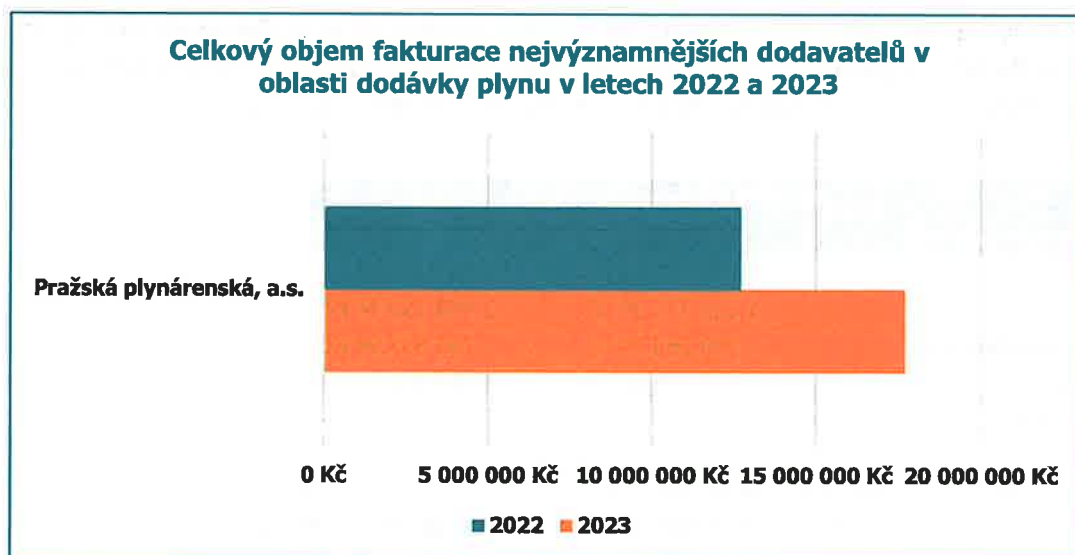
Dodávka plynu		
Celkové náklady	2022	2023
HPS	14 614 415,04 Kč	10 114 455,22 Kč
Brno	1 028 225,39 Kč	2 448 350,44 Kč
České Budějovice	989 260,74 Kč	784 557,94 Kč
Liberec	937 125,00 Kč	1 359 813,00 Kč
Pardubice	-	-



Veškeré služby spočívající v zajištění dodávek plynu řeší HPS dodavatelsky. **Na základě naší analýzy jsme identifikovali následující nejvýznamnější dodavatele těchto služeb HPS v letech 2022 a 2023**, kdy jako významného dodavatele identifikujeme takového dodavatele, jehož roční objem fakturace činí v některém ze sledovaných let minimálně částku ve výši 500 000 Kč bez DPH:

Dodavatel	Oblast	2022	2023
Pražská plynárenská, a.s.	dodávka plynu	12 723 047,25 Kč	17 712 559,76 Kč





Smlouva s významným dodavatelem, kterým je v tomto případě Pražská plynárenská, a.s., byla uzavřena za využití výjimky z povinnosti zadat veřejnou zakázku postupem dle ustanovení § 11 odst. 4 písm. b) ZVZ, neboť jak tohoto dodavatele, tak HPS ovládá stejný veřejný zadavatel.

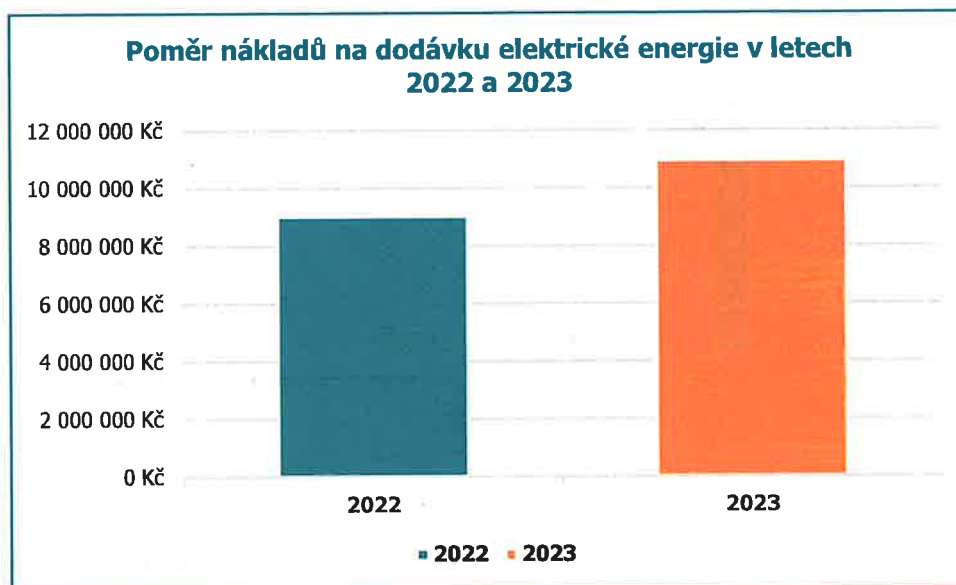
Zajištění dodávek elektrické energie

V úvodu této podkapitoly je v níže uvedených přehledech znázorněno **meziroční srovnání** (roky 2022 a 2023) **nákladů na zajištění obslužných procesů spočívajících v dodávkách elektrické energie⁶⁴**:

Dodávka elektrické energie		
	2022	2023
Hlavní činnost	8 898 209,35 Kč	10 900 809,77 Kč
Vedlejší činnost	121 570,94 Kč	49 039,22 Kč
Celkové náklady	9 019 780,29 Kč	10 949 848,99 Kč

⁶⁴ V této souvislosti uvádíme, že vycházíme z agregovaných účetních dat z let 2022 a 2023.

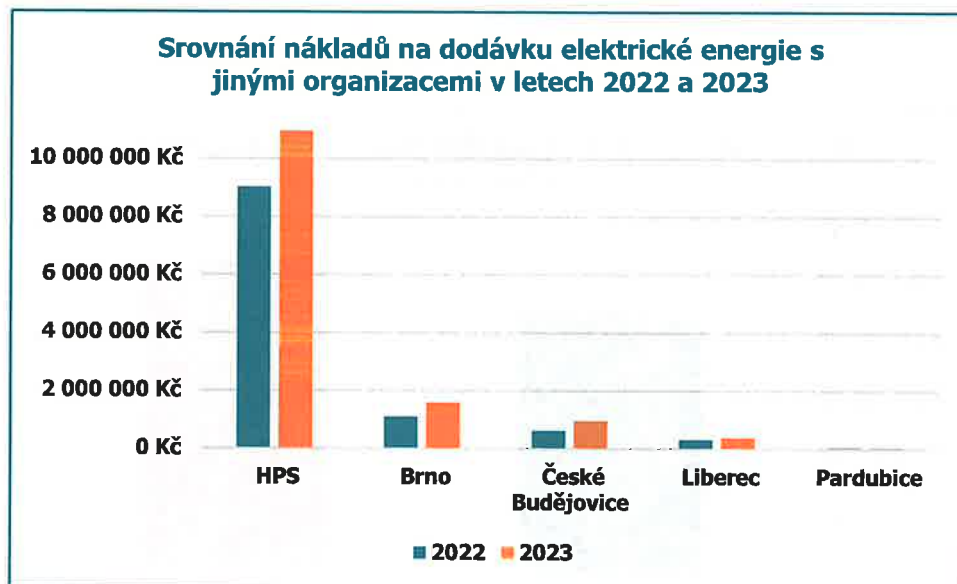




Současně níže pro srovnání uvádíme **komparaci nákladů na zajištění dodávek elektrické energie v rámci HPS a v rámci dalších organizací**, které zajišťují pohřební služby a správu hřbitovů ve vybraných velkých městech ČR (Brno, Liberec, České Budějovice a Pardubice) v letech 2022 a 2023:

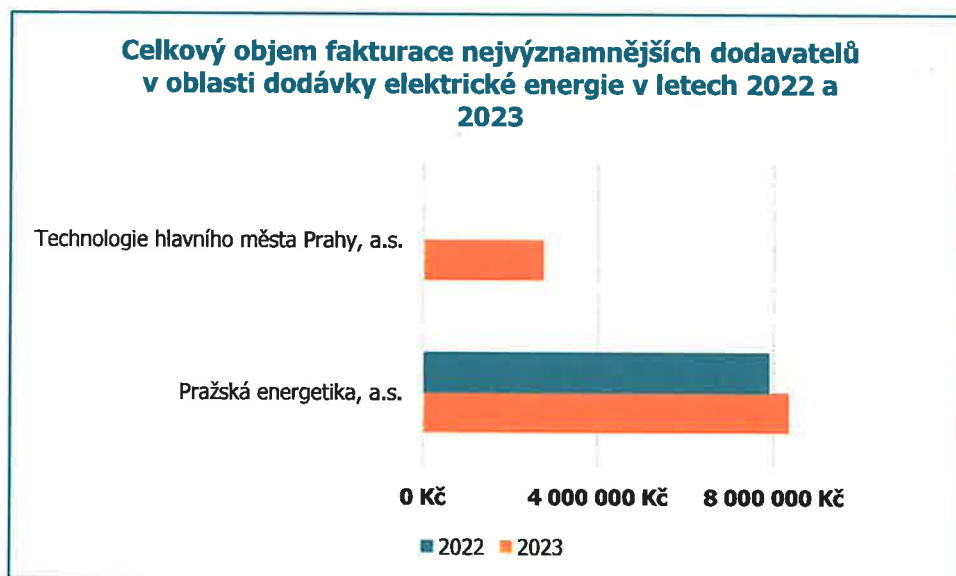
Dodávka elektrické energie		
Celkové náklady	2022	2023
HPS	9 019 780,29 Kč	10 949 848,99 Kč
Brno	1 095 596,59 Kč	1 585 481,55 Kč
České Budějovice	619 367,16 Kč	960 671,77 Kč
Liberec	316 083,00 Kč	388 921,00 Kč
Pardubice	42 838,00 Kč	45 871,00 Kč





Veškeré služby spočívající v zajištění dodávek elektrické energie řeší HPS dodavatelsky. **Na základě naší analýzy jsme identifikovali následující nejvýznamnější dodavatele těchto služeb HPS v letech 2022 a 2023**, kdy jako významného dodavatele identifikujeme takového dodavatele, jehož roční objem fakturace činí v některém ze sledovaných let minimálně částku ve výši 500 000 Kč bez DPH:

Dodavatel	Oblast	2022	2023
Pražská energetika, a.s.	dodávka elektrické energie	7 898 208,12 Kč	8 348 266,89 Kč
Technologie hlavního města Prahy, a.s.	dodávka elektrické energie	-	2 756 067,57 Kč



Smlouva s významným dodavatelem, kterým je v tomto případě Pražská energetika, a.s., byla uzavřena v rámci centralizovaného zadávání veřejných zakázek. Smlouva se společností Technologie hlavního města Prahy, a.s. byla uzavřena za využití výjimky z povinnosti zadat veřejnou zakázku postupem dle ustanovení § 11 odst. 4 písm. b) ZVZ.

Doporučení vyplývající z provedené analýzy klíčových obslužných procesů

Velmi podstatná část klíčových obslužných procesů je v rámci HPS zajišťována **prostřednictvím dodavatelů** (tedy externě).

Takové nastavení je však pro HPS z hlediska povinností veřejného zadavatele vyplývajících ze ZVZ poměrně **administrativně náročné**, a to ať už z důvodu časové a personální náročnosti administrace zadávacích (poptávkových) řízení, tak z důvodu kontinuální nutnosti sledování, že nedochází k překročení finančních limitů veřejné zakázky malého rozsahu stanovených Směrnicí VZ, popřípadě k překročení finančních limitů u podlimitních a nadlimitních veřejných zakázek stanovených zákonem.⁶⁵

Současně jsme v rámci analýzy klíčových obslužných procesů zjistili, že řada smluv, resp. objednávek s externími dodavateli, které mají zajišťovat klíčové obslužné procesy, byla **nesprávně pořízena v režimu přímého zadání jednomu dodavateli**, tedy v rozporu s povinnostmi vyplývajících ze Směrnice VZ nebo ZVZ (zejména v oblasti **zajištění oprav**).

Z důvodu nezbytnosti kontinuálního zajištění klíčových obslužných procesů a v této souvislosti k trvalé a plynulé potřebě zajištění služeb nebo stavebních prací proto doporučujeme v HPS zavedení dynamického nákupního systému, popřípadě systému centralizovaného zadávání veřejných zakázek nebo institutu rámcové dohody podle ustanovení § 131 a násl. ZVZ.

⁶⁵ S ohledem na plynulou potřebu zajištění klíčových obslužných procesů zde především hrozí, že jednotlivé služby nebo stavební práce pořizované v režimu přímého zadání budou v souhrnu hodnoceny jako případy nedovoleného dělení veřejné zakázky, což má své konotace minimálně ve vzniku odpovědnosti veřejného zadavatele (HPS) za přestupek dle ustanovení § 268 odst. 1 písm. a) ZVZ, za který lze uložit pokutu až do výše 10 % ceny veřejné zakázky, nebo do 20 000 000 Kč, nelze-li celkovou cenu veřejné zakázky zjistit.



Blíže se uvedeným doporučením věnujeme v kapitole identifikující neefektivnosti v oblastech nákupu a zajištění obslužných procesů.



Analýza nákupů souvisejících s vypravením pohřbu

Následující text je věnován **analýze nákupů souvisejících s vypravením pohřbu**, která je součástí zadání forenzního auditu.

Proces analýzy nákupů zahrnuje systematické zkoumání všech aspektů nákupních aktivit organizace, včetně procesu výběru dodavatelů, řízení zásob, sledování výdajů a vyhodnocování efektivity nákupních strategií⁶⁶.

Za účelem porozumění aktuálním nákupním procesům a postupům uvnitř HPS jsme se v rámci naší analýzy zaměřili na identifikaci všech relevantních dodavatelů, mapování nákupního cyklu a analýzu a meziroční srovnání výdajů na zajištění nákupních procesů. Současně jsme identifikovali klíčové zboží nebo služby, které jsou ve významných objemech v rámci dané nákupní oblasti ze strany HPS pořizovány pravidelně.

S ohledem na to, že se jedná o obsáhlou oblast, zaměřujeme se v navazujícím textu pouze na ty okruhy, které jsme v rámci provedené analýzy nákupů souvisejících s vypravením pohřbu shledali jako problematické.

Meziroční srovnání výdajů

Na základě analýzy účetnictví organizace za roky 2022 a 2023 jsme provedli **meziroční srovnání celkových výdajů organizace souvisejících s nákupy spojenými s vypravením pohřbu**. Podotýkáme, že tyto výdaje jsou s ohledem na jejich šíři velmi různorodé.

Provedenou analýzou účetnictví jsme identifikovali nákupy, které jsou s vypravením pohřbu spojené, a které lze druhově rozdělit do následujících kategorií:

- **nákupy rakví;**

⁶⁶ Identifikace neefektivností v oblasti nákupů je součástí samostatné kapitoly této zprávy.



- **nákupy uren (včetně obalů na urny);**
- **nákupy čalounění do rakví;**
- **nákupy květin (smuteční vazba);**
- **nákupy ošacení zemřelých;**
- **služby asistence u obřadů;**
- **služby obřadních a smutečních projevů;**
- **služby zajištění doprovodu k obřadu;**
- **služby převozu a uložení zemřelých;**
- **služby spojené s uchováním ostatků zemřelých.**

Celková výše těchto výdajů činila za rok **2022** částku 16 446 882,30 Kč bez DPH, tj. **19 900 727,58 Kč** včetně DPH.

Celková výše těchto výdajů činila za rok **2023** částku 13 843 657,46 Kč bez DPH, tj. **16 750 825,52 Kč** včetně DPH.

Pokles výdajů lze v tomto směru jednak odůvodnit trendem snížení počtu objednávek pohřbů se smutečním obřadem, který se v rámci hospodaření organizace projevuje kontinuálně a který lze připisovat změně spotřebitelského chování pozůstalých.

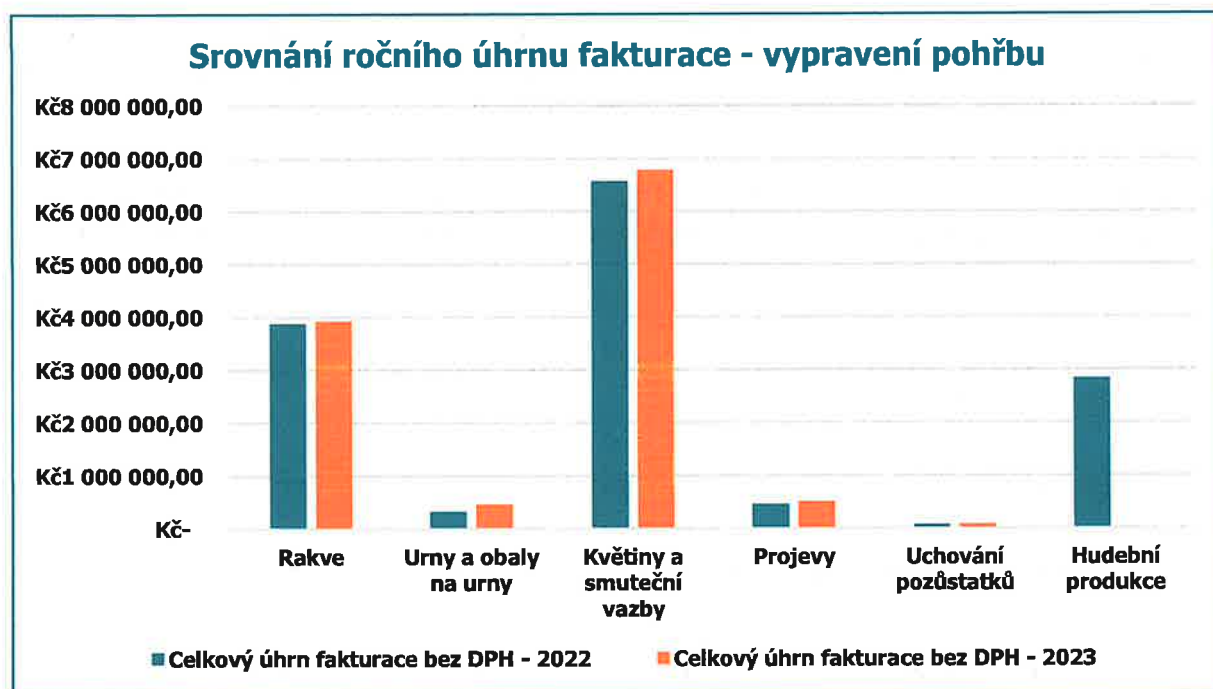
Tato změna může být způsobena různými faktory, včetně ekonomických tlaků, změny společenských preferencí a rostoucího zájmu o jednodušší a cenově dostupnější alternativy, jako jsou kremace bez obřadu. Snížení poptávky po tradičních pohřbech s obřadem se projevilo negativně na výnosech, ale zároveň pozitivně na nákladech, když HPS nakupují zboží a služby spojené s organizací smutečního obřadu v nižších objemech. Tento trend se přesto v celku projevil negativně, jelikož se do nákladů promítl obecný nárůst cen zboží a služeb. Zvýšené ceny surovin, energií a dalších vstupních nákladů se promítly do vyšších dodavatelských cen, v důsledku čehož jsou organizace obecně nuceny vynaložit více finančních prostředků na nákup stejných nebo obdobných produktů a služeb, což vede k růstu



celkových výdajů. Tento nárůst mohou v obecné rovině také ovlivnit dlouhodobé smlouvy a ceny dohodnuté v minulosti (resp. typicky sjednané inflační doložky), což samo o sobě zvyšuje náklady a vyžaduje přehodnocení nákupních strategií, aby bylo možné efektivně řídit rozpočet v inflačním prostředí.

Hlavní příčinu meziročního poklesu výdajů v dané oblasti však spatřujeme především v tom, že HPS zřídily v roce 2023 v rámci své organizační struktury samostatné **oddělení audio-vizuální produkce**, které spravuje audiovizuální techniku, ozvučení obřadních síní, koordinuje hudební a vizuální produkce při smutečních obřadech a zajišťuje a organizuje hudebníky pro obřady. **Nově zřízené oddělení tedy pokrývá celou širší činností, které předtím prováděli pro HPS externí dodavatelé.** Meziroční pokles výdajů v oblasti nákupů spojených se zajištěním pohřbu je tak primárně způsoben tím, že HPS dané služby od roku 2023 realizují ve vlastní režii.

Ze účelem podrobnějšího srovnání cen nákupů jsme se zaměřili na analýzu jednotlivých skupin zboží, ze kterých jsme jako příklady vybrali kategorie zboží, u kterého lze konstatovat, že se jedná o zboží a služby využívané u velké většiny vypravovaných pohřbů. Pro lepší přehled a orientaci v rámci meziročního srovnání jsme částky za jednotlivé zboží nebo služby uvedli v níže uvedeném grafickém přehledu:



Analýza nákupních procesů

Klíčovou roli v analýze nákupních procesů hraje již samotný proces výběru dodavatelů.

Proces výběru dodavatele začíná i v podmínkách veřejného zadavatele **důkladnou identifikací potřeb organizace a specifikací požadavků na produkty nebo služby, které mají být nakoupeny**. Následně se s ohledem na stanovenou předpokládanou hodnotu nákupu provádí poptávka u několika dodavatelů, popřípadě je realizováno zadávací řízení na veřejnou zakázku, a to **s cílem nalézt potenciální dodavatele**, kteří jsou schopni požadavky organizace splnit za co **nejvýhodnějších cenových podmínek**.

Dodáváme, že po výběru dodavatele je nezbytné pravidelně monitorovat a vyhodnocovat jeho výkonnost, aby bylo zajištěno, že stále splňuje stanovené standardy a přispívá k dosažení cílů organizace.

Správný výběr dodavatelů tedy nejen snižuje náklady, ale také zvyšuje celkovou efektivitu nákupních procesů a přispívá k dlouhodobé úspěšnosti organizace.

V případě subjektů, které jsou veřejnými zadavateli, je proces nákupu (pořizování) dodávek, služeb nebo stavebních prací formální, neboť jej detailně upravuje zejména ZVZ, popřípadě vnitřní směrnice veřejného zadavatele, jde-li o veřejnou zakázku malého rozsahu.

Právě v procesu výběru dodavatelů spojených se zajištěním nákupních procesů v oblasti pořizování zboží nebo služeb spojených s vypravením pohřbu jsme identifikovali zásadní nedostatky, které mají potenciál odrazit se v celkovém hospodaření organizace.

Problematické aspekty výběru dodavatelů v oblasti nákupů souvisejících s vypravením pohřbu byly identifikovány v následujících případech:

- **Kamil Kubík** – dodávky rakví (později komisní prodej rakví);
- **MOSER LEGNO s.r.o.** – dodávky rakví (později komisní prodej rakví);
- **KOMES, spol. s r.o.** – dodávky obalů na urny a rakví (později komisní prodej rakví);
- **Hana Švihelová** – dodávky vaků na zesnulé;



- **Plasty P+F s.r.o.** – dodávky plastových vložek do uren;
- **Hubert Neumann** – dodávky smutečních vazeb a květin (později komisní prodej smutečních vazeb);
- **REALEX s.r.o.** – dodávky smutečních květin (později komisní prodej smutečních květin);
- **Gate service s.r.o.** – zprostředkování asistence u obřadů;
- **Petr Marhoul** – hudební produkce při smutečních obřadech.

Analýzu výběru dodavatele jako takovou jsem zaměřili na způsob, kterým bylo zboží (či služby) pořízeno, tedy zda bylo pořízeno formou přímé objednávky u jednoho dodavatele, prostřednictvím poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu, stanoví-li tak Směrnice VZ, nebo zda proběhlo zadávací řízení na veřejnou zakázku podle ZVZ. Dále jsme se zaměřili na analýzu smluvní dokumentace k jednotlivým objednávkám, stejně tak i na analýzu fakturace u konkrétního dodavatele.

V rámci analýzy jsme odhalili opakovaný postup v rozporu se Směrnicí VZ, konkrétně potom s článkem II. odst. 1 písm. a) a b) této směrnice, dle kterých veřejné zakázky s předpokládanou hodnotou **nižší nebo rovnou 100 000 Kč bez DPH** je možné zadat **přímou objednávkou** konkrétnímu dodavateli a v případě veřejných zakázek s předpokládanou hodnotou **vyšší než 100 000 Kč bez DPH a nižší nebo rovnou 500 000 Kč bez DPH** musí být veřejná zakázka zadána na základě výzvy k podání cenových nabídek odeslané **alespoň 3 dodavatelům**. V této souvislosti je nutné konstatovat, že s účinností od 4. 7. 2023 došlo k posunu cenové hranice ze 100 000 Kč bez DPH na 300 000 Kč bez DPH.

V případě následujících dodavatelů jsme identifikovali, že došlo k přímému pořízení dodávek nebo služeb, ačkoliv Směrnice VZ stanoví povinnost oslovení alespoň 3 potenciálních dodavatelů k podání cenové nabídky:

- V případě dodavatele smutečních vazeb **Huberta Neumanna**, jsme zjistili, že dne 3. 1. 2022 byla mezi ním a HPS uzavřena objednávka na dodávku květinových darů pro pozůstalé na měsíc leden roku 2022, jejíž předpokládaná hodnota byla vyčíslena na **500 000 Kč bez DPH**. Uvedená objednávka však byla v rozporu se Směrnicí VZ realizována formou přímého zadání (tedy bez oslovení alespoň 3 dodavatelů). HPS následně s dodavatelem uzavřely dne 8. 6. 2022 rámcovou komisionářskou smlouvu na dobu neurčitou, kdy tato nebyla (na základě dostupných údajů) uzavřena postupem dle ZVZ nebo příslušné Směrnice VZ – z hlavní knihy faktur přitom vyplývá pravidelnost měsíčních objednávek komisního prodeje, jejichž průměrná hodnota se za analyzované období pohybovala v průměru kolem 270 000 Kč bez DPH. Předpokládaná hodnota veřejné



zakázky tak ve smyslu ustanovení § 20 písm. b) činila 12 960 000 Kč bez DPH (komisionářská smlouva byla uzavřena na dobu neurčitou), **veřejná zakázka tudíž měla být soutěžena postupem dle ZVZ**. Na základě analýzy účetnictví organizace jsme navíc zjistili, že v období mezi poslední objednávkou na měsíc leden roku 2022 a uzavřením rámcové komisionářské smlouvy v červnu roku 2022 došlo ze strany dodavatele v souhrnu k fakturaci částky **1 412 642,10 Kč bez DPH**, tj. 1 709 297,00 Kč včetně DPH, na HPS, a to aniž by v registru smluv byla uveřejněna jakákoliv objednávka (řada fakturovaných položek z tohoto období přesahuje částku 50 000 Kč bez DPH, tj. v registru smluv měly být objednávky uveřejněny).

- Ohledně dodavatele **Kamila Kubíka** bylo zjištěno, že v registru smluv byla uveřejněna objednávka na dodávku rakví ze dne 3. 1. 2022 s předpokládanou hodnotou 6 500 EUR bez DPH. Ani ohledně uvedených objednávek nebylo zjištěno, že by bylo realizováno poptávkové řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu, jak stanoví Směrnice VZ (došlo tedy k přímému zadání v rozporu se Směrnicí VZ). Stejně jako v předchozím případě uzavřela HPS s tímto dodavatelem dne 7. 2. 2022 rámcovou komisionářskou smlouvu na dobu neurčitou, přičemž i v tomto případě nebyla tato smlouva uzavřena na základě výsledku zadávacího řízení na veřejnou zakázku.
- Dodavatel **Komes, spol. s r.o.** dodává HPS rakve a obaly na urny. V případě rakví s dodavatelem uzavřela HPS opět rámcovou komisionářskou smlouvu, a to dne 25. 1. 2022 na dobu neurčitou. I v tomto případě nebyla rámcová smlouva uzavřena na základě výsledku zadávacího řízení na veřejnou zakázku, ačkoliv tak dle našeho názoru být neměla, neboť z průměrné měsíční fakturace, která v letech 2022-2023 činila 75 898,50 Kč bez DPH, vyplývá, že předpokládaná hodnota veřejné zakázky ve smyslu ustanovení § 20 písm. b) činila 3 643 182 Kč bez DPH.
- V případě dodavatele **MOSER LEGNO s.r.o.**, který HPS dodává rakve, byla v registru smluv dohledána objednávka rakví ze dne 17. 1. 2022, jejíž předpokládaná cena byla stanovena na **250 000 Kč bez DPH**. Této objednávce odpovídá zadání veřejné zakázky s číslem **PÚ/5/2022**. Tato veřejná zakázka je i přes tento postup v rozporu se Směrnicí VZ, jelikož vzhledem k předpokládané ceně zakázky měla být tato zakázka zadána na základě výzvy k podání cenových nabídek odeslané **alespoň 3 dodavatelům**, nikoliv jako přímá objednávka u jednoho konkrétního dodavatele. Dne 25. 1. 2022 uzavřela HPS rámcovou komisionářskou smlouvu na dobu neurčitou i s tímto dodavatelem. I v tomto případě však byla smlouva uzavřena přímo s tímto konkrétním dodavatelem, aniž by bylo realizováno zadávací řízení na veřejnou zakázku.
- Dodavatel smutečních květin **REALEX s.r.o.** obdržel od HPS objednávku ze dne 3. 1. 2022 na dodání květinových darů pro pozůstalé za měsíc leden roku 2022, jejíž předpokládaná hodnota byla stanovena na **500 000 Kč bez DPH**. Opět se dle našeho názoru jedná o porušení Směrnice VZ, jelikož i v tomto případě měla být veřejná zakázka zadána



na základě výzvy k podání cenových nabídek odeslané **alespoň 3 dodavatelům**, nikoliv v režimu přímého zadání. HPS i v případě tohoto dodavatele uzavřel dne 3. 7. 2022 rámcovou komisionářskou smlouvu na dobu neurčitou, přičemž tato smlouva byla opět uzavřena přímo s tímto konkrétním dodavatelem bez jakéhokoliv zadání veřejné zakázky, jako tomu bylo ve všech předchozích případech. V případě tohoto dodavatele jsme v rámci analýzy účetnictví organizace zjistili, že v období mezi objednávkou ze dne 3. 1. 2022 a uzavřením rámcové komisionářské smlouvy dne 3. 7. 2022 evidovala HPS faktury s datem splatnosti v rozmezí **od 24. 1. 2022 do 1. 7. 2022** v celkové výši 1 340 534,70 Kč bez DPH, tj. **1 622 047 Kč včetně DPH**, a to aniž by v registru smluv byla uveřejněna jakákoliv objednávka (řada fakturovaných položek z tohoto období přesahuje částku 50 000 Kč bez DPH, tj. v registru smluv měly být objednávky uveřejněny) nebo aniž by bylo realizováno poptávkové řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu (jednotlivá plnění spolu dle našeho názoru tvoří funkční celek).

- V rámci našeho prověřování bylo dále zjištěno, že HPS (tehdy ještě právní předchůdce HPS – Pohřební ústav hl. m. Prahy) a společnost **GATE service, s.r.o.** uzavřely dne 1. 4. 2019 smlouvu o obstarání záležitostí, na základě které GATE service, s.r.o. poskytoval HPS služby spočívající v organizaci smutečního obřadu, a to za částku 500 Kč včetně DPH za obřad ve všední den a 1 000 Kč včetně DPH ve dnech pracovního klidu. Uvedená smlouva však nebyla uveřejněna v registru smluv⁶⁷, a tedy byla uplynutím 3 měsíců od jejího uzavření zrušena od počátku (ustanovení § 7 odst. 1 ZRS). Následně byla dne 12. 10. 2022 mezi HPS a GATE service, s.r.o. uzavřena další smlouva o zajišťování organizace smutečních obřadů, která stanoví hodinovou odměnu za organizaci smutečního obřadu, a to ve výši 1 500 Kč včetně DPH/hod. v případě obřadu ve všední den a 2 500 Kč včetně DPH/hod. ve dnech pracovního klidu. Ze sdělení odpovědné pracovnice HPS, analýzy knihy přijatých faktur a vzorku výkazů, které tvoří přílohu jednotlivých faktur, vyplývá, že společnost GATE service s.r.o. i nadále fakturuje odměnu podle smlouvy uzavřené dne 1. 4. 2019 (která je z hlediska nastaveného odměňování pro HPS výhodnější). Upozorňujeme, že daná smlouva však byla zrušena od počátku (z důvodu jejího neuveřejnění v registru smluv)

⁶⁷ Podle informací, které jsme získali od vedoucí ekonomického oddělení HPS se tak stalo z důvodu nemožnosti určení celkové ceny, s tím že položkové ceny nedosahovaly samy o sobě zákonného limitu pro uveřejnění v registru smluv. Takovýto výklad je z našeho pohledu chybný. Vzhledem k tomu, že se jednalo o smlouvu s opakujícím plněním, určuje se hodnota rozhodná pro uveřejnění v registru smluv pomocí výpočtu sjednaného plnění za období 5 let. Dále pokud nejde určit předpokládanou míru využití, lze postupovat dle kvalifikovaného odhadu, resp. komparací využití služeb v předchozím období, popřípadě průzkumem trhu. K využití zákonné výjimky dle ustanovení § 3 ZRS je nutné si být hodnotou předmětu naprosto jistý. Nestačí domněnka, předpoklad či odhad, že hodnota smlouvy částky 50 tis. Kč bez DPH nedosahuje. Z našeho pohledu lze doporučit v takovém (pro HPS nejasném) případě zvolit variantu uveřejnění smlouvy v registru smluv, z důvodu eliminace významné potenciální sankce neúčinnosti smlouvy. Vždy je nutné vycházet z principu transparentnosti, resp. společenského požadavku uveřejňovat smlouvy z důvodu veřejné kontroly. Jakékoli účelové dělení předmětu do vícero smluv nebo nemožnost určení ceny s cílem vyhnout se zákonné povinnosti uveřejnit smlouvu v registru smluv je již dnes jednoznačně vykládáno jako porušení příslušných ustanovení ZRS.



a naopak je mezi smluvními stranami účinná smlouva ze dne 12. 10. 2022. Potenciálně by tedy dodavatel GATE service, s.r.o. mohl dofakturovat HPS odměnu podle (jediné účinné) smlouvy uzavřené mezi smluvními stranami dne 12. 10. 2022. Podotýkáme, že na uvedeném příkladu je zřejmé, že v rámci HPS není řádně vedena evidence smluvní dokumentace a není zajištěno její řádné uveřejňování v registru smluv (již z předchozího textu vyplývá, že řada objednávek nebyla uveřejněna v registru smluv), což může pro organizaci představovat riziko. Současně bylo zjištěno, že smlouva ze dne 12. 10. 2022 nebyla uzavřena v rámci poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu. Ohledně uvedené smlouvy lze navíc poukázat na určitou neefektivitu smluvního vztahu, kdy organizaci smutečních obřadů a přednesů lze realizovat ve vlastní režii HPS, tedy prostřednictvím zaměstnanců, kteří byli přijati do pracovního poměru již v roce 2022 a jejichž náplň práce se shoduje s činností zasmulvněnou externím dodavatelem.

- Dodavatel **Petr Marhoul** v roce 2022 pravidelně zajišťoval hudební reprodukce při smutečních obřadech (převážně v částkách nad 247 934 Kč bez DPH v kalendářním měsíci). V registru smluv však nebyla uveřejněna jakákoliv smlouva uzavřená mezi ním a HPS. Současně nebylo zjištěno, že by bylo plnění od tohoto dodavatele pořízeno na základě zadávacího řízení na veřejnou zakázku, ačkoliv se zcela evidentně jedná o zakázku pravidelné povahy. V tomto ohledu se tak jedná o porušení povinností veřejného zadavatele.
- Dodavatel **Hana Švihelová** v roce 2022 dodala HPS vaky na zesnulé v hodnotě 110 000 Kč bez DPH. V registru smluv však nebyla uveřejněna jakákoliv smlouva uzavřená mezi ní a HPS. Současně nebylo zjištěno, že by bylo plnění od tohoto dodavatele pořízeno na základě poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu, ačkoliv s ohledem na vynaložené finanční plnění takto být pořízeno mělo. V tomto ohledu se tak jedná o porušení povinností vyplývajících z příslušné interní směrnice HPS upravující oblast zadávání veřejných zakázek malého rozsahu.
- Dodavatel **Plasty P+F s.r.o.** v roce 2022 pravidelně dodával HPS plastové vložky do uren v souhrnné hodnotě 517 841 Kč bez DPH. V rámci našeho prověřování nebylo zjištěno, že by bylo plnění od tohoto dodavatele pořízeno na základě zadávacího řízení na veřejnou zakázku, ačkoliv se zcela evidentně jedná o zakázku pravidelné povahy. V tomto ohledu se tak jedná o porušení povinností veřejného zadavatele.



Shrnutí analýzy nákupů spojených s vypravením pohřbu

Analýza nákupů v rámci organizace je komplexní proces, který vyžaduje systematický přístup a neustálou optimalizaci. Je nezbytným nástrojem pro dosažení efektivního řízení nákladů a zajištění plynulého chodu organizace. Sledování a vyhodnocování nákupních výdajů je nezbytné pro identifikaci příležitostí k úsporám. Analýza historických dat o nákupech umožňuje odhalit vzory a trendy, které mohou být využity k lepšímu plánování budoucích nákupů. To zahrnuje i monitorování cenových změn na trhu a přizpůsobení nákupních strategií těmto změnám.

V rámci našeho prověřování nám nebyly předloženy jakékoliv strategie nákupů⁶⁸ přijaté v rámci HPS. Současně jsme zjistili, že HPS provádí výběr dodavatelů, aniž by respektovaly podmínky dle vnitřní směrnice upravující zadávání veřejných zakázek malého rozsahu nebo povinnosti dle ZVZ. To může mít potenciálně svůj odraz v nastoupení sankce za přestupek dle ZVZ⁶⁹ a dále v negativních právních důsledcích spojených s porušením povinnosti péče řádného hospodáře, kterým se věnujeme dále v této zprávě. Zásadní problém z hlediska provedené analýzy nákupů tedy vnímáme v procesu **výběru dodavatelů**.

Při celkovém hodnocení nákladů a analýze jejich meziročních nárůstů, poklesů a případných chyb při realizaci nákupů je důležité zvážit možnost realizovat některé pravidelné činnosti a dodávky interně, tedy za využití zaměstnanců. Jednoduchým porovnáním nákladů s vedlejší podnikatelskou činností by totiž mohly HPS zajistit služby nebo dodávky interně a potenciálně zvýšit zisk prodejem služeb. Ředitel HPS by měl být pověřen, aby v každoročním hodnocení ekonomické kondice HPS zohlednil také potenciál pro interní zajištění služeb a rozvoj vedlejších činností, které mohou vést ke zvýšení ziskovosti.

Závěrem podotýkáme, že implementace nákupních strategií založených na výsledcích analýzy může vést k významným zlepšením v efektivitě a nákladové struktuře organizace. Pravidelná revize a aktualizace těchto strategií zajišťuje, že organizace bude schopna reagovat na změny v trhu a udržovat konkurenceschopnost.

⁶⁸ Nepočítáme-li roční plány veřejných zakázek, které však nákupy, o kterých pojednáváme v této kapitole, neobsahují.

⁶⁹ Za přestupek podle ustanovení § 268 odst. 1 písm. a) ZVZ, který spočívá v tom, že zadavatel nedodrží pravidla stanovená ZVZ pro zadání veřejné zakázky, lze uložit pokutu až do výše 10 % ceny veřejné zakázky, nebo do 2 000 000 Kč, nelze-li celkovou cenu veřejné zakázky zjistit.



Analýza nákupů zahradní techniky

V následujícím textu se zaměřujeme na **analýzu nákupů zahradní techniky a její využití**. Vzhledem k tomu, že organizace se stará o údržbu hřbitovů a péči o jejich estetický vzhled, je zahradní technika nezbytnou součástí jejího každodenního provozu.

Cílem této analýzy je detailně prozkoumat všechny aspekty nákupního procesu, identifikovat potenciální rizika a navrhnout opatření pro zlepšení efektivity a transparentnosti. V rámci auditu byl přezkoumán celý nákupní proces zahradní techniky, včetně plánování nákupů, procesu výběru dodavatelů a ověření souladu postupu organizace se ZVZ a interními směrnici.

Klíčovou částí analýzy bude také hodnocení efektivity využití zakoupené techniky. To zahrnuje zkoumání, zda technika splňuje stanovené požadavky a zda je využívána optimálně. Rovněž byl posouzen stav údržby a oprav zakoupené techniky, aby bylo zajištěno, zda investice do techniky přináší očekávané výhody.

Dodáváme, že v níže uvedeném textu se zaměřujeme výhradně na ty oblasti, které pokládáme z hlediska fungování organizace za problematické.

Meziroční srovnání výdajů souvisejících s nákupy zahradní techniky

Na základě analýzy účetnictví organizace za roky 2022 a 2023 jsme provedli **meziroční srovnání celkových výdajů organizace souvisejících s nákupy spojenými s pořízením a údržbou zahradní techniky**.

Provedenou analýzou účetnictví jsme identifikovali nákupy zboží nebo služeb v oblasti pořízení a údržby zahradní techniky, které lze druhově rozdělit do následujících kategorií:

- **nákupy nářadí a příslušenství;**
- **nákupy užitkových a pracovních vozidel a příslušenství;**
- **zajištění oprav a servisu zahradní techniky.**



Celková výše těchto výdajů činila za rok **2022** částku 4 780 016,65 Kč bez DPH, tj. **5 783 820,15 Kč** včetně DPH.

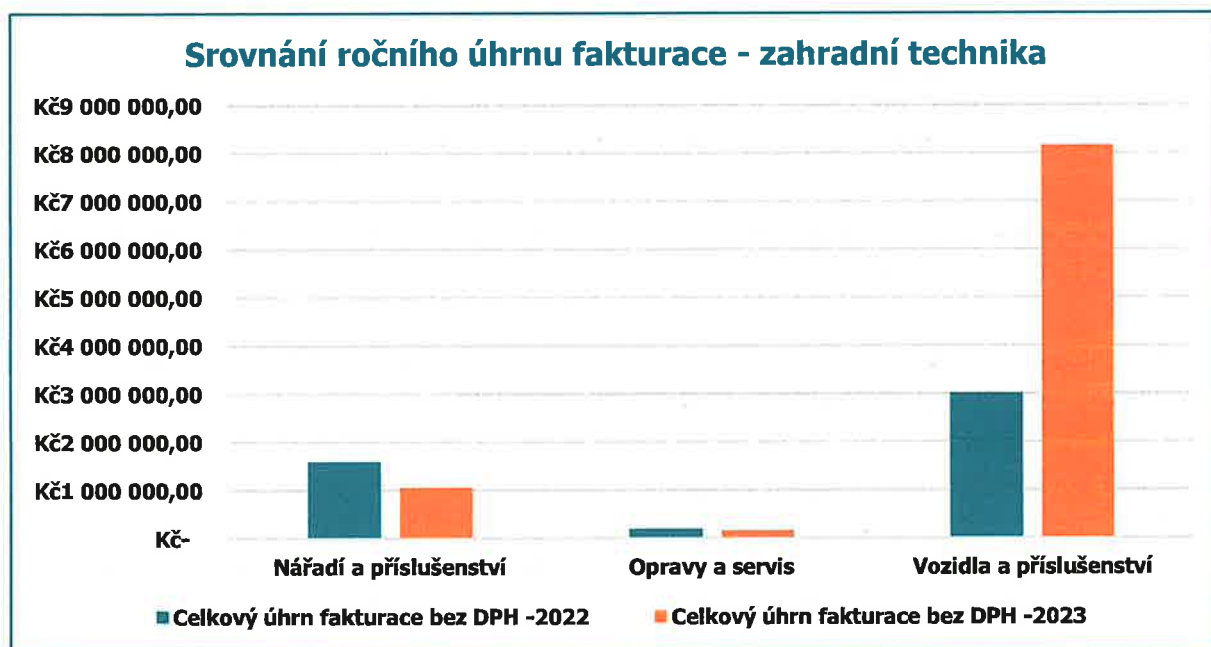
Celková výše těchto výdajů činila za rok **2023** částku 9 359 234,21 Kč bez DPH, tj. **11 324 673,40 Kč** včetně DPH.

Z těchto částek je tedy patrné, že došlo k **nárůstu výdajů** spojených s nákupy zahradní techniky, a to téměř o **100 %**. Jedná se tedy o podstatný nárůst výdajů v rámci meziročního srovnání.

Na základě analýzy účetnictví a dalších předaných podkladů vyplývá, že tento rapidní meziroční nárůst byl způsoben také pořízením nákladné zahradní techniky v roce 2023. Konkrétně se jednalo techniku zakoupenou od následujících dodavatelů, od kterých HPS pořídily užitková a pracovní vozidla:

- **ECO Cars s.r.o.;**
- **Unikont Group s.r.o.;**
- **MEVATEC, s.r.o.**

Pro lepší přehled jsme se rozhodli roční výdaje rozdělit do skupiny dle kategorie zboží nebo služeb:



Analýza nákupních procesů

Jak jsme již zmínili v předchozích částech této zprávy, klíčovou roli v analýze nákupních procesů sehrává **výběr dodavatelů**.

Tento proces začíná důkladnou identifikací potřeb organizace a specifikací požadavků na produkty nebo služby, které mají být nakoupeny, a to i v podmínkách veřejného zadavatele. Následně se provádí poptávka u několika dodavatelů, případně se realizuje zadávací řízení na veřejnou zakázku, aby bylo možné najít dodavatele, kteří splní požadavky organizace za co nejvýhodnějších cenových podmínek.

Po výběru dodavatele je nezbytné pravidelně monitorovat a vyhodnocovat jeho výkonnost, aby bylo zajištěno, že dodavatel stále splňuje stanovené standardy a přispívá k dosažení cílů organizace. Správný výběr dodavatelů nejen snižuje náklady, ale také zvyšuje celkovou efektivitu nákupních procesů a přispívá k dlouhodobé úspěšnosti organizace.

U veřejných zadavatelů je proces nákupu (pořizování) dodávek, služeb nebo stavebních prací formální, neboť je detailně upraven ZVZ a vnitřními směrnici, zejména pokud jde o veřejné zakázky malého rozsahu. V procesu výběru dodavatelů spojených s nákupními procesy v oblasti zahradní techniky jsme identifikovali nedostatky, které mohou negativně ovlivnit celkové hospodaření organizace.

V rámci naší analýzy jsme se proto primárně zaměřili na to, zda v rámci HPS nedochází k následujícím negativním jevům:

- **Nedostatečná poptávka.** V některých případech nebyla oslovena dostatečně široká škála potenciálních dodavatelů, což mohlo vést k vyšším cenám a omezenému výběru.
- **Neprůhledné zadávací řízení.** Některá zadávací řízení nebyla realizována transparentně, což může vést k neefektivnímu vynakládání veřejných prostředků.

Řešení těchto nedostatků by totiž bylo nezbytné z hlediska nutnosti zvýšení efektivity a transparentnosti nákupních procesů a pro zajištění lepšího hospodaření organizace.

Vzhledem k výraznému rozdílu výdajů spojených s nákupem zahradní techniky v rámci meziročního srovnání jsme se rozhodli zaměřit primárně právě na ty dodavatele, jejichž plnění tvořilo největší nákladové položky v letech 2022 a 2023. Předmětem analýzy bylo prozkoumání procesu nákupu zboží a služeb, přičemž hlavní pozornost byla věnována všem klíčovým aspektům.



Cílem analýzy bylo zjistit, zda zvolený způsob pořízení odpovídal typu a hodnotě nakupovaného zboží či služby a zda byl uskutečněn v souladu s platnými předpisy. Analýza se tedy zaměřila i na procesy a postupy při nákupu byly v souladu se Směrnicí VZ, a to včetně kontroly zadávacího řízení a uveřejňování informací o zadávaných zakázkách. Pro každý typ pořízení a pro každou objednávku byla rovněž provedena analýza smluvní dokumentace, přičemž důraz byl kladen na to, zda smluvní dokumentace obsahovala všechny nezbytné náležitosti, zda byla uzavřena v souladu se Směrnicí VZ nebo ZVZ a zda byla řádně zveřejněna v registru smluv.

Analýzou nákupních procesů v letech 2022 a 2023 jsme však v rámci organizace nezjistili žádné závažné nedostatky.

Analýza využití zahradní techniky

Součástí zadání forenzního auditu je i provedení analýzy **využití pořízené zahradní techniky**.

V rámci této analýzy jsme se zaměřili primárně na zahradní techniku pořízenou ve významných finančních objemech. Z toho důvodu jsme se primárně soustředili na užívání elektromobilů, malých nákladních vozidel nebo zametacího vozidla. Součástí analýzy bylo i vyhodnocení případné poruchovosti zahradní techniky a s tím spojených reklamací.

Naše analýza vycházela především ze záznamů o využití zahradní techniky, pokud byly tyto záznamy k dispozici, a dále z informací, které nám poskytly odpovědné osoby na straně HPS (zejména vedoucí jednotlivých hřbitovních správ).

V této souvislosti je třeba upozornit, že **HPS nevedou záznamy o užívání elektromobilů** - elektromobily nejsou vybaveny počítadlem provozních hodin. Odpovědní zaměstnanci uvedli, že u těchto vozidel není potřeba evidovat spotřebu (jako u vozidel na pohonné hmoty). Naše šetření bylo proto v tomto rozsahu omezeno objektivní absencí podkladů. Upozorňujeme tedy, že jsme ve vztahu k elektromobilům vycházeli pouze z informací sdělených nám odpovědnými osobami (aniž by tyto informace bylo možné jakkoliv blíže ověřit), podle kterých jsou elektromobily pořízené HPS užívány denně od jejich dodání a slouží k převozu a rozvozu materiálu, pracovních pomůcek, nářadí a techniky v areálu hřbitovů. Ve vztahu k užívání elektromobilů jsme tedy nezjistili jakékoliv nedostatky. **Doporučujeme však vést záznamy o jejich užívání, a to z důvodu průkaznosti užívání, posouzení spotřeby elektrické energie a možnosti vyhodnocení efektivity jejich užívání.**

Analýzou užívání další zahradní techniky nebyly zjištěny významnější nedostatky, vyjma níže uvedených.



Ze zahradní techniky je poměrně zřídka používána řetězová pila 555 15".325 a vertikutátor tov. zn. ELIET E 4014 ECO liner (pořízeno od dodavatele NOBUR s.r.o. na základě smlouvy uzavřené mezi dodavatelem a HPS dne 16. 12. 2022 za celkovou kupní cenu 49 144,75 Kč včetně DPH). Předmětná řetězová pila je dle sdělení odpovědných zaměstnanců HPS používána při likvidaci škodných událostí a pádu větví. V období od ledna roku 2023 až března roku 2023 a dále v období od října roku 2023 do prosince roku 2023, které bylo náhodně vybráno k našemu posouzení efektivity užívání této zahradní techniky v rámci naší analýzy, byla řetězová pila využívána pouze v rozsahu 10 pracovních dnů. Předmětný vertikutátor byl pak využíván v průběhu sledovaného období pouze v měsících duben roku 2023 až květen roku 2023. Rozumíme, že se finančně nejedná o významné položky, nicméně pokud by se toliko občasné užívání zahradní techniky mělo v budoucnu opakovat častěji a u vícero položek, doporučujeme zvážit variantu pronájmu zahradní techniky a případně ji upřednostnit před variantou jejího nákupu.

V rámci analýzy využití zahradní techniky jsme se zaměřili i na **zametací vozidlo tov. zn. Citymaster 1650 Comfort**, které bylo pořízeno ze strany HPS od dodavatele Unikont Group s.r.o., a to na základě smlouvy uzavřené dne 25. 10. 2022 za kupní cenu ve výši 3 450 920 Kč včetně DPH. Ve vztahu k jeho užívání jsme nezjistili nedostatky, nicméně vozidlo od jeho dodání vykazovalo několik drobných závad (a to průsak hydraulické hadice, zrnění displeje kamerového systému a poruchu hadice na vodu a sací hadice). Podle čl. 3.2 kupní smlouvy uzavřené mezi HPS a dodavatelem Unikont Group s.r.o., na základě které bylo toto vozidlo pořízeno, měly být **součástí kupní ceny také veškeré práce a dodávky související s poskytováním servisu na předmět dodávky (zametací vozidlo) v rámci záručních oprav. Přesto však HPS dodavateli opravy výše označených vad předmětu dodávky uhradily.⁷⁰ S ohledem na předmětné ujednání čl. 3.2 kupní smlouvy ze dne 25. 10. 2022 však máme za to, že HPS dodavateli za uvedené záruční opravy plnit neměly. V tomto ohledu proto vnímáme vynaložení finančních prostředků ze strany HPS na zajištění předmětných oprav jako neefektivní. Doporučujeme, aby se HPS napříště vyvarovaly plnění za záruční opravy, pokud jsou takové záruční opravy a servis zahrnutý v závazku dodavatele již zahrnutého v kupní ceně.**

Shrnutí analýzy nákupů a využití zahradní techniky

Analýzou nákupů a využití zahradní techniky v HPS bylo zjištěno několik klíčových bodů.

⁷⁰ Jednalo se o částku ve výši 44 342,87 Kč včetně DPH vyúčtovanou HPS ze strany dodavatele fakturami č. 570230453, č. 570230693, č. 570230722 a č. 570231171.



Co se týká nákupů zahradní techniky, nezjistili jsme nedostatky, které by měly dopad do hospodaření organizace.

Elektromobily, malá nákladní vozidla a zametací vozidla, pořízená ve významných finančních objemech, jsou v rámci HPS užívána denně a jeví se jako návratné investice. Nicméně ve vztahu k elektromobilům HPS nevede záznamy o jejich provozu, což ztěžuje objektivní vyhodnocení efektivity jejich užívání. **Doporučujeme zavést systém evidence užívání a spotřeby elektrické energie těchto vozidel.**

Dále jsme zjistili, že zametací vozidlo tov. zn. Citymaster 1650 Comfort vykazovalo několik drobných závad, jejichž opravy byly neefektivně hrazeny HPS, přestože měly být kryty záručním servisem. **Doporučujeme důsledně sledovat záruční podmínky a vyvarovat se zbytečných výdajů na záruční opravy.**

Celkově lze konstatovat, že efektivita využití zahradní techniky v HPS by mohla být zvýšena zavedením aktuálně absentující evidence, což může potenciálně vést k optimalizaci nákladů a zlepšení provozní efektivity.



Identifikace neefektivností v oblastech nákupu a obslužných procesů

Jak popisujeme ve výše uvedených kapitolách této zprávy, v rámci HPS je hojně využíván **systém přímých nákupních objednávek**, kdy v rámci určitého časového období hojně dochází k pořizování dodávek, služeb nebo stavebních prací od jednoho konkrétního dodavatele, **následkem čehož v souhrnu nezřídka dochází i k překročení finančního limitu stanoveného Směrnicí VZ pro možnost realizace přímého nákupu** (v tomto ohledu odkazujeme na naše zjištění týkající se oblasti zadávání veřejných zakázek a dále na zjištění popsaná v kapitolách věnujících se příslušným obslužným procesům nebo oblastem nákupů).

Existuje tak **riziko**, že určité dodávky, služby nebo stavební práce budou ze strany kontrolních orgánů hodnoceny jako jeden **funkční celek**, tedy věcně, časově, místně a funkčně související plnění, které je nezbytné pořídit v zadávacím řízení na veřejnou zakázku postupem dle ZVZ, popřípadě jako veřejná zakázka pravidelné povahy, jejíž předpokládanou hodnotu je nezbytné určit postupem podle ustanovení § 19 ZVZ.

Identifikace neefektivností

Na základě výše uvedeného a na základě našich zjištění popsaných v příslušných částech této zprávy věnujících se oblastem nákupních procesů a zajištění obslužných procesů lze zásadní identifikované neefektivnosti shrnout následovně:

- **Překročení finančních limitů.** Při využívání systému přímých nákupních objednávek často dochází k překročení finančního limitu stanoveného Směrnicí VZ nebo ZVZ pro možnost realizace přímého nákupu. Tím vzniká riziko, že určité dodávky, služby nebo stavební práce budou hodnoceny jako jeden funkční celek nebo jako veřejná zakázka pravidelné povahy, kdy takto pořizované plnění by mělo být realizováno v rámci zadávacího řízení na veřejnou zakázku nebo poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu. To může mít za následek dodatečné náklady spojené s nutností vypsát nové zadávací řízení a může vést k sankcím v podobě pravomocného uložení pokut za přestupky na úseku zadávání veřejných zakázek. Tento chybný postup také může mít svůj odraz v porušení povinnosti péče řádného hospodáře, jak je popsáno dále v této zprávě.



- **Neoptimální vyjednávací pozice.** Při častém zadávání zakázek jednomu dodavateli formou přímého zadání dochází k oslabení vyjednávací pozice organizace. Dodavatel si je vědom své dominantní pozice a může si diktovat méně výhodné cenové nebo obchodní podmínky. To může vést ke zvýšení nákladů na jednotlivé zakázky a celkově méně výhodným smluvním podmínkám.
- **Nedodržení principu hospodárnosti a účelnosti.** Podle ZVZ je veřejný zadavatel povinen zadávat zakázky hospodárně a účelně. Jedná se o základní zásadu zadávacího řízení, která se aplikuje i u veřejných zakázek malého rozsahu. Systém přímých nákupních objednávek, jak je v HPS praktikovaný, však tento princip často nenaplní. Nákupy od jednoho dodavatele bez konkurenčního tlaku vedou k neefektivnímu vynakládání veřejných prostředků.

Dopady na hospodaření organizace

Neefektivnosti v nákupních procesech a v procesech zajištění klíčových obslužných procesů mohou mít několik negativních dopadů na hospodaření organizace, které lze definovat následovně:

- **Zvýšené náklady.** Výše uvedené neefektivnosti vedou ke zvýšení nákladů na pořízení dodávek, služeb nebo stavebních prací. To může mít v krajním případě za následek i překročení rozpočtu organizace a nutnost hledání dodatečných finančních prostředků.
- **Sankce a reputační riziko.** Nedodržení postupů dle ZVZ může vést k uložení značných sankcí ze strany ÚOHS a k poškození dobrého jména organizace.
- **Narušení provozu.** Neefektivní nákupní procesy mohou vést například i k zpožděním v dodávkách potřebných služeb nebo stavebních prací, pokud dodavatel využije svého, pro organizaci dominantního, postavení, což může narušit plynulý provoz organizace a negativně ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb.

Kvalifikace dopadu zjištěných neefektivností na hospodaření organizace je obsažena v části této zprávy věnující se identifikovaným rizikům.



Doporučení

S ohledem na výše uvedené identifikované neefektivnosti doporučujeme na běžně pořizované dodávky, služby nebo stavební práce zavést v rámci HPS **dynamický nákupní systém**, uzavřít s dodavateli **rámcovou dohodu** postupem dle ZVZ, popřípadě dodávky, služby nebo stavební práce pořizovat prostřednictvím **centrálního zadavatele**.

Prostřednictvím využití těchto zvláštních postupů zadávání veřejných zakázek lze vyjednat lepší cenové nebo obchodní a jiné smluvní podmínky. Současně lze prostřednictvím nich zajistit, že organizace bude pořizovat dodávky, služby nebo stavební práce v souladu s povinnostmi veřejného zadavatele, které vyplývají ze ZVZ, popřípadě z příslušné vnitřní směrnice.

Dynamický nákupní systém

Dynamický nákupní systém (DNS) představuje plně elektronický otevřený systém pro zadávání veřejných zakázek, jejichž předmětem je pořízení běžného, obecně dostupného zboží, služeb nebo stavebních prací. Tento systém zavádí zadavatel v zadávacím řízení, kde postupuje přiměřeně podle pravidel pro užití řízení. DNS lze rozdělit do kategorií, které jsou objektivně vymezeny na základě předmětu veřejných zakázek nebo jejich územního rozsahu.

Při zavedení DNS musí zadavatel v oznámení o zahájení zadávacího řízení uvést dobu trvání systému a označit, že se jedná o DNS. Lhůta pro doručení žádosti o účast nesmí být kratší než 30 dnů od zahájení zadávacího řízení. Zadavatel musí poskytnout dodavatelům neomezený dálkový přístup k zadávací dokumentaci od uveřejnění oznámení o zahájení zadávacího řízení až do ukončení trvání DNS.

Zadávací dokumentace musí obsahovat:

- Druh, předmět a předpokládanou hodnotu veřejných zakázek, které mají být zadávány v DNS.
- Informaci o rozdělení do kategorií podle § 138 odst. 1 a kritéria pro zařazení do DNS podle těchto kategorií.
- Informace týkající se použitého elektronického nástroje a další technické informace nezbytné pro elektronickou komunikaci.



Zadavatel není oprávněn požadovat od účastníků zadávacího řízení poskytnutí jistoty. Posouzení žádostí o účast musí být v souladu se zadávacími podmínkami, přičemž účastníci, kteří podmínky nesplňují, jsou z účasti vyloučeni. Ostatní účastníci jsou zařazeni do DNS, což jim zadavatel bez zbytečného odkladu oznámí.

DNS výrazně posiluje elektronické zadávání veřejných zakázek, čímž umožňuje flexibilně reagovat na aktuální potřeby zadavatele. Tento systém také umožňuje opakovaně zadávat veřejné zakázky pro běžně dostupné komodity a služby. Při používání DNS nesmí být od dodavatelů požadována úplata, což snižuje administrativní zátěž a náklady.

Proces zavedení DNS začíná odesláním oznámení o zahájení zadávacího řízení, kde je uvedena délka trvání DNS. Lhůta pro doručení žádosti o účast je minimálně 30 dní. Zadavatel poskytne neomezený dálkový přístup k zadávací dokumentaci, která musí být dostupná od uveřejnění oznámení až do ukončení trvání DNS. Zadávací dokumentace musí obsahovat všechny potřebné náležitosti a informace specifické pro DNS.

Po posouzení žádostí o účast zařadí zadavatel dodavatele splňující podmínky do DNS. Ti, kteří podmínky nesplňují, jsou vyloučeni. DNS se považuje za zavedený v okamžiku, kdy všem účastníkům uplyne lhůta pro podání námitek proti vyloučení, pokud námitky nejsou podány, nebo po uplynutí lhůty pro podání návrhu, pokud není návrh podán.

Do 30 dnů od zavedení DNS musí zadavatel odeslat oznámení o výsledku zadávacího řízení k uveřejnění. Zadavatel musí rovněž uveřejnit změnu doby trvání DNS oproti lhůtě uvedené v oznámení o zahájení zadávacího řízení na zavedení DNS a oznámit ukončení DNS.

Dynamický nákupní systém představuje efektivní a flexibilní nástroj pro zadávání veřejných zakázek, který snižuje administrativní zátěž a náklady na straně zadavatelů. Plná elektronizace procesu zajišťuje transparentnost a otevřenost, což přispívá k vyšší konkurenci mezi dodavateli a lepšímu využití veřejných prostředků. DNS tak poskytuje moderní řešení pro dynamické a opakované nákupy běžně dostupného zboží a služeb.

Rámcová dohoda

Rámcová dohoda je smlouva uzavíraná mezi jedním nebo více zadavateli a jedním nebo více dodavateli, která stanovuje rámcové podmínky týkající se zejména ceny nebo jiných podmínek plnění veřejné zakázky. Tyto podmínky jsou závazné po dobu trvání rámcové dohody, která nesmí kromě výjimečných případů přesáhnout čtyři roky.



Rámcovou dohodu lze uzavřít pouze na základě zadávacího řízení, které musí odpovídat pravidlům stanoveným zákonem pro veřejnou zakázku obdobného předmětu a předpokládané hodnoty. Tento proces zahrnuje dvě fáze: v první fázi zadavatel v rámci zadávacího řízení vybere jednoho nebo více dodavatelů, s nimiž uzavře rámcovou dohodu. V druhé fázi jsou na základě této dohody zadávány jednotlivé dílčí

Podmínky vymezené v rámcové dohodě zahrnují zejména ceny a předpokládané množství plnění veřejné zakázky, ale mohou obsahovat i další nezbytné podmínky. Zadavatel musí zajistit, aby tyto podmínky byly jasně a určitě vymezeny, což umožňuje potenciálním dodavatelům posoudit rozsah rámcové dohody. Důležité je, že podmínky stanovené v rámcové dohodě jsou pro smluvní strany závazné po celou dobu jejího trvání a nesmí být podstatně měněny bez nového zadávacího řízení.

Standardní doba trvání rámcové dohody je čtyři roky, ale v odůvodněných případech souvisejících s předmětem dohody může být tato doba prodloužena. Příkladem může být dlouhodobá technická podpora IT systémů. Zadavatel musí být schopen odůvodnit takové prodloužení.

Rámcové dohody poskytují flexibilitu a stabilitu potřebného plnění, umožňují efektivní a pružné zajištění potřeb zadavatele bez nutnosti opakovaných zadávacích řízení. Prostřednictvím rámcových dohod mohou zadavatelé minimalizovat rizika spojená s dodavatelskými vztahy.

Nabídky na veřejné zakázky zadávané na základě rámcové dohody mohou podávat pouze účastníci rámcové dohody, kteří byli zadavatelem vyzváni k podání nabídky. Tento proces zajišťuje, že pouze kvalifikovaní a vybraní dodavatelé mohou soutěžit o dílčí zakázky.

Podstatné změny podmínek rámcové dohody nejsou bez nového zadávacího řízení povoleny. Toto pravidlo zajišťuje, že podmínky stanovené v rámcové dohodě zůstávají stabilní a transparentní po celou dobu jejího trvání. Při zadávání veřejných zakázek na základě rámcové dohody musí být dodrženy všechny stanovené podmínky, a to bez ohledu na změny, které by mohly nastat během jejího trvání.

Rámcová dohoda je účinným nástrojem pro dlouhodobé a flexibilní zadávání veřejných zakázek, poskytujícím stabilitu a jistotu jak zadavatelům, tak dodavatelům. Tento mechanismus usnadňuje zadávání opakujících se plnění a snižuje administrativní zátěž spojenou s opakovaným zadávacím řízením. Rámcové dohody jsou klíčovým prvkem moderního zadávání veřejných zakázek, umožňujícím efektivní a transparentní využívání veřejných prostředků.



Centralizované zadávání veřejných zakázek

Centralizované zadávání veřejných zakázek je moderní a efektivní způsob agregování poptávky na straně zadavatelů s cílem dosáhnout ekonomických úspor a zvýšit efektivitu zadávání. Tento proces je upraven Zákonem o zadávání veřejných zakázek a vyznačuje se několika specifickými rysy a výhodami.

Centrální zadavatel je subjekt, který provádí centralizované zadávání veřejných zakázek. Může jím být zadavatel podle § 4 odst. 1 nebo 3, nebo zadavatel podle práva jiného členského státu. Centrální zadavatel provádí zadávací řízení nebo zvláštní postupy, při nichž pořizuje dodávky, služby nebo stavební práce pro další zadavatele.

Existují dvě hlavní formy centralizovaného zadávání:

1. Centrální zadavatel pořizuje dodávky či služby a přenechává je dalším zadavatelům za cenu nikoliv vyšší než pořizovací.
2. Centrální zadavatel provádí zadávací řízení pro jiné zadavatele, kteří si následně sami zajišťují pořízení plnění.

Centralizované zadávání přináší několik klíčových výhod:

- Ekonomické úspory. Vyšší objem poptávaného plnění může vést k ekonomicky výhodnějším nabídkám.
- Snížení administrativní zátěže. Pověřující zadavatelé nemusí realizovat samostatná zadávací řízení, což snižuje jejich administrativní zátěž.
- Standardizace a eliminace chyb. Standardizované postupy a specializace pracovníků centrálního zadavatele mohou vést k eliminaci chyb při zadávání veřejných zakázek.
- Flexibilita. Možnost pořizovat plnění i pro vlastní potřeby centrálního zadavatele.

Centrální zadavatel odpovídá za dodržení zákona při centralizovaném zadávání. Zadavatelé, kteří samostatně zadávají veřejné zakázky v rámci dynamického nákupního systému (DNS) nebo na základě rámcové dohody uzavřené v rámci centralizovaného zadávání, odpovídají za dodržení zákona samostatně.



Okruh zadavatelů pro centralizované zadávání musí být jasně vymezen v zadávací dokumentaci, což účastníkům umožňuje jejich identifikaci. Pro zadávací řízení, kterým se zavádí DNS, tato povinnost neplatí.

Centrální zadavatel a zadavatel, pro něhož je centralizované zadávání prováděno, musí nejpozději do okamžiku zadání veřejné zakázky uzavřít písemnou smlouvu, která upraví jejich vzájemná práva a povinnosti v souvislosti s centralizovaným zadáváním. Tato smlouva může zahrnovat i další služby poskytované centrálním zadavatelem, jako je příprava a administrace zadávacích řízení.

Centralizované zadávání vyžaduje pečlivou úpravu vztahů mezi centrálním zadavatelem a ostatními zadavateli. Písemná smlouva by měla obsahovat jasnou identifikaci smluvních stran, definici účelu smlouvy, dobu jejího trvání, způsob komunikace, předávání podkladů a informační povinnosti. Úplaty mezi stranami nepodléhají regulaci zákona, pokud souvisí přímo s centralizovaným zadáváním.

Okruh zadavatelů musí být jasně vymezen již v zadávací dokumentaci, a to buď výčtem konkrétních zadavatelů, nebo jiným způsobem, který umožní jejich identifikaci. Výjimku tvoří zadávací řízení, kterým se zavádí DNS, kde není nutné tento okruh vymezit předem.

Centralizované zadávání veřejných zakázek je efektivním nástrojem pro dosažení ekonomických úspor a zvýšení efektivity zadávání. Tento proces je upraven zákonem a přináší řadu výhod, jako jsou úspory z rozsahu, snížení administrativní zátěže a eliminace chyb při zadávání. Zadavatelé by však měli pečlivě zvážit, zda je centralizované zadávání vhodné pro všechny typy veřejných zakázek, a dbát na to, aby nedocházelo k eliminaci malých a středních podniků.



Analýza prodeje hrobových zařízení

V rámci zadání Zadavatel požaduje provést **analýzu prodeje hrobových zařízení** (hrobky, hroby) **s ohledem na platnou legislativu a vnitřní předpisy.**

Po legislativní stránce je prodej hrobových zařízení regulován řadou právních předpisů týkajících se pohřebnictví, stavebnictví, ochrany kulturního dědictví a dalších oblastí, a to jak na národní, tak i lokální úrovni. Tyto právní předpisy upravují různé aspekty činností spojených s prodejem hrobových zařízení, včetně materiálů, konstrukce, umístění, povolení a licencí a v neposlední řadě také smluvní podmínky.

Před samotnou analýzou prodeje hrobových zařízení v rámci HPS je třeba věnovat pozornost specifikaci jednotlivých pojmů, které souvisejí s převodem nebo přechodem vlastnického práva k nim.

Legislativní přehled

Mezi relevantní právní předpisy⁷¹, které se dotýkají problematiky hrobového zařízení můžeme zařadit následující:

- **zákon č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví**, ve znění pozdějších předpisů, jakožto stěžejní právní předpis pro oblast pohřebnictví v České republice;
- **zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník**, ve znění pozdějších předpisů, který v rámci této oblasti upravuje obecná pravidla pro koupi a prodej věci, rovněž stanovuje obecnou charakteristiku věcí v právním smyslu, včetně specifikace věci opuštěné;
- **zákon č. 283/2021 Sb., stavební zákon**, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje charakteristiku stavby (pro případy, kdy je hrobka stavbou v právním smyslu);

⁷¹ Vzhledem ke specifickému zaměření analýzy zde uvádíme přehled právních předpisů relevantních pro oblast převodu vlastnického práva k hrobovému zařízení, v tomto případě formou prodeje prostřednictvím kupní.



- **instrukce č. 2/2024 pro postup při nakládání s hrobkami a hrobovým zařízením** vydaná Úřadem pro zastupování státu ve věcech majetkových, která stanovuje pravidla pro nakládání s opuštěnými hrobkami a hrobovými zařízeními;
- **obecně závazné vyhlášky obcí**, které jsou pro danou oblast relevantní z důvodu postavení obce jako provozovatele pohřebního místa; dále mohou obsahovat konkrétní podmínky pro prodej hrobového zařízení, stejně tak mohou stanovovat další konkrétní podmínky užívání hrobových míst a nakládání s nimi.

Stěžejním právním předpisem pro oblast regulace pohřebnictví je tedy PohřZ, který ovšem lze pro oblast prodeje hrobového zařízení použít jen co se týče vymezení klíčových pojmů a specifikací jednotlivých práv a povinností spojených s užíváním a vlastnictvím hrobových míst a hrobových zařízení, nikoliv samotných podmínek prodeje.

V případě prodeje hrobového zařízení je tedy nutné se nejdříve zaměřit na samotnou definici tohoto pojmu a jeho odlišný význam od pojmu hrobové místo. Tyto pojmy totiž PohřZ nijak konkrétně nedefinuje. PohřZ definuje hrobové místo v ustanovení § 2 písm. g) PohřZ, kdy **„hrobovým místem místo na pohřebišti určené pro zřízení hrobu nebo hrobky nebo vyhrazené místo v úložišti jednotlivých urn, nebo na vsypové louce.“** Provozovatel pohřebiště je potom vlastníkem konkrétního pozemku, na kterém se dané pohřebiště, a s ním i hrobová místa, nachází. Vlastnictví samotného hrobového místa potom dává oprávnění k jeho užívání za účelem pohřbení zemřelého. Z takto vymezeného vlastnického práva rovněž vyplývá, že vlastnické právo k takovým hrobovým místům nelze převádět na cizí osoby, případně s ním jinak obchodovat, nicméně je možné taková hrobová místa pronajímat pomocí nájemní smlouvy.

Z výše uvedeného rovněž vyplývá, že **vlastníkem hrobového zařízení může být osoba odlišná od vlastníka hrobového místa**, kdy obecně platí, že vlastníkem hrobového zařízení je ten, kdo ho pořídil nebo nabyl jiným způsobem (např. dědictvím). Na základě této skutečnosti je tedy možné vlastnické právo k němu převést na jinou osobu, případně s ním volně obchodovat. **Existuje tedy rozdíl mezi pojmy hrobové místo a hrobové zařízení, kdy hrobovým místem se rozumí nepřevoditelný pozemek, na kterém se nachází převoditelné hrobové zařízení (například hrob nebo hrobka).**

Pro hrobové zařízení nicméně neexistuje v zákoně žádná exaktně formulovaná definice. Vzhledem k výše uvedenému lze však hrobové zařízení obecně definovat jako veškeré stavební a umělecké úpravy hrobového místa, sloužící k jeho trvalému označení a úpravě. Vzhledem k různorodosti takového zařízení a s tím spojenou komplikovaností při posuzování jednotlivých složek zařízení je nutné u každého zařízení zvolit individuální postup posuzování. Převážně se ale bude jednat o zařízení, které lze podřadit do následujících kategorií:



- **náhrobky a pomníky**, kdy se jedná o zděné, kamenné, kovové nebo jiné konstrukce, jejichž funkcí je označení hrobu a umístění jména a dalších údajů o zemřelém;
- **obklady hrobů** jako materiály, které se používají k ohraničení a zpevnění hrobového místa, jako je dlažba, obrubníky, zámková dlažba a další;
- **doplňky hrobů**, mezi které můžeme řadit kříže, sochy, vázy, lampy, květinové záhony a další dekorace.

Vzhledem k povaze a různorodosti hrobového zařízení je třeba na něj nahlížet jako na **věc v obecném smyslu dle OZ**, který detailně specifikuje pouze věci nemovité (viz ustanovení § 498 odst. 1) s tím, že v případě veškerých dalších věcí se bude jednat o věci movité, a to bez ohledu na jejich podstatu.

Dalším faktorem ovlivňujícím případný prodej hrobového zařízení je skutečnost, zda se jedná o stavbu ve smyslu ustanovení § 5 SZ, či nikoliv. Hrob ovšem nelze považovat za stavbu v soukromoprávním slova smyslu, a to ani jako podzemní stavbu se samostatným účelovým určením. V případě hrobky je nutné blíže specifikovat, o jaký druh hrobky se jedná. Hrobku lze charakterizovat jako zděnou nadzemní nebo podzemní hřbitovní stavbu určenou k uložení lidských pozůstatků v rakvi nebo uložení zpopelněných ostatků v urně, kdy nedochází k zásypu zeminy – rakev či urna jsou uloženy volně uvnitř hrobky. V tomto případě se již bude jednat o stavbu.

S ohledem na skutečnosti specifikované výše, tj. že hrobové příslušenství je ve vlastnictví uživatele, nikoliv provozovatele, nemůže být jeho vlastnické právo ohroženo po dobu trvání smlouvy o nájmu hrobového místa. **Vzhledem k tomu, že vlastníkem hrobového zařízení je uživatel hrobového místa, je možné s tímto zařízením nakládat až v případě, kdy se věc stává opuštěnou.** Opuštění věci je upraveno § 1050 OZ, dle kterého se o věc opuštěnou jedná tehdy, kdy **vlastník nevykonával k věci své vlastnické právo, a to po dobu tří let.** V takovém případě se má za to, že se věc stává věcí opuštěnou. **V případě věci nemovité nastává tato situace po uplynutí doby deseti let.** Lhůta, která se uplatní v konkrétním případě, je odvislá od povahy hrobového zařízení, tj. zda se jedná o nemovitou věc (například podzemní hrobka), nebo o věc movitou (náhrobek).

V souvislosti s problematikou opuštěných hrobek či hrobového zařízení má svůj význam i **instrukce vydaná Úřadem pro zastupování státu ve věcech majetkových č. 2/2024 pro postup při nakládání s hrobkami a hrobovým zařízením.** Hlavní funkcí této instrukce je určení, zda a za jakých podmínek se vlastníkem opuštěných věcí (v souladu s ustanovením § 1050 OZ) stává Česká republika. V této instrukci jsou definovány základní pojmy jako:

- **hrobové místo**, jehož definice vychází z PohřZ;



- **hrobka**, která je definována jako **nemovitá věc**, účelová stavba, v níž je rakev nebo urna uložena ve volném prostoru;
- **hrobové zařízení**, které může být buď nemovitou věcí (např. vyzděný urnový hrob), nebo movitou věcí (např. pomník či náhrobek).

Instrukce upravuje hned několik specifických situací, například situaci, kdy se hrobka nebo hrobové zařízení nachází v evidenci kulturních památek. V takovém případě je nutné provést nabídku na odkup Ministerstvu kultury České republiky. Další specifická situace může nastat v případě, kdy je hrobka nebo hrobové zařízení válečným hrobem podle speciálního zákona⁷², německým hrobem⁷³ či čestným hrobem (tj. hrobem významné osobnosti⁷⁴).

Instrukce dále upravuje postup v případě, kdy **je** hrobka či hrobové zařízení **stavbou** ve smyslu ustanovení § 5 SZ. **V takovém případě je nejprve nabídnuta k prodeji vlastníkovu pozemku na základě předkupního práva. V případě, kdy vlastník svého předkupního práva nevyužije, je hrobka nabídnuta nájemci nebo jinému uživateli, pokud neprojeví zájem o koupi, nabídne se hrobka nebo hrobové zařízení ke koupi obci. Nedojde-li k prodeji hrobky nebo hrobového zařízení ani v jednom případě, bude prodej realizován za pomoci výběrového řízení.**

V případě, kdy hrobka nebo hrobové zařízení **není stavbou** ve smyslu ustanovení § 5 SZ, je postup odlišný. Prvně **je nabídnuta ke koupi uživateli, následně obci, vlastníku pohřebiště a závěrem je nabídka učiněna neomezenému okruhu potenciálních nabyvatelů ve výběrovém řízení.**

Ve všech případech se prodejní cena určuje dle ustanovení § 22 odst. 2 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, tedy **v ceně v místě a čase obvyklé**. Za účelem stanovení obvyklé ceny je nezbytné nechat vypracovat znalecký posudek znalcem pro obor ekonomika, odvětví ceny a odhady.

Vzhledem k tomu, že předmětná instrukce Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových detailně upravuje veškeré postupy spojené s danou problematikou, doporučujeme HPS seznámit se s tímto předpisem a případně ho využít v rámci aktualizace své interní směrnice ředitele o postupu při převodu užívacího práva a výkladu některých pojmů.

⁷² Zákon č. 122/2004 Sb., o válečných hrobech a pietních místech a o změně zákona č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

⁷³ Smlouvy mezi Českou a Slovenskou Federativní Republikou a Spolkovou republikou Německo o dobrém sousedství a přátelské spolupráci uveřejněné ve Sbírce zákonů pod č. 521/1992 Sb. (zejm. z čl. 30).

⁷⁴ Seznam čestných hrobů bývá uveden v řádu pohřebiště.



Ve vztahu k interní směrnici ředitele o postupu při převodu užívacího práva a výkladu některých pojmů⁷⁵ konstatujeme, že v úvodu této směrnice jsou specifikovány pojmy důležité pro převod užívacího práva, nicméně v některých ohledech jsou formulace nepřesné, jelikož **neodpovídají přesným definicím, které se nachází v platných právních předpisech** (tj. PohřZ). Směrnice v první řadě pracuje s variantou, kdy se věc stává opuštěnou po úmrtí uživatele. V takovém případě nalezneme v bodě 5. směrnice popsany přechod majetku do vlastnictví státu na základě odúmrti (tj. situace, kdy neexistuje žádný dědic). K takové situaci dojde po uplynutí uzavřené „smlouvy o propůjčení.“ Tato formulace je rovněž nepřesná, jelikož dle PohřZ se uživatelem stane osoba na základě uzavřené „smlouvy o nájmu“ (dle § 25 odst. 1 PohřZ). Převod hrobového příslušenství na jinou osobu je podle směrnice možné uskutečnit prodejem za cenu na základě znaleckého posudku.

Další možností, kdy se hrobové příslušenství stává věcí opuštěnou, upravuje tato směrnice v bodě 10., ve kterém je upravena situace, kdy se hrobové příslušenství stává věcí opuštěnou po uplynutí „doby propůjčení“, aniž by uživatel uhradil sjednanou cenu na další období. **Užívací právo v takovém případě zaniká v momentě, kdy uživatel ani na základě průkazné výzvy neuhradil sjednanou cenu, a to ani ve lhůtě stanovené hřbitovním řádem.** Pokud tedy k úhradě této ceny nedojde v období do jednoho roku od konce „doby propůjčení“, má se za to, že věc opustil a vlastníkem hrobového příslušenství se tak stává stát.

K obsahům bodů 5. a 10. směrnice HPS konstatujeme, že obsahem těchto bodů jsou matoucí pojmy jako „smlouva o propůjčení“, „doba propůjčení“ a „pohřbívacího místa“. Zadavatel je toho názoru, že by zde měly být uvedeny pojmy v souladu s platnými právními předpisy (tj. PohřZ), kdy pojem „smlouva o propůjčení“ by měla být nahrazena pojmem „smlouva o nájmu“, „doba propůjčení“ by měla být nahrazena pojmem „doba nájmu“ a pojem „pohřbívací místa“ by měl být nahrazen pojmem „hrobová místa“, a to z důvodu, že podle stávající OZ se výpůjčkou rozumí (na rozdíl od nájmu) bezúplatné přenechání věci k užívání jinému. Rovněž se jeví jako matoucí v bodě 10. uvádět, „uživatel (vlastník)“, jelikož v případě souvislosti s hrobovým místem je takto uvedená skutečnost zavádějící a může navozovat mylnou domněnku, že uživatel hrobového místa je i vlastníkem hrobového místa. Současně uživatelem může být v obecné rovině i nájemce – součástí vlastnického práva je sice i právo věc užívat, právo věc užívat je však stejně svěřeno i nájemci. Dále je v bodě 10. chybný odkaz na ustanovení týkající se věci opuštěné. V textu směrnice se totiž nachází odkaz na ustanovení § 135 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, který byl zrušen s účinností ke dni 1. 1. 2024 a nahrazen stávajícím OZ obsahujícím novou právní úpravu týkající se věci opuštěných.

V rámci analýzy jsme odhalili podstatné vady v obsahu interní směrnice ředitele o postupu při převodu užívacího práva a výkladu některých pojmů, kdy některé pojmy nejsou v souladu s platnými právními předpisy, či dokonce odkazují na předpisy již neplatné. Stejně tak lze poukázat i na chybné

⁷⁵ Jedná se o směrnici č. 31 s označením „Směrnice ředitele o postupu při převodu užívacího práva a výkladu některých pojmů“ ze dne 10. 5. 1999, ve znění dodatku č. 1a ze dne 28. 4. 2003.



(resp. matoucí nebo nejednoznačné) sjednocování pojmů uživatel a vlastník. Takové vady je třeba odstranit a tuto směrnici aktualizovat, a to v nejbližší možné době.⁷⁶

Analýza vzorových kupních smluv

Zadavatel doložil soubor vzorových kupních smluv uzavřených v období od 1. 1. 2022 do 31. 12. 2023, přičemž součástí každé doložené kupní smlouvy je i znalecký posudek vypracovaný za účelem zjištění obvyklé ceny hrobového zařízení. Předmětem koupě dle těchto vzorových smluv byly hroby, hrobky a v některých případech i kaplové hrobky umístěné na různých pohřebištích. Ve všech případech se jednalo o předměty **koupě**, jejichž cena byla vyšší jak 25 000 Kč.

Z předložených smluv vyplývá, že HPS k jejich vypracování používá **jednotný vzor**, přičemž obsah vzoru kupní smlouvy pro rok 2023 se mírně odlišuje od obsahu vzoru kupní smlouvy pro rok 2022, nicméně tyto rozdíly jsou pouze stylistické – změna pořadí některých článků, případně jejich sjednocení a drobné úpravy v záhlaví smlouvy a formulaci, které nijak nemění věcný obsah kupní smlouvy. Kupní smlouva má potom standardní strukturu, kdy v záhlaví smlouvy jsou uvedeny smluvní strany, pod kterými je uvedený odkaz na právní úpravu, kterou se kupní smlouva řídí (ustanovení § 2079 a násl. OZ). Následují jednotlivé články kupní smlouvy od specifikace předmětu koupě (tj. hrobového zařízení), přes kupní cenu, jednotlivá práva a povinnosti vyplývající z uzavření kupní smlouvy a závěrečná prohlášení smluvních stran.

V části věnované předmětu koupě lze najít první rozdíl mezi jednotlivými verzemi (pro roky 2022 a 2023). Ve verzi 2023 je viditelně odlišeno hrobové místo od předmětu koupě (tj. hrobového zařízení), nicméně verze pro rok 2022 toto přehledné rozlišení postrádá. Tato skutečnost se jeví jako zavádějící, jelikož by mohlo být mylně vykládáno, že předmětem koupě je spolu s hrobovým zařízením i hrobové místo. Prodej hrobového místa není možný, jelikož vlastníkem hrobového místa je provozovatel pohřebiště, nikoliv ten, kdo jej užívá, jak bylo uvedeno výše. Verze kupní smlouvy pro rok 2023 již tento nedostatek odstranila a specifikaci předmětu koupě dostatečně upřesnila.

V rámci analýzy jsme dospěli k závěru, že kupní smlouvy jsou po obsahové stránce v souladu s příslušnými právními předpisy. **Doporučujeme do kupních smluv nicméně zapracovat ujednání upravující, která ze smluvních stran nese náklady spojené s vypracováním znaleckého**

⁷⁶ Podrobnějšímu rozboru obsahu interní směrnice zadavatele včetně případných doporučení je věnována předchozí část této zprávy v rámci analýzy vnitřních předpisů zadavatele.



posudku (zda HPS, nebo kupující). Rovněž doporučujeme ke zvážení možnost úpravy po stylistické stránce, což by mohlo značně zvýšit přehlednost kupních smluv.

Jak je uvedeno výše, součástí každé kupní smlouvy je rovněž **znalecký posudek** vypracovaný za účelem zjištění obvyklé ceny hrobového zařízení. Tento postup je v souladu s předloženou interní směrnicí ředitele o postupu při převodu užívacího práva a výkladu některých pojmů, a především i s platnými právními předpisy (ustanovení § 22 odst. 1 zákona č. 219/2000 Sb., o oceňování majetku), dle kterých v případě úplatného převodu hmotné věci se sjedná cena nejméně ve výši odpovídající ceně v daném místě a čase obvyklé. Znalecké posudky jsou vypracovány na pokyn HPS, která v rámci poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu soutěží rámcovou smlouvu na zpracování znaleckých posudků (odborných odhadů obvyklých cen hrobových zařízení). Obsahem znaleckých posudků je potom stručný popis zkoumané věci, včetně kompletního soupisu všech částí, fotografická dokumentace věci a stručný popis způsobu, jakým je kupní cena stanovena. Jak jsme již uvedli, v příslušných kupních smlouvách však **není řešena otázka, kdo nese v konečném důsledku náklady na vypracování znaleckého posudku.** Ve sledovaném období byly proto znalecké posudky hrazeny fakticky výhradně ze strany HPS, neboť příslušné kupní smlouvy neobsahují žádné ujednání, které by stanovilo, že náklady spojené s vypracováním znaleckého posudku nese kupující, popřípadě že se mezi obě smluvní strany (HPS a kupujícího) tyto náklady dělí rovným dílem (tj. že HPS má nárok na náhradu nákladů na vypracování znaleckého posudku v rozsahu jedné poloviny). Za nás přitom není důvodu, pro který by náklady na vypracování znaleckého posudku nemohly být neseny kupujícím (alespoň částečně), a to i přesto, že objednatel znaleckého posudku jsou HPS. Jinými slovy není důvodu, pro který by si HPS nemohly od kupujícího nechat tyto náklady alespoň částečně nahradit. Doporučujeme proto tuto možnost zvážit a případně ujednání takového obsahu zahrnout do kupních smluv na prodej hrobových zařízení uzavřených HPS v budoucnu.

V rámci analýzy předložených vzorů kupních smluv neshledáváme žádné závažné vady nebo pochybení. Obsah kupních smluv je v souladu jak s platnými právními předpisy, tak i s postupem stanovení kupní ceny předmětu koupě, jak jej definuje předmětná interní směrnice. Doporučujeme však do kupních smluv na hrobová zařízení zahrnout ujednání ohledně náhrady nákladů spojených s vypracováním znaleckého posudku (viz výše).



Analýza autoprovozu HPS

Tato kapitola se zabývá **analýzou autoprovozu HPS**, která je součástí zadání forenzního auditu. V rámci analýzy se primárně zaměřujeme na využití referentských vozů, jak je požadováno Zadavatelem.

Tato analýza se primárně zaměřuje na **nákup a servis vozidel**, což jsou dvě klíčové oblasti s potenciálem pro významné úspory a zlepšení efektivity.

Nákup vozidel představuje významnou investici, a proto je obecně klíčové provést (před zahájením zadávacího řízení na veřejnou zakázku) důkladnou analýzu trhu a vybrat vozidla, která nejlépe odpovídají potřebám organizace z hlediska spolehlivosti, efektivity a celkových nákladů na jejich provoz. Nastavení cenových a obchodních podmínek s dodavateli je v poměrech veřejného zadavatele otázkou spadající do oblasti zadávání veřejných zakázek. V rámci naší analýzy jsme se proto zaměřili primárně na problematiku pořizování referentských (ale i ostatních vozidel) a zajištění služeb jejich servisu z pohledu povinností, které stanoví ZVZ a příslušná interní směrnice upravující v HPS zadávání veřejných zakázek.

Dále se v následujícím textu zaměřujeme na **využívání referentských vozů**, které běžně používají vedoucí zaměstnanci HPS pro pracovní účely.

Referentské vozy

Problematice využívání referentských vozidel v HPS se věnujeme již v příslušné části této zprávy, která se týká provedeného personálního auditu (konkrétně jde o podkapitulu s názvem „Využívání služebních vozidel“). V podrobnostech na tuto část zprávy odkazujeme.

Referentská vozidla jsou v HPS přidělována na základě **manažerské pozice**. Všechna vozidla jsou v současné době vybavena **systémem GPS**, který umožňuje sledovat jejich používání. Tento systém byl v rámci HPS zaveden na začátku roku 2022.

Zaměstnanci HPS nejsou bez dalšího oprávnění používat vozidlo k soukromým účelům, ani k dopravě do místa svého bydliště. **Zaměstnanec nemůže bez písemného svolení ředitele HPS používat vozidlo k dopravě do místa svého bydliště, ani pokud se toto shoduje s místem výkonu práce. Stejně tak nelze referentský vůz bez svolení ředitele HPS používat k soukromým**



účelům. Pokud zaměstnanec po pracovní době použije vozidlo k soukromému účelu, jedná se o porušení pracovní kázně.

Užívání referentského vozu k soukromým účelům bylo zjištěno ve vztahu k zaměstnanci který jej užíval jak k cestám do místa svého bydliště, tak v rámci své dovolené připadající na období jarních prázdnin (v roce 2024). V podrobnostech odkazujeme na předchozí text této zprávy, který se dané problematice věnuje.

Podotýkáme, že užívání služebního vozidla k soukromým účelům zaměstnance se považuje za nepeněžitý příjem, který podléhá dani z příjmů a odvodům na pojistné na sociální a zdravotní pojištění. Rovněž takové nedovolené užívání může představovat závažné porušení pracovní kázně, které by potenciálně může vést i k okamžitému zrušení pracovního poměru zaměstnance ze strany zaměstnavatele.

S ohledem na zjištěná pochybení doporučujeme v rámci HPS zavést kontrolní mechanismy, například namátkové kontroly knih jízd nebo pravidelné audity personálních procesů, aby k podobným excesům již v budoucnu nedocházelo.

Nákup a servis vozidel

V rámci analýzy autoprovozu jsme jako problematickou shledali otázku nákupu vozidel a zajištění jejich servisu, a to ve vztahu k následujícím dodavatelům:

- **AUTO JAROV, s.r.o.** (dodávka osobních vozidel);
- **Unikont Group s.r.o.** (dodávka užitkových vozidel);
- **ECO Cars s.r.o.** (dodávka elektromobilů);
- **AUTO IN s.r.o.** (dodávka nákladních vozidel).

Vzhledem k povaze dodávek od dodavatelů Unikont Group s.r.o. a ECO Cars s.r.o., tj. dodávka užitkových vozidel, byla těmto zakázkám věnována pozornost v kapitole týkající se analýzy využití zahradní techniky. Z tohoto důvodu se následující text věnuje pouze zakázkám, jejichž předmětem je dodávka ostatních druhů vozidel.



Jako problematické vnímáme v tomto směru uzavření smlouvy ze dne 14. 2. 2022 na dodávku 4 kusů osobních vozidel tov. zn. Volkswagen mezi HPS a společností **AUTO JAROV, s.r.o.** Celková hodnota předmětu plnění dle uvedené smlouvy činila 1 674 608,28 Kč bez DPH. Z podkladů, které máme k dispozici, však nevyplyvá, že by daná dodávka byla pořízena na základě výsledku poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu, tedy s oslovením alespoň 5 dodavatelů, jak stanoví Směrnice VZ. Přímé zadání nebylo v tomto směru nijak odůvodněno a vnímáme jej jako porušení příslušné Směrnice VZ, které potenciálně může mít dopady do hospodaření organizace související s porušením povinnosti péče řádného hospodáře.

Na základě našeho prověřování jsme identifikovali dvě dodávky, které byly pořízeny za použití **jednacího řízení bez uveřejnění**, což vnímáme jako problematické. V tomto ohledu se jedná o následující dvě smlouvy:

- smlouva uzavřená mezi HPS a společností **AUTO JAROV, s.r.o.** dne 29. 8. 2022, jejímž předmětem byla dodávka vozidel tov. zn. Škoda Octavia Ambition 1,5 TSI 110 kW a Škoda Octavia Combi Style 1,5 TSI 110 kW, a to za kupní cenu 1 082 479 CZK bez DPH;
- smlouva uzavřená mezi HPS a společností **AUTO IN s.r.o.** dne 5. 9. 2022, jejímž předmětem byla dodávka vozidla tov. zn. Ford Transit Custom Van L1H2 280 Trend 2,0 TDCi 77kW s pohřební přestavbou na 4 rakve, a to za kupní cenu 1 099 400 Kč bez DPH.

Ke zvolenému způsobu zadání veřejné zakázky (jedenací řízení bez uveřejnění) totiž nebylo podáno žádné zdůvodnění. V tomto případě se rovněž nejedná o zakázku, která by mohla být splněna pouze jediným konkrétním dodavatelem, proto dle rozhodovací praxe ÚOHS k naplnění základních zásad zadávání VZ dojde teprve tehdy, pokud zadavatel VZ jedná s více dodavateli⁷⁷. Stejného názoru je potom i judikatura, na základě které: „*Při absenci objektivní možnosti plnit veřejnou zakázku pouze jediným v úvahu přicházejícím dodavatelem by tak zadavatel zásady vyplývající z § 6 ZVZ naplnil tak, že by v zadávacím řízení (byť je jím jedenací řízení bez uveřejnění) **jednal s více dodavateli**. Takový postup se ostatně nakonec může zadavateli ukázat jako výhodnější, neboť existence více si konkurujících dodavatelů velmi pravděpodobně vyvolá jejich **výhodnější nabídky**.*“⁷⁸ Rovněž poukazujeme na skutečnost, že lhůta pro podávání nabídek byla dostatečně dlouhá k tomu, aby mohl být osloven i další případný dodavatel. Vzhledem ke skutečnosti, že výše uvedené veřejné zakázky nebyly zadavatelem vybrány k podrobnému přezkumu, pouze konstatujeme, že na základě výše uvedeného mohlo v tomto případě dojít k porušení postupů a základních zásad zadávání VZ.⁷⁹

⁷⁷ Rozhodnutí ÚOHS ze dne 26. 2. 2019, č. j. S0017/2019/VZ-05884/2019/533/BKU.

⁷⁸ Rozsudek Krajského soudu v Brně ze dne 31. 5. 2018, sp. zn. 62 Af 125/2016.

⁷⁹ Konkrétně potom zásady transparentnosti a zákazu diskriminace.



V rámci analýzy jsme se rovněž zaměřili na dodavatele, kteří pro HPS zprostředkovávají opravy a servis vozidel, kdy pochybení jsme identifikovali ve vztahu k dodavateli **DONOR SERVIS, spol. s r.o.**, se kterým HPS uzavřely dvě rámcové smlouvy o dílo na servis vozidel, a to dne 22. 10. 2022 v hodnotě **348 453 Kč bez DPH** a dne 17. 1. 2023 v hodnotě **365 845 Kč bez DPH**. Obě smlouvy byly uzavřeny na dobu určitou, a to vždy do konce daného kalendářního roku. S ohledem na hodnotu obou smluv měly být smlouvy uzavřeny na základě poptávkového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu, k čemuž nedošlo.

Shrnutí analýzy autoprovozu

Na základě provedené analýzy autoprovozu HPS bylo zjištěno několik klíčových problémů.

Především jsme identifikovali, že zaměstnanec na vedoucí pozici nedovoleně používá referentské vozidlo k soukromým účelům, což může vést k neefektivnímu využívání zdrojů a zvýšeným provozním nákladům.

Dále analýza odhalila, že některé dodávky vozidel a servisní služby nebyly zadávány v souladu se ZVZ, resp. Směrnicí VZ, což může představovat riziko **pro transparentnost a hospodárnost procesů**.

Tato zjištění poukazují na nutnost přehodnotit a zpřísnit interní kontrolní mechanismy týkající se používání referentských vozidel a dodržování legislativních požadavků při zadávání zakázek, popřípadě požadavků vyplývajících ze Směrnice VZ. Implementace těchto opatření by měla přispět k efektivnějšímu využívání vozového parku a zajištění transparentnosti a správnosti nastavení veškerých procesů souvisejících s nákupem a servisem vozidel.



Právní analýza závěrů auditu

V rámci následující části závěrečné zprávy se zaměřujeme na **právní posouzení závěrů vyplývajících z provedeního personálního a forenzního auditu HPS**.

Řada dílčích právních závěrů a právních posouzení k jednotlivým skutečnostem, které jsou předmětem auditu, byla již uvedena v předchozích částech této závěrečné zprávy u konkrétní posuzované oblasti. V podrobnostech na tyto dílčí právní závěry odkazujeme.

Následující kapitola je tak věnována zejména zobecnění závěrů vyplývajících z provedeního auditu.

Obecně k postavení příspěvkové organizace

Právní úprava příspěvkových organizací územních samosprávných celků je obsažena v ustanovení **§ 27 a násl. zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů**, ve znění pozdějších předpisů.

Příspěvková organizace je podle výše uvedeného zákona právnickou osobou, tedy **samostatnou právní entitou oddělenou od územního samosprávného celku**, který je jejím zřizovatelem. Příspěvková organizace má svébytnou právní subjektivitu a je založena za účelem plnění úkolů územního samosprávného celku, který ji zřídil – zejména za účelem hospodářského využívání jeho majetku a k zabezpečení veřejně prospěšných činností. Příspěvková organizace zpravidla při své činnosti nevytváří zisk.

O vzniku příspěvkové organizace zřizovatel (územní samosprávný celek) vydává **zřizovací listinu**, která mj. upravuje **rozsah, ve kterém příspěvková organizace hospodaří se svěřeným majetkem** a obsahuje označení **statutárního zástupce** příspěvkové organizace. Statutární zástupce příspěvkové organizace je osobou, která za příspěvkovou organizaci **jedná navenek** a která je **řídícím orgánem** příspěvkové organizace. Na statutárního zástupce příspěvkové organizace dopadá **povinnost péče řádného hospodáře** vymezená v ustanovení § 159 OZ.

Zřizovatel je oprávněn provádět kontrolu hospodaření příspěvkové organizace, přičemž s ohledem na úzké (zejména majetkové) provázání příspěvkové organizace a jejího zřizovatele se nemusí jednat pouze o finanční kontrolu, jejíž formální postup je upraven zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění



pozdějších předpisů, nebo o kontrolu podle výše uvedeného zákona o rozpočtových pravidlech, ale také o **obecnou kontrolu** zaměřenou na jakýkoliv aspekt řízení nebo hospodaření příspěvkové organizace.⁸⁰

Povinnost účelného a hospodárného nakládání s majetkem zřizovatele

S ohledem na skutečnost, že příspěvková organizace hospodaří se svěřeným majetkem územního samosprávného celku (v tomto případě HMP) a nikoliv s vlastním majetkem, je z hlediska otázky hospodaření rozhodná i právní úprava obsažená v ZHMP.

ZHMP v ustanovení § 35 odst. 1 vymezuje obecnou **povinnost nakládat s majetkem HMP účelně a hospodárně** a v souladu s jeho zájmy a úkoly vyplývajícími z působnosti vymezené zákonem. Podle tohoto ustanovení ZHMP má HMP povinnost pečovat o zachování a rozvoj svého majetku.

HMP (a spolu s ním i příspěvková organizace, která hospodaří s majetkem, který jí HMP svěřil) je tedy při dispozicích se svým (veřejným) majetkem omezeno oproti jiným vlastníkům určitými specifickými zákonnými povinnostmi. HMP nebo příspěvkovou organizaci ani jakožto účastníka soukromoprávního vztahu nelze vyjmout z požadavků kladených na správu věcí veřejných. HMP a příspěvkové organizace jakožto veřejnoprávní korporace mají při nakládání se svým nebo svěřeným majetkem určité zvláštní povinnosti vyplývající právě z jejich postavení coby subjektů veřejného práva. Proto i zde platí, že hospodaření s majetkem musí být **maximálně průhledné, účelné a veřejnosti přístupné**.⁸¹

HMP, potažmo jeho příspěvková organizace, která nakládá se svěřeným majetkem HMP, má přímou povinnost pečovat o zachování a rozvoj svého majetku a chránit jej před neoprávněnými zásahy. Péče o majetek a výkon vlastnického práva k němu není ponechán HMP nebo příspěvkové organizaci na volné úvaze, jako je tomu u jiných vlastníků. Kvalifikovaná starost o majetek je naplněním jednoho z veřejných zájmů, k jejichž zabezpečení si HMP (stejně jako příspěvková organizace HMP) musí vytvořit materiální a personální předpoklady, a to v rozsahu a kvalitě, která je přímo úměrná množství (hodnotě) a charakteru (svěřeného) majetku.⁸²

⁸⁰ JANEČEK, J. *Kontrola hospodaření příspěvkové organizace*. Moderní obec, 2019.

⁸¹ Rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 8. 4. 2009, sp. zn. **28 Cdo 3297/2008**.

⁸² Nález Ústavního soudu ČR ze dne 23. 11. 2010, sp. zn. **III. ÚS 2984/09**.



Klíčovou povinností je povinnost nakládat s majetkem (včetně jeho správy) s **péčí řádného hospodáře**. Svou povahou se jedná o obecnou zásadu, kterou je nutné respektovat při rozhodování o jakékoli majetkové dispozici (či při prostém využívání majetku), lhotejno, zda rozhodnutí činí zastupitelstvo, rada nebo primátor, popřípadě statutární zástupce příspěvkové organizace.

Povinnost postupovat při výkonu funkce s péčí řádného hospodáře lze přirovnat k totožné povinnosti statutárního orgánu obchodní korporace – členové řídicích orgánů příspěvkových organizací v případě porušení povinnosti péče řádného hospodáře odpovídají příspěvkové organizaci (popřípadě samotnému HMP) za způsobenou újmu obdobně, jako je tomu v případě volených členů statutárních orgánů obchodních korporací. Lze proto analogicky odkázat na ustanovení § 51 ZOK, které povinnost péče řádného hospodáře vymezuje: **„Pečlivě a s potřebnými znalostmi jedná ten, kdo mohl při podnikatelském rozhodování v dobré víře rozumně předpokládat, že jedná informovaně a v obhajitelném zájmu obchodní korporace; to neplatí, pokud takovéto rozhodování nebylo učiněno s nezbytnou loajalitou.“** ... „Při posouzení, zda člen voleného orgánu jednal s péčí řádného hospodáře, se vždy přihlédne k péči, kterou by v obdobné situaci vynaložila jiná rozumně pečlivá osoba, byla-li by v postavení člena obdobného orgánu obchodní korporace“. Zároveň také vyplývá z ustanovení § 159 odst. 1 OZ, **povinnost vykonávat funkci „s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí“**. Má se za to, že jedná nedbale, kdo není této péče řádného hospodáře schopen, ač to musel zjistit při přijetí funkce nebo při jejím výkonu, a nevyvodí z toho pro sebe důsledky. Požadavek řádné péče (definován s ohledem na pečlivost a jednání s potřebnými znalostmi) ve smyslu § 51 odst. 1 ZOK (tj. pravidlo podnikatelského úsudku) zahrnuje posouzení následujících tří faktorů **dobré víry, informovanosti a jednání v obhajitelném zájmu obchodní korporace**.

Odpovědnost za porušení povinností spojených s výkonem funkce právně dopadá do několika rovin, a to do roviny **trestněprávní** (odpovědnost za trestný čin) nebo **odpovědnosti za přestupek** a v neposlední řadě do roviny **občanskoprávní** (odpovědnost za způsobenou újmu dle příslušných ustanovení občanského zákoníku). Může se přitom zejména jednat o újmu vzniklou ze závazkových vztahů, a to zejména v důsledku uzavření nevýhodné smlouvy, včasného neuplatnění nároku ze smlouvy apod.⁸³

Péče řádného hospodáře

Občanský zákoník definuje péči řádného hospodáře jako obecnou povinnost osob vykonávajících funkci volených orgánů v jakékoli právnické osobě. V případě statutárních zástupců příspěvkové organizace

⁸³ Usnesení Nejvyššího soudu ČR ze dne 19. 12. 2012, sp. zn. 5 Tdo 827/2012.



Ize proto na výkon jejich funkce vztáhnout ustanovení **§ 159 odst. 1 OZ**, podle kterého platí, že kdo přijme funkci člena voleného orgánu, zavazuje se, že ji bude vykonávat s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí. Má se za to, že jedná nedbale, kdo není této péče řádného hospodáře schopen, ač to musel zjistit při přijetí funkce nebo při jejím výkonu, a nevyvodí z toho pro sebe důsledky.

Speciální právní úpravu péče řádného hospodáře v prostředí HMP a jejich příspěvkových organizací obsahuje ustanovení § 35 odst. 1 ZHMP, které stanoví, že majetek HMP musí být **využíván účelně a hospodárně v souladu s jeho zájmy a úkoly vyplývajícími ze zákonom vymezené působnosti**. Porušením povinností přitom není takové nakládání s majetkem HMP, které sleduje **jiný důležitý zájem HMP**, který je **řádně odůvodněn**.

Uvedené ustanovení umožňuje orgánům HMP, popřípadě i příspěvkové organizace, upřednostnit jiné legitimní zájmy, než je čistě ekonomická výhodnost – pod jiný důležitý zájem HMP lze podřadit široké (nikoli však zcela bezbřehé) spektrum nejrůznějších cílů a motivací; především sem bude spadat péče o všestranný rozvoj území a o potřeby občanů a ochrana veřejného zájmu. Při dispozici s majetkem, která záměrně sleduje jiný důležitý zájem na úkor ekonomické výhodnosti, se doporučuje výslovně zaznamenat do oficiálních materiálů, například podkladů pro členy příslušného orgánu či servisní úředníky nebo zápisu ze zasedání, konkrétní odůvodnění takové dispozice. V případě sporů může existence takového písemného odůvodnění výrazně ulehčit situaci.⁸⁴

Odpovědné osoby mají dále povinnost chránit majetek HMP, který byl příspěvkové organizaci svěřen k hospodaření, před jeho zničením, poškozením, odcizením nebo zneužitím nebo před neoprávněnými zásahy proti takovému majetku a včas uplatňovat právo na náhradu škody a právo na vydání bezdůvodného obohacení. V souvislosti s tím mají také povinnost trvale sledovat, zda dlužníci včas a řádně plní své závazky, a zabezpečit, aby nedošlo k promlčení nebo zániku z nich vyplývajících práv.⁸⁵

Výše uvedené povinnosti lze považovat za součást povinnosti péče řádného hospodáře, kterou lze definovat také jako **rozhodovací činnost, uskutečněnou na základě dostatečných informací, konanou v dobré víře ve prospěch právnické osoby bez upřednostňování**

⁸⁴ Srov. rozsudek Nejvyššího správního soudu ze dne 17. 1. 2018 č. j. **3 As 302/2016-43**: „Stěžovateli je možné dát za pravdu v tom, že odchýlení se žalované od ekonomicky výhodnější nabídky musí být odůvodněno. Je nicméně nezbytné konstatovat také to, že zákon v tomto směru žádné výslovné pravidlo nestanoví. Jinými slovy, jakkoliv je žádoucí, aby odůvodnění bylo zachyceno například v podkladech pro rozhodující orgán, respektive ideálně přímo v textu usnesení daného orgánu, zcela dostatečná je také znalost relevantních okolností a důvodů pro postup právnické osoby. Ty byly k dispozici průběžně v důsledku chování aktérů případu, jak je doloženo dále uvedenou specifikací odkazů na zjištění žalované a přípisy z doby, předcházející vydání napadeného rozhodnutí. Pouhá absence písemného odůvodnění v napadeném usnesení proto není v posuzované věci sama o sobě způsobilá založit neplatnost úkonu žalované.“

⁸⁵ Ustanovení § 35 odst. 2 až 4 ZHMP.



vlastních zájmů, opírající se o racionální základy a vykonávanou odborně a profesionálně.⁸⁶

Povinnost péče řádného hospodáře je stanovena zejména v případě, kdy je nezbytné zajistit, aby povinná osoba dodržela určitou kvalitu jednání, a dále v případě, kdy má svěřenu určitou záležitost nebo spravuje cizí majetek.⁸⁷

Se základní povinností péče řádného hospodáře je spojeno kritérium **účelnosti a efektivnosti**.

S ohledem na posouzení výše uvedených povinností prizmatem péče řádného hospodáře nebude například porušením zákonné povinnosti zabezpečit, aby nedošlo k zániku určitého právního nároku příspěvkové organizace (potažmo HMP), pokud by s ohledem na problematickou vymahatelnost tohoto nároku náklady na jeho vymáhání přesáhly jeho hodnotu.

Poruší-li člen voleného orgánu právnické osoby (příspěvkové organizace) povinnost jednat s péčí řádného hospodáře, stíhají ho tyto právní důsledky:

- povinnost hradit újmu vzniklou v důsledku porušení péče řádného hospodáře,
- případná trestněprávní odpovědnost člena orgánu z důvodu porušování povinností při správě cizího majetku podle § 220, případně § 221 TZ v případě hrubé nedbalosti,
- povinnost vydat prospěch získaný v důsledku porušení povinnosti péče řádného hospodáře.

Informované rozhodnutí člena voleného orgánu

Základním znakem vymezení řádné péče (coby součástí péče řádného hospodáře ve smyslu ustanovení § 159 odst. 1 OZ) je požadavek na informované rozhodnutí člena voleného orgánu. Skutečnost, zda tento člen učinil informované rozhodnutí, bude vždy podléhat posouzení individuálních skutkových okolností konkrétního případu, nicméně ve světle nesoucího důkazního břemene si členové volených orgánů příspěvkových organizací **musí především zajistit nezbytné podklady k tomu, aby mohli v případném soudním řízení prokázat, že jejich jednání skutečně bylo informované ve smyslu ustanovení § 159 odst. 1 OZ.**

⁸⁶ MANCELOVÁ, S. *Loajalita a péče řádného hospodáře v akciové společnosti*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015, str. 39.

⁸⁷ TYŠEROVÁ, D., VÁCHA, P., KILIÁN, M. *Hospodaření a nakládání se státním majetkem*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2024, str. 81.



Představa o úplné informovanosti je samozřejmě iluzí, nicméně zákon vyžaduje, aby uskutečnili informované rozhodnutí. Povinnost informovanosti lze vymezit tak, že se člen voleného orgánu **seznámil se všemi materiálními informacemi (skutkovými, tj. především technickými a ekonomickými, a právními), které byly v daném čase a místě ve vztahu k posuzovanému rozhodnutí rozumně dostupné.**⁸⁸

Pouze v případě zjištění, že člen voleného orgánu nevynaložil úsilí odpovídající hlediskům péče řádného hospodáře, lze zvažovat, zda je povinen společnosti nahradit újmu vzniklou v důsledku takového jednání. Při výkonu své funkce je povinen (mimo jiné) s potřebnými znalostmi, a tedy i informovaně, tj. při konkrétním rozhodování využít rozumně dostupné (skutkové i právní) informační zdroje a na jejich základě pečlivě zvážit možné výhody i nevýhody (rozpoznatelná rizika) existujících variant organizačního rozhodnutí.

Splnění této povinnosti je nezbytné posuzovat z **pohledu ex ante**, tj. prizmatem skutečností, které členu voleného orgánu byly či při vynaložení příslušné péče (při využití dostupných informačních zdrojů), mohly být a měly být známy v okamžiku, v němž dotčená rozhodnutí učinil.⁸⁹

Člen voleného orgánu tedy nemusí být obeznámen s úplně každou skutečností. **Materiálnost konkrétních informací je nutné posuzovat z hlediska relevance a závažnosti. I rozhodnutí o tom, se kterými dokumenty je žádoucí se seznámit, však zásadně bude patřit mezi rozhodnutí, na která se povinnost péče řádného hospodáře vztahuje.**⁹⁰ **V případě zkoumání informovanosti bude významné zjistit, zda člen voleného orgánu jednal ve snaze seznámit se s dostupnými informacemi.** Soudy by naopak již neměly posuzovat (s výjimkou excesů) způsob, jakým dostupné informace vyhodnotil.

Primárním instrumentem, na který by měl být kladen zásadní důraz, jsou především zápisy o průběhu schůzí. Požadavek informovaného rozhodnutí do značné míry předurčuje míru konkrétnosti, s jakou budou muset členové volených orgánů vyhotovovat zápisy ze svých jednání. V praxi nebylo výjimkou, že tyto zápisy bývaly velice stručné. Je třeba si nicméně uvědomit, že příliš stručné zápisy z jednání ztěžují jejich důkazní situaci. Obecně lze jedině doporučit, aby zápisy ze schůzí náležitým způsobem reflektovaly rozhodovací proces a věnovaly náležitou pozornost podkladům, ze kterých rozhodnutí vzešla. Zápis z jednání by proto měl především uceleným způsobem dokumentovat a vyjevovat tu skutečnost, že byly vzaty v potaz veškeré relevantní (materiální) informace (skutkové či právní), které byly rozumným způsobem k dispozici, těmito informacemi se členové voleného orgánu

⁸⁸ Rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 26. 10. 2016, sp. zn. 29 Cdo 5036/2015.

⁸⁹ Rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 19. 7. 2018, sp. zn. 29 Cdo 3770/2016.

⁹⁰ S ohledem na požadavek informovaného rozhodnutí může být problematický příliš rychlý rozhodovací proces (krátké noční telefonické porady apod.). Pokud si dále člen voleného orgánu například neprostuduje poskytnuté materiály, dorazí pozdě na jednání (tedy neseznámí se v důsledku toho s materiálními informacemi), avšak přesto hlasuje pro přijetí určitého rozhodnutí, nepochybně nenaplnil požadavek, aby učinil informované rozhodnutí.



zabývali a následně na jejich základě přijali určité rozhodnutí. Na tomto místě nicméně povinnost informovanosti „končí“. Soudy by následně neměly přezkoumávat, jak se v konkrétním případě členové voleného orgánu rozhodli, pouze to, zda tak učinili informovaně. Tím samozřejmě není dotčena jejich povinnost jednat (rozhodnout) současně loajálně, v dobré víře, resp. v obhajitelném zájmu právnické osoby.

Potřebná znalost a pečlivost

Pojmy **potřebná znalost** a **pečlivost** vnáší do postavení člena voleného orgánu ustanovení § 159 odst. 1 OZ, aniž by jejich obsah v dispoziční části normy dále specifikoval. Druhá věta citovaného ustanovení pouze stanoví, že ten, kdo není této péče řádného hospodáře schopen, jedná nedbale. Oba pojmy se stávají součástí širšího konceptu péče řádného hospodáře jako jednoho ze základních právních principů určujících postavení člena voleného orgánu.

Nelze očekávat vybavenost člena voleného orgánu všemi odbornými znalostmi, ale postačí základní znalosti umožňující rozpoznat hrozící škodu. Požadavek odbornosti či rozsahu znalostí není správně vykládat jako absolutní. Bylo by chybou předpokládat, že daná osoba je vybavena veškerými dostupnými informacemi a poznatky a jen za takových podmínek je způsobilá výkonu své funkce. Jeden z ústředních rozsudků Nejvyššího soudu ČR zabývající se rozsahem potřebných znalostí člena voleného orgánu právnické osoby byl vydán dne 17. 12. 2019 pod sp. zn. 27 Cdo 1310/2018 a výslovně se vypořádal s otázkou rozsahu povinnosti jednat s potřebnými znalostmi takto: *"Aby dostál požadavku péče řádného hospodáře, je jednatel společnosti s ručením omezeným povinen jednat při výkonu své funkce (mimo jiné) s potřebnými znalostmi, a tedy i informovaně, tj. při konkrétním rozhodování využít rozumně dostupné (skutkové i právní) informační zdroje a na jejich základě pečlivě zvážit možné výhody i nevýhody (rozpoznatelná rizika) existujících variant podnikatelského rozhodnutí. Splnění této povinnosti je ovšem nezbytné posuzovat z pohledu ex ante, tj. prizmatem skutečností, které jednatele byly či při vynaložení příslušné péče (při využití dostupných informačních zdrojů) mohly a měly být známy v okamžiku, v němž dotčená podnikatelská rozhodnutí učinil. Rozhodnutí jednatele nelze posuzovat podle skutečností, které se udály či vyšly najevo teprve ex post."*

Nejvyšší soud ČR takto v rozhodnutí ze dne 30. 10. 2008, sp. zn. 29 Cdo 2531/2008 již dříve uzavřel, že *"nemá-li jednatel pro zařízení záležitosti spadající do výkonu jeho funkce potřebné odborné znalosti, je povinen zajistit její posouzení osobou, která potřebné znalosti má, přičemž součástí péče řádného hospodáře je schopnost rozpoznat, které činnosti již není s to vykonávat či které potřebné znalosti a dovednosti nemá."* Požadavek potřebných znalostí tak soud blíže specifikuje jako schopnost rozeznat hranice možnosti vyřídit konkrétní záležitost vlastními silami a schopnost zajistit výběr vhodné osoby k vykonání činnosti, na niž daný člen voleného orgánu nestačí. Nelze nicméně dovodit, že delegací činnosti se člen voleného orgánu odpovědnosti za porušení povinnosti uložené mu ustanovením § 159 odst. 1 OZ zcela zbavuje.



K vnější delegaci se vyjádřil Nejvyšší soud ČR v rozsudku ze dne 30. 7. 2008, sp. zn. 29 Odo 1262/2006 v tom smyslu, že pokud má člen voleného orgánu určitou odbornou znalost, je povinen ji ve prospěch právnické osoby využít. Podle tohoto rozsudku tedy není například možné, aby člen voleného orgánu vykonával činnost spadající do jeho odbornosti z jiného titulu, než je výkon funkce člena voleného orgánu.

V již dříve citovaném rozsudku ze dne 17. 12. 2019 pod sp. zn. 27 Cdo 1310/2018 se Nejvyšší soud ČR vyjádřil také v tom smyslu, že *"Pověřil-li jednatel výkonem činností spadajících do jeho působnosti jinou osobu, je jeho povinností nejen prověřit, zda jde o osobu kvalifikovanou, ale také vytvořit jí podmínky pro výkon svěřené působnosti a efektivně kontrolovat, zda a jak je svěřená působnost vykonávána."* Dle citovaného rozhodnutí je dále třeba rozlišovat okolnosti delegace specificky odborných činností (například právních služeb na advokáta) od podstaty jednání (například sjednání obchodních podmínek koupi nemovitosti). Posouzení, zda sjednaná kupní cena byla či nebyla přiměřená tak dle citovaného závěru dovolacího soudu nemá stejný právní režim jako rozhodnutí o zajištění odborné právní podpory ze strany advokáta a navzdory právně souladné delegaci sjednání smlouvy na advokáta je třeba řešit, zda stanovení kupní ceny dovolatelem bylo či nebylo v souladu s principy péče řádného hospodáře.

V rozsudku ze dne 2. 11. 2005, sp. zn. 5 Tdo 1194/2005 se Nejvyšší soud ČR výslovně zabýval rozsahem požadavku nezbytné míry péče vynaložené při plnění povinnosti člena voleného orgánu, tedy péče řádné, obezřetné, preferující co nejlepší plnění potřeb a zájmů právnické osoby. Předmětem dovolání bylo v tomto případě posouzení mnoha právních otázek včetně toho, zda dovolatelé měli jako členové voleného orgánu k dispozici informace, na kterých měli založit sjednávání bankovního úvěru, a zda správně vyhodnotili informace o stavu jimi vedené společnosti a její schopnosti poskytnuté úvěry splatit, resp. zda v době sjednávání úvěru záměr úvěr splatit měli. Nejvyšší soud v odůvodnění považuje za právně významné, že dovolatelé jsou vysokoškolsky vzdělaní a působí ve vysokém postavení v obchodní společnosti. Ve svém postavení měli k dispozici informace o stavu hospodaření společnosti, ze kterých vyplývala její skutečná finanční situace. Dovolatelé nadto uzavřeli jiné obchodní smlouvy, jejichž finanční dopad na společnost byl významně menší než částka, na jejíž získání dovolatelé právě s odkazem na předmět této smlouvy dle svého tvrzení spoléhali při sjednávání úvěru.

Konzistentně judikoval Nejvyšší soud ČR také v rozsudku ze dne 18. 10. 2006 pod sp. zn. 5 Tdo 1224/2006 zabývajícím se postoupením likvidních pohledávek za nižší než obvyklou cenu (cca 10 % původní hodnoty pohledávky). V odůvodnění rozsudku soud uvádí, že: *"Taková péče [řádného hospodáře] tedy nepochybně zahrnuje péči [...], aby nevznikla škoda na majetku jeho úbytkem či znehodnocením, ale také aby byl majetek společnosti zhodnocován a rozmnožován v maximální možné míře, jaká je momentálně dosažitelná. Postup [...] ovšem nepředpokládá, aby byl vybaven všemi odbornými znalostmi, které souvisejí s uvedenou funkcí ve statutárním orgánu, ale k jeho odpovědnosti postačí základní znalosti umožňující rozeznat hrozící škodu a zabránit jejímu způsobení na spravovaném majetku [...]. Navíc péče řádného hospodáře zahrnuje i povinnost člena statutárního orgánu rozpoznat, že je nutná odborná pomoc speciálně kvalifikovaného subjektu, a zajistit takovou pomoc [...]."*

Navzdory tomu, že z výše citované judikatury vyplývá, že není třeba, aby člen voleného orgánu byl vybaven všemi potřebnými znalostmi, vyplývá z téže judikatury povinnost (i) využívat ve prospěch



korporace těch znalostí, které má, a (ii) zajistit plnění odborných úkolů jinými osobami, které potřebné znalosti mají. V té souvislosti je pak součástí povinností člena statutárního orgánu s potřebnou pečlivostí ověřit, že (i) taková jiná osoba je potřebnými znalostmi vybavena a (ii) své úkoly plní řádně a s využitím svých znalostí (odbornosti).

Dodáváme, že ačkoliv se shora uvedená rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR vztahují k poměrům členů statutárních orgánů obchodních společností, jsou závěry v nich obsažené, které se týkají povinnosti péče řádného hospodáře, uplatnitelné i ve vztahu k členům volených orgánů příspěvkových organizací územních samosprávných celků. Obsahově je totiž povinnost péče řádného hospodáře v obou případech totožná, neboť se uplatní v případech, kdy osoby v orgánech právnických osob spravují majetek této právnické osoby (lhostejno, zda jde o osobu soukromého nebo veřejného práva).

Povinnost loajality

Povinnost loajality vymezuje občanský zákoník v ustanovení § 159 odst. 1 OZ (správně samostatně a nezávisle na povinnosti řádné péče. Zákon nečiní rozdíl mezi porušením řádné péče a porušením povinnosti loajality; na obojí porušení se například vztahuje přesun **důkazního břemene**.

Povinnost loajality lze vymezit jako povinnost při výkonu funkce vždy upřednostňovat zájmy právnické osoby před svými vlastními, před zájmy svých blízkých.⁹¹ Člen orgánu by neměl bez dobrého důvodu dělat nic, co zjevně odporuje zájmům právnické osoby, ani tehdy, když zrovna neplní povinnosti spojené s výkonem funkce.

Řečené neznámá, že by člen orgánu nemohl legitimně hájit jiné zájmy než zájmy právnické osoby; např. jedná-li ve svých vlastních záležitostech, zásadně může (a obvykle bude) hájit především své vlastní zájmy. Na situace, kdy jsou tyto zájmy rozporné se zájmy právnické osoby (např. při uzavírání smluv mezi touto právnickou osobou a členem jejího orgánu), pamatuje úprava střetu zájmů.

Povinnost loajality nepochybně zahrnuje též povinnost mlčenlivosti o důvěrných informacích, které člen orgánu v rámci výkonu funkce získal (včetně obchodního tajemství), ledaže jejich zpřístupnění vyžaduje zákon, vykonatelné soudní rozhodnutí nebo jiný požadavek na řádný výkon funkce, resp. povinnost respektovat zakladatelské právní jednání právnické osoby a právní předpisy (například v otázkách působnosti jednotlivých orgánů), případně rozhodnutí nejvyššího orgánu právnické osoby.

Jedním z projevů jednání s povinností loajality je i obecná informační povinnost. **Poruší-li člen orgánu tuto povinnost, zřejmě půjde o porušení povinnosti jednat loajálně. Testem splnění této**

⁹¹ Srov. rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 24. 2. 2009, sp. zn. 29 Cdo 3864/2008 nebo rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 15. 2. 2018, sp. zn. 29 Cdo 2791/2016.



obecné informační povinnosti je posouzení, zda byl nejvyšší orgán právnické osoby seznámen se všemi materiálními informacemi, aby mohl učinit informované rozhodnutí. Materiální informace je přitom taková, ze které vyplývá, jak o konkrétní záležitosti hlasovat – celkový „mix“ poskytnutých informací.

Trestněprávní aspekty porušení péče řádného hospodáře

Porušení péče řádného hospodáře může mít své aspekty také v trestněprávní rovině. Základní skutkovou podstatou chrání zájem obchodních korporací, právnických osob veřejného práva nebo příspěvkových organizací je porušování povinnosti při správě cizího majetku, resp. porušování povinnosti z hrubé nedbalosti.

Trestný čin porušení povinnosti při správě cizího majetku je upraven v ustanovení § 220 TZ. Jedná se o trestný čin proti majetku, který je možné charakterizovat jako trestný čin poškozovací, neboť v jeho důsledku dochází ke vzniku škody na cizím majetku. Pro určení stupně závažnosti má u tohoto typu trestných činů zásadní význam výše škody.

Základní skutková podstata trestného činu porušení povinnosti při správě cizího majetku je v zákoně formulována následujícím způsobem: „Kdo poruší podle zákona mu uloženou nebo smluvně převzatou povinnost opatrovat nebo spravovat cizí majetek, a tím jinému způsobí škodu nikoli malou, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti.“

Objektem tohoto trestného činu jsou „majetková práva v nejširším smyslu.“ Vedle toho je však sekundárně a nepřímo chráněn rovněž vztah důvěry mezi vlastníkem majetku a osobou, která je nadána povinností tento majetek spravovat. Vlastník majetku si totiž obvykle jako správce vybírá toho, komu důvěřuje, tudíž situace, kdy dojde k porušení povinností při správě cizího majetku, má zásadní dopad i na důvěru vlastníka ve správce, což trestněprávní úprava pochopitelně do určité míry zohledňuje.

Předmětem útoku je cizí majetek, tedy věci movité a nemovité stejně tak jejich součásti a příslušenství, tak i jiné majetkové hodnoty jako jsou pohledávky a jiné hodnoty, které jsou ocenitelné v penězích. V podstatě se jedná o souhrn aktiv, který náleží v tomto případě společnosti. Za cizí majetek se považuje takový majetek, který buď zčásti anebo zcela nepatří pachateli trestného činu. Majetek jako předmět trestného činu je prostřednictvím tohoto trestného činu chráněn především před nepoctivou správou ze strany správce, což je aspekt, který je žádoucí zohlednit i v objektu trestného činu.



Objektivní stránka trestného činu porušení povinnosti při správě cizího majetku spočívá ve dvou základních skutečnostech.

Porušení povinnosti opatrovat anebo spravovat cizí majetek, která mu buď byla uložena zákonem anebo ji převzal smluvně. V případě výkonu funkce ve voleném orgánu právnické osoby se jedná o zákonnou povinnost stanovenou ustanovením § 159 OZ a příslušnými ustanoveními ZHMP. V rámci povinnosti opatrovat a spravovat majetek je vždy zahrnuta i povinnost pečovat o tento majetek. Zejména v případech, kdy povinnost nastává přímo ze zákona, není vznik této povinnosti podmíněn skutečností, že je majetek skutečně fyzicky svěřen do péče správci prostřednictvím zvláštního právního aktu.

Porušení povinnosti opatrovat nebo spravovat cizí majetek spočívá v tom, že jednatel jedná v rozporu s obecným nebo konkrétním vymezením obsahu takové povinnosti. K porušení povinnosti opatrovat nebo spravovat cizí majetek může dojít především konáním, nicméně v některých případech je možné, aby k němu došlo i opomenutím (ačkoliv věděl, že je potřeba něco učinit, tak neučinil).

Další významnou skutečností je okolnost, kdy osoba v postavení správce cizího majetku způsobí porušením povinnosti při této správě škodu. Je přitom nutné, aby zde existoval příčinný vztah mezi porušením povinnosti správce a následkem, jímž je škoda⁹², která v důsledku tohoto porušení vznikla. Škoda, která přitom vznikne, musí být v základní skutkové podstatě nikoliv malá, musí tedy činit nejméně 50 000 Kč.

Tento trestný čin, jak již výše naznačujeme, vyžaduje úmyslné zavinění. Existuje ale také nedbalostní skutková podstata v ustanovení § 221 TZ, kde je vyžadována hrubá nedbalost.⁹³

Jak už jsme uvedli, ve vztahu k osobám zastávající volené funkce v orgánech příspěvkových organizací (zejména statutární zástupci příspěvkových organizací) lze jednoznačně dovodit zákonnou povinnost pečovat s péčí řádného hospodáře. K porušení může dojít aktivní činností nebo opomenutím k jednání, ke kterému byly tyto osoby povinny. Jako typický příklad lze uvést nevymáhání plnění nebo práv právnické osoby, opomenutí, kterým vznikne zánik práv (promlčení, prekluze), uzavírání nevýhodných obchodů či jiných smluv na úkor spravovaného majetku. Pochopitelně nelze spatřovat porušení povinnosti ve smyslu § 220 TZ jen v samotné skutečnosti, že při výkonu související činnosti nebylo dosaženo zisku, indikuje to však, že konkrétní povinnost spravovat cizí majetek nebyla řádně plněna.

⁹² Jedná se o jakékoli zmenšení hodnoty opatrovaného nebo spravovaného majetku, k němuž by nedošlo, kdyby byl majetek spravován nebo opatrován řádně. Škodu lze mj. spatřovat i v případě, jestliže při dispozici se spravovaným nebo opatrovaným majetkem pachatel v důsledku porušení povinnosti neobdrží za jeho zcizení odpovídající protihodnotu, kterou by jinak bylo možno získat.

⁹³ Pachatel věděl, že svým jednáním může způsobit škodu, a přesto rozhodl, hlasoval, podepsal, jednal způsobem, který vedl ke vzniku škody.



V těchto případech je nutné dále nalézat důvody a podmínky takového pro podnikání nepříznivého výsledku.

Úcelové rozdělení veřejných zakázek

V rámci našich zjištění vztahujících se k oblasti zadávání veřejných zakázek jsme identifikovali případy nedovoleného (úcelového) rozdělení předmětu veřejné zakázky.

Veřejný zadavatel je podle ustanovení § 101 ZVZ oprávněn v zadávací dokumentaci rozdělit veřejnou zakázku na části a následně postupovat při výběru dodavatele v každé části odděleně. Rozdělení veřejné zakázky je tedy přípustné, avšak pouze za zákonem splněných podmínek, kdy se předpokládaná hodnota veřejné zakázky rozdělené na části stanoví podle součtu **předpokládaných hodnot všech těchto částí**.⁹⁴ Podle takto stanovené předpokládané hodnoty veřejné zakázky se dále posuzuje, **v jakém režimu bude veřejná zakázka zadávána.**

Zákon o zadávání veřejných zakázek však **zapovídá úcelové rozdělení veřejné zakázky na více částí**⁹⁵, tedy takové rozdělení, kterým veřejný zadavatel obchází své povinnosti stanovené ZVZ.⁹⁶

V případě zjišťování, zda několik samostatných zadávacích řízení tvoří jedinou veřejnou zakázku, nebo se skutečně jedná o několik jednotlivých (samostatných) veřejných zakázek, je nutné zkoumat **věcný charakter poptávaného plnění veřejné zakázky**. Poptává-li zadavatel plnění svým charakterem **totožné** či **obdobné** (např. plnění stejného nebo srovnatelného druhu uskutečňované pro téhož zadavatele v témže časovém období a za týchž podmínek co do charakteru plnění), **pak takové plnění musí zadávat jako jedinou veřejnou zakázku podle ZVZ**.⁹⁷

V rozporu se zákonem o zadávání veřejných zakázek je tedy takový postup, kdy veřejný zadavatel úcelově rozdělí veřejnou zakázku s totožným nebo obdobným charakterem plnění na více samostatných veřejných zakázek se samostatnou předpokládanou hodnotou, aniž by předpokládané hodnoty všech

⁹⁴ Ustanovení § 18 odst. 1 ZVZ.

⁹⁵ Ustanovení § 35 ZVZ.

⁹⁶ Typicky se jedná o situace, kdy je několik veřejných zakázek zadáváno zvlášť v samostatných zadávacích řízeních a následně každá z takto zvlášť zadaných veřejných zakázek představuje veřejnou zakázku malého rozsahu, kterou zadavatel není povinen zadat v zadávacím řízení.

⁹⁷ Rozsudek Nejvyššího správního soudu ČR ze dne 19. 11. 2014, sp. zn. 3 As 73/2014.



takto rozdělených veřejných zakázek sečetl. Konečný součet totiž představuje jeden funkční celek, na jehož základě se určuje režim, ve kterém bude veřejná zakázka zadávána.

Ohledně konkrétního hodnocení funkční (věcné a časové) a místní souvislosti veřejných zakázek, kterých se účelové rozdělení týká, odkazujeme na příslušné popisy našich zjištění uvedené v předchozích částech této zprávy.

Přímé zadání v rozporu s interní směrnicí

V předchozí části této zprávy jsme identifikovali případy, v rámci nichž došlo k zadání veřejné zakázky malého rozsahu v režimu přímého zadání, ačkoliv Směrnice VZ (interní směrnice HPS) stanoví pro tyto situace **povinnost oslovení alespoň minimálního počtu potenciálních dodavatelů**.

V daných případech se nejedná o porušení povinností dle ZVZ, neboť veřejnou zakázku malého rozsahu není veřejný zadavatel povinen zadat v zadávacím řízení podle ZVZ (ustanovení § 31 ZVZ). **Ve všech případech však jde o porušení povinnosti vyplývající z interní směrnice HPS.** Postupy, kterými se HPS odchýlily od předmětné interní směrnice, **mohou být** ve svých důsledcích **v rozporu s povinností péče řádného hospodáře**.

Interní směrnice stanoví povinnost oslovení minimálního počtu dodavatelů za účelem **minimalizace rizika**, že dodávky, služby nebo stavební práce, pořizované v rámci poptávkových řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu, **nebudou pořizovány za cenu na trhu obvyklou**.

Ohledně žádného z výše označených případů přímého zadání však nevyplývá, že by HPS v dostatečném rozsahu zjišťovaly, že přímým zadáním pořizuje poptávané plnění za cenu obvyklou. Protokoly k jmenovitým akcím sice obsahují obecné proklamace, že plnění je pořizováno za cenu na trhu obvyklou, jakékoliv bližší porovnání dostupných cen na trhu nebo výsledek průzkumu trhu v těchto protokolech obsažen není.

V případě, že by bylo poptávané plnění pořizováno za cenu, kterou nelze brát jako cenu obvyklou, bylo by možné nárokovat **rozdíl v ceně, za kterou bylo plnění přímým nákupem pořizováno**, a v **ceně obvyklé za skutečnou škodu**, která vznikla HPS **porušením povinnosti péče řádného hospodáře**.

Upozorňujeme, že součástí našeho prověřování nebylo ověřit, zda bylo poptávané plnění pořizováno za cenu obvyklou. Takové ověření by si žádalo formu expertního odhadu nebo ještě lépe znaleckého posudku. Toto ověření však již jde mimo rámec našeho zadání.



Stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky pravidelné povahy

V rámci našeho prověřování jsme identifikovali několik případů, ohledně kterých se domníváme, že došlo k pořízení dodávek, služeb nebo stavebních prací v režimu přímého zadání z důvodu nesprávně stanovené předpokládané hodnoty veřejné zakázky, kdy se jednalo o **veřejné zakázky pravidelné povahy**.

Stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky pravidelné povahy je důležitým krokem při zadávání veřejných zakázek. Tento proces je nezbytný pro zajištění transparentnosti a efektivity při nakládání s veřejnými prostředky. Předpokládaná hodnota zakázky určuje, zda zadavatel musí použít určité postupy a dodržet specifické podmínky stanovené ZVZ. **V případě veřejných zakázek pravidelné povahy se jedná o opakující se nebo trvající dodávky či služby, které zadavatel pořizuje pravidelně, často každý rok, aby zajistil nepřetržitý chod své činnosti.**

Podle ustanovení § 19 ZVZ se předpokládaná hodnota veřejné zakázky pravidelné povahy stanoví jako **skutečná cena uhrazená zadavatelem za dodávky nebo služby stejného druhu během předcházejících 12 měsíců nebo předchozího účetního období, které je delší než 12 měsíců, upravená o změny v množství nebo cenách, které lze očekávat během následujících 12 měsíců**. Alternativně se předpokládaná hodnota stanoví jako **součet předpokládaných hodnot jednotlivých dodávek a služeb, které mají být zadavatelem zadány během následujících 12 měsíců nebo v účetním období, které je delší než 12 měsíců, pokud nemá k dispozici údaje o skutečné ceně z předchozích 12 měsíců**. Pokud je smlouva uzavřena na dobu delší než 12 měsíců, musí být předpokládaná hodnota veřejné zakázky upravena podle ustanovení § 20 ZVZ (pro dodávky) nebo ustanovení § 21 ZVZ (pro služby).

Stanovení předpokládané hodnoty u veřejných zakázek pravidelné povahy je specifické tím, že musí zahrnovat všechny pravidelně pořizované nebo trvající dodávky a služby, které zadavatel potřebuje pro svou činnost. To znamená, že se jedná o opakované nákupy, které jsou nezbytné pro běžný provoz organizace.

Při stanovení předpokládané hodnoty je prvním krokem **analýza historických nákladů na obdobné zakázky**. Zadavatel musí zjistit, kolik utratil za stejné nebo podobné služby a dodávky v předchozích 12 měsících nebo v delším účetním období. Dalším krokem je **zohlednění aktuálních tržních podmínek a předpokládaných změn v množství nebo cenách** během následujících 12 měsíců. To zahrnuje i legislativní změny či ekonomické faktory, které mohou ovlivnit náklady. **Na základě historických dat a tržních podmínek zadavatel odhaduje budoucí náklady na jednotlivé dodávky a služby. Tento odhad by měl být co nejpresnější a měl by zohledňovat všechny možné změny v množství a cenách.** V případě, že zadavatel nemá k dispozici údaje o skutečné ceně



z předchozích 12 měsíců, stanoví předpokládanou hodnotu zakázky součtem předpokládaných hodnot jednotlivých dodávek a služeb na následující 12 měsíců.

Správné stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky je klíčové pro **zajištění transparentnosti, hospodárnosti a efektivity** při zadávání veřejných zakázek. Zadavatel tímto postupem zajistí, že bude schopen dodržet zákonné požadavky a vyhnout se možným sankcím či dodatečným nákladům spojeným s nesprávným zadáním zakázky. Tento proces také napomáhá k dosažení lepších podmínek pro realizaci veřejných zakázek a k optimalizaci vynakládání veřejných prostředků.



Doporučení vyplývající z provedeného prověřování

1. Implementace dynamického nákupního systému

Zavedení dynamického nákupního systému zefektivní a ztransparentní veřejné zakázky, sníží administrativu a náklady a zvýší konkurenci mezi dodavateli, tedy podpoří hospodářskou soutěž, což může vést k získání lepších cenových nabídek.

Klíčovým prvkem je digitalizace veškeré dokumentace veřejných zakázek, která musí být dostupná od oznámení až po ukončení DNS. Zadávací dokumentace by měla obsahovat detailní informace o zakázkách, kritéria pro zařazení do DNS a technické specifikace pro elektronickou komunikaci. Elektronizace procesu hodnocení nabídek zvýší transparentnost a efektivitu.

Úspěšná implementace vyžaduje školení zaměstnanců na nové digitální nástroje a postupy, stejně jako pravidelné interní audity pro zlepšování systému. DNS sníží administrativní zátěž, zvýší transparentnost a podpoří konkurenci, čímž optimalizuje využití veřejných prostředků a zlepší řízení veřejných zakázek.

2. Využívání institutu rámcové dohody

Pro úspěšné zavedení rámcových dohod ve veřejných zakázkách je nutné zajistit důkladnou přípravu a dodržení pravidel. Rámcová dohoda mezi zadavateli a dodavateli stanovuje podmínky plnění zakázky po dobu jejího trvání, obvykle do čtyř let, a poskytuje flexibilitu a stabilitu.

Proces zahrnuje dvě fáze: výběr dodavatelů v zadávacím řízení a následné zadávání dílčích zakázek. Přínosy rámcových dohod zahrnují snížení administrativní zátěže, minimalizaci rizik a zajištění kontinuity plnění. Důležitá je jasná a určitá definice podmínek v dohodě, která zaručí transparentnost a právní jistotu. Rámcové dohody podporují efektivní využití veřejných prostředků a umožňují zadavatelům vyzvat pouze kvalifikované dodavatele, což zajišťuje vysokou úroveň soutěže a kvality.



3. Digitalizace a automatizace

Digitalizace a automatizace v HPS zvyšují efektivitu, transparentnost a snižují administrativní zátěž. Klíčové je vypracovat strategii digitalizace zahrnující všechny procesy, s jasně definovanými cíli a časovým harmonogramem.

Elektronický systém pro správu dokumentů a workflow zlepší přístup k informacím a zrychlí jejich zpracování. Automatizace rutinních úkolů, jako je mzdový systém a HRIS (informační systém lidských zdrojů), sníží chybovost a zvýší efektivitu. E-procurement zajistí transparentnost a zjednoduší veřejné zakázky.

Úspěch digitalizace závisí na školení zaměstnanců v nových technologiích, pravidelných auditech a průběžném zlepšování systémů. Tento přístup přináší vyšší efektivitu, lepší využití technologií a snížení administrativní zátěže.

4. Centralizované zadávání veřejných zakázek

Centralizované zadávání veřejných zakázek agreguje poptávku, což vede k ekonomickým úsporám a zvýšení efektivity.

Centrální zadavatel může pořizovat dodávky či služby a přenechávat je dalším zadavatelům nebo provádět zadávací řízení pro ně. Vyšší objem poptávky přináší výhodnější nabídky, snížení administrativy a vyšší kvalitu zadávacích procesů. Flexibilita umožňuje centrálnímu zadavateli rychlé řešení specifických požadavků a podporuje transparentnost a konkurenci.

Úspěšná implementace vyžaduje písemnou smlouvu mezi centrálním a dalším zadavatelem, která jasně definuje práva a povinnosti. Centralizované zadávání přináší úspory, snižuje administrativní zátěž a zlepšuje využití veřejných prostředků.

5. Pravidelné interní audity

Pravidelné audity v HPS zajišťují efektivní řízení rizik a zvýšení provozní efektivity. Komplexní plán interních auditů by měl být schválen vedením a reflektovat specifické potřeby organizace. Nezávislá



a kvalifikovaná auditorská jednotka, přímo podřízená řediteli, zaručí objektivitu. Standardizované postupy a metodiky v souladu s mezinárodními standardy zajistí spolehlivé výsledky.

Audity by měly hodnotit účinnost vnitřních kontrol a řízení rizik, s důrazem na finanční operace, právní předpisy a IT. Výsledky auditů by měly být pravidelně prezentovány vedení a obsahovat konkrétní doporučení. Implementace doporučení zlepšuje řízení rizik, zvyšuje efektivitu a zajišťuje dodržování předpisů.

Systém interního auditu lze rovněž outsourcovat prostřednictvím externího dodavatele, čímž může v rámci organizace dojít k úspoře mzdových a dalších nákladů spojených s vybudováním svébytného oddělení interního auditu a k získání zaručené úrovně odbornosti výstupů interních auditů.

6. Interní předpisy a jejich aktualizace

Doporučujeme okamžitou revizi a aktualizaci klíčových interních směrnic, aby byly v souladu s aktuální legislativou a aby byly pro organizaci nastaveny efektivně.

Zavedení systému pravidelné aktualizace směrnic, včetně monitorování legislativních změn a pravidelného vyhodnocování, zajistí trvalou aktuálnost.

Informování zaměstnanců o změnách a poskytování školení je klíčové pro úspěšnou implementaci. Aktualizace interních směrnic je kontinuální proces vyžadující trvalou pozornost a úsilí pro efektivní řízení organizace a prevenci rizik.

Nastavení interních předpisů a zajištění jejich aktualizace lze vhodně zajistit prostřednictvím externích dodavatelů, kteří se zaměřují na implementaci komplexních interních nastavení směřujících k zefektivnění procesů uvnitř organizací.

7. Posílení funkce interního auditu

Pro posílení funkce interního auditu je nutný podrobný manuál definující cíle, metodiku a postupy auditu. Manuál by měl být v souladu s mezinárodními standardy interního auditu a pravidelně aktualizován.



Klíčové je vytvoření střednědobého a ročního plánu auditu, zaměřeného na konkrétní oblasti a procesy. Posílení nezávislosti auditora přímým podřízením nejvyššímu vedení organizace a pravidelná spolupráce s externím auditorem zajistí objektivitu výstupů interního auditu.

Interní auditor by měl mít přístup k odbornému školení a rozvoji. Transparentní komunikace s vedením a otevřená kultura hlášení nesrovnalostí zvyšuje efektivitu interního auditu a přispívá k zajištění dodržování předpisů a optimalizaci procesů.

8. Kontrola v oblasti nákupů a veřejných zakázek

Doporučujeme důslednou kontrolu dodržování finančních limitů pro přímé nákupy a správné určení předpokládané hodnoty veřejných zakázek.

Nezbytná je rovněž aktualizace interní směrnice pro zadávání veřejných zakázek, včetně definice postupů a kontrolních mechanismů. Pravidelné audity veřejných zakázek, školení zaměstnanců a kontrola dokumentace zajistí dodržování legislativních povinností a nastavení efektivních postupů.

9. Požadovat stanovisko právníka u klíčových rozhodnutí

Doporučujeme vyžadovat právní stanovisko u všech klíčových rozhodnutí, zejména v oblasti zadávání významných veřejných zakázek, uzavírání smluv s vyšší hodnotou, organizačních změn a personálních otázek s právními dopady.

Právní stanovisko zajistí soulad s předpisy a minimalizuje rizika.

Přestože tato praxe může zvýšit náklady, je efektivní prevencí proti potenciálním sankcím a právním problémům. Zavedení této praxe přispěje k právní jistotě a ochraně zájmů organizace. Mělo by jít o běžnou a nedílnou součást rozhodovacího procesu.



10. Zavedení efektivního systému správy a řízení pohledávek

S ohledem na zjištěné nedostatky v oblasti správy a řízení pohledávek (promlčení pohledávek, marné uplynutí lhůt pro přihlášení pohledávek do insolvenčního řízení) doporučujeme v organizaci nastavit efektivní systém správy a řízení pohledávek.

V prvotní fázi navrhujeme revidovat stávající směrnici o nakládání s pohledávkami v rámci HPS (dle doporučení uvedených v příslušné kapitole této zprávy). Po nastavení systému správy a řízení pohledávek uvnitř organizace by mělo dojít k zajištění personálních kapacit, které budou proces správy a vymáhání pohledávek realizovat (buď interně, tedy využitím zaměstnanců organizace, kterým bude přidělena tato agenda, nebo externě, a to prostřednictvím inkasní agentury nebo advokátní kanceláře).



Seznam příloh

- Příloha č. 1: VZ realizované v roce 2022 – předpokládaná hodnota do 500 000 Kč bez DPH.
- Příloha č. 2: VZ realizované v roce 2022 – předpokládaná hodnota nad 500 000 Kč bez DPH (vzorek VZ).
- Příloha č. 3: VZ realizované v roce 2023 – předpokládaná hodnota do 500 000 Kč bez DPH.
- Příloha č. 4: VZ realizované v roce 2023 – předpokládaná hodnota nad 500 000 Kč bez DPH (vzorek VZ).
- Příloha č. 5: Údaje katastru nemovitostí – přehled vlastnictví –



Příloha č. 1 – Veřejné zakázky realizované v roce 2022 (předpokládaná hodnota do 500 000 Kč bez DPH)

	Veřejná zakázka č.	Název veřejné zakázky – předmět plnění veřejné zakázky		Dodavatel	Předpokládaná hodnota veřejné zakázky bez DPH
1	10	IT	SMART HRBITOVY – PROJEKT OLŠANY/ KREM STRAŠNICE – PD	ITCON Solutions s.r.o.	330 578,51 Kč
2	14	IT	nákup tonerů	ABEL-Computer s.r.o.	413 223,14 Kč
3	18	KREM MOTOL	hydroizolační práce krem. MOTOL – TDS (č. IA 46157)	TARGETON s.r.o.	247 933,88 Kč
4	21 b)	KREM STRAŠNICE	rekonstr. Kolumbární zdi "Za strašn.vozovnou" - TDS	TMI Building s.r.o.	123 966,94 Kč
5	24	KREM STRAŠNICE	spárování opěrné zdi (dokončení)	AG-REAL s.r.o.	123 966,94 Kč
6	26	MALVAZINKY	zřízení pietního objektu na rozptylové louce na hřbitově	Jiří Číhal	165 289,26 Kč
7	29	OBJEDNAV A DISPE	kontaktní místo Strašnice (č. IA 46160)	JS stroje s.r.o.	495 867,77 Kč
8	31	OBJEDNAV A DISPE	kontaktní místo Pobřežní (č. IA 46160)	FARRAO International s.r.o.	495 867,77 Kč
9	34	OBJEDNAV A DISPE	kontaktní místo (č. IA 46160)	JS stroje s.r.o.	495 867,77 Kč
10	39	OLŠANY	Olšany – NOS Kolumbária II. Etapa – TDS	Longinus s.r.o.	247 933,88 Kč
11	45	OLŠANY	výroba a instalace branky na Olšanských hřbitovech	Karel Váchal	165 289,26 Kč
12	46	OLŠANY	drobné restaurátorské práce, vybrané náhrobky na Olšanském hřbitově	Jiří Olt	206 611,57 Kč
13	49	TECHNICI	interní audit VZ	Nákupní servis, s.r.o.	495 867,77 Kč
14	65	TECHNICI	malování kanceláří adm. budov	JS stroje s.r.o.	330 578,51 Kč
15	66	TECHNICI	nákup kancelářských potřeb	ALFA OFFICE Pro s.r.o.	495 867,77 Kč
16	67	TECHNICI	nákup hygienických potřeb	ALFA OFFICE Pro s.r.o.	495 867,77 Kč
17	69	TECHNICI	nákup osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP)	PSP.ADV-GROUP s.r.o.	495 867,77 Kč
18	71	TECHNICI	Konzultace a technická podpora	Jiří Špalek	247 933,88 Kč
19		TECHNICI	Konzultace a technická podpora	Jitka Staňková;	247 933,88 Kč
20	72	TECHNICI	Analýza systému správy a péče o zeleň a návrh doporučení pro tvorbu dlouhodobé koncepce	Mgr.Jan Richtr	454 545,45 Kč
21	78	OBJEDNAV A DISPE	Pohřební ateliér – Evangelický hřbitov – dodávka vybavení	PROFIL NÁBYTEK, a.s.	495 867,77 Kč
22	82	ĎABLICE	robotizace sekání travnatých ploch	NOBUR s.r.o.	495 867,77 Kč
23	90	IT	Olšanské hřbitovy – Ústřední obřadní síň – vybavení obřadní síně k hudební produkci a video stream obřadů	BaSys CS, s.r.o.	429 752,07 Kč

Příloha č. 1 – Veřejné zakázky realizované v roce 2022 (předpokládaná hodnota do 500 000 Kč bez DPH)

24	91	IT	Olšanské hřbitovy – Nová obřadní síň – vybavení obřadní síně k hudební produkci a video stream obřadů	BaSys CS, s.r.o.	429 752,07 Kč
25	92	IT	Krematorium Motol – Obřadní síň – vybavení obřadní síně k hudební produkci a video stream obřadů	BaSys CS, s.r.o.	429 752,07 Kč
26	93	IT	Krematorium Strašnice – Malá obřadní síň – vybavení obřadní síně k hudební produkci a video stream obřadů	BSS Praha s.r.o.	429 752,07 Kč
27	94	IT	Ďáblický hřbitov – Smuteční Síň – vybavení obřadní síně k hudební produkci.	BaSys CS, s.r.o.	429 752,07 Kč
28	95	TECHNICI DOPRAVA	servis elektrovozidel	ECO CARS s.r.o.	500 000,00 Kč
29	102	STRAŠNICE	oprava společného pohřebiště	Tomáš Střítežský	500 000,00 Kč
30	103	OLŠANY	restaurování významných náhrobků	Kamenosochařství a restaurátorství Pánek, s.r.o.	500 000,00 Kč
31	106	TECHNICI	nákup hygienických potřeb	ALFA OFFICE Pro s.r.o.	247 933,88 Kč
32	107	TECHNICI	nákup kancelářských potřeb	x	495 867,77 Kč
33	108	TECHNICI	nákup osobních ochranných prostředků OOPP	PSP.ADV-GROUP s.r.o.	495 867,77 Kč
34	110	TECHNICI	úklidové služby – administrativní budova Pobřežní	PROPRETTE s.r.o.	297 520,66 Kč
35	111	TECHNICI	HPS – dezinfekce prostor	POHYS trade s.r.o.	247 933,88 Kč
36	112	TECHNICI	Infocentrum – oprava administrativního prostoru	Josef Dejmek	165 289,26 Kč
37	113	TECHNICI	Nákup zahradní techniky	NOBUR s.r.o.	495 867,77 Kč
38	115	ÚSEK ŘEDITELE	Personální audit	ITCON Solutions s.r.o.	165 289,26 Kč
39	116	OLŠANY	Oprava čestného pohřebiště	BcA. Filip Zeman	371 900,83 Kč
40	118	IT	správa a provoz serverové infrastruktury a vybraných aplikací	TOTAL SERVICE a.s.	500 000,00 Kč
41	119	IT	oprava síťové infrastruktury – Ďáblice	NET-Services, s.r.o.	500 000,00 Kč
42	121	IT	administrativní příprava projektu na zvýšení kybernetické bezpečnosti HPS, p. o.	Tenosol group s.r.o.	300 000,00 Kč

Příloha č. 2 – Vzorek veřejných zakázek realizovaných v roce 2022 (předpokládaná hodnota nad 500 000 Kč bez DPH)

	Veřejná zakázka č.	Název veřejné zakázky – předmět plnění veřejné zakázky		Dodavatel	Předpokládaná hodnota veřejné zakázky bez DPH
1	7	DOPRAVA TECHNICI	HOLDER AUTO – vozidlo typu HOLDER (č. IA 44430)	Unikont Group s.r.o.	3 500 000,00 Kč
2	20	KREM STRAŠNICE	hydroizolační práce 1. část – krematorium – příprava aktual. PD (č. IA 46159)	D-PLUS PROJEKTOVÁ A INŽENÝRSKÁ a.s.	4 132 231,40 Kč
3	37	OBJEDNAV A DISPE	Pohřební ateliér – Evangelický hřbitov	HANSA 2, s.r.o.	1 818 181,82 Kč
4	38	OLŠANY	Olšany – NOS Kolumbária II. Etapa	Kamenictví OBELISK s.r.o.	5 206 611,57 Kč
5	55	TECHNICI	rekonstrukce cestní sítě na Vršovickém hřbitově	OPREKO, s.r.o.	2 479 338,84 Kč
6	58	TECHNICI	údržba zeleně, postřiky, prostřih – NEIVESTIČNÍ	Lesy hl. m. Prahy	2 479 338,84 Kč
7	75	VINOHRADY	Rozšíření hřbitova Hostivař I. etapa – příprava a PD (č. IA 44084000000)	IWU, s.r.o.	34 710 743,80 Kč
8	101	OLŠANY	oprava vojenských hrobů	AKANT ART, v.o.s.	1 200 000,00 Kč

Příloha č. 3 – Veřejné zakázky realizované v roce 2023 (předpokládaná hodnota do 500 000 Kč bez DPH)

	HPS/.../2023	Název veřejné zakázky – předmět plnění veřejné zakázky		Dodavatel	Předpokládaná hodnota veřejné zakázky bez DPH
1	5	ĎÁBLICE	Kobylisy – výměna oken	WH Develop s.r.o.	500 000,00 Kč
2	6	ĎÁBLICE	Louka vzpomínek – vybudování mlatové cestní sítě	Ing. Martin Šindelář	500 000,00 Kč
3	7	ĎÁBLICE	Louka vzpomínek – založení květnaté louky	Ing. Martin Šindelář	350 000,00 Kč
4	8	ĎÁBLICE	Vybudování veřejného WC – Prosek – PD	Ars Fabrica, s.r.o.	400 000,00 Kč
5	13	DOPRAVA TECHNICI	Nákup zahradní techniky	NOBUR s.r.o.	500 000,00 Kč
6	56	IT	poradenské služby v oblasti nastavení procesů řízení ICT technologií	assiX, s.r.o.	500 000,00 Kč
7	88	OLŠANY	Oprava hrobky rodiny Barvitus	Kamenosochařství a restaurátorství Pánek, s.r.o.	500 000,00 Kč
8	89	OLŠANY	Oprava sochy Kronose	Milan Šturm	250 000,00 Kč
9	90	OLŠANY	Oprava kovové sochy anděla	akad. sochař Antonín Kašpar	450 000,00 Kč
10	91	OLŠANY	Infocentrum – zřízení bezbariérového vstupu	Kamenictví OBELISK s.r.o.	200 000,00 Kč
11	93	OLŠANY	Hřbitov Olšany – NOS – rekonstrukce záchodů - TDS (č. IA 45576)	Sdružení CM-QM pro HPS/Hřbitov Olšany – NOS – rekonstrukce záchodů – TDS; (Contract management, a.s., QM-4C, s.r.o.)	165 289,26 Kč
12	96	OLŠANY	rekonstrukce pravoslavné kaple – PD	Ing. arch. Jiří Šesták	300 000,00 Kč
13	99	TECHNICI	Malířské práce	Jiří Kubíček (Malíři-Kubíčci)	500 000,00 Kč
14	100	TECHNICI	Tonery	ABEL-Computer s.r.o.	300 000,00 Kč
15	109	TECHNICI	Nákup květin	Petr Konopík	400 000,00 Kč
16	110	TECHNICI	Nákup dekorací na hroby	Petr Konopík	200 000,00 Kč
17	111	ÚSEK ŘEDITELE	Fotografické služby	Iveta Schovancová	200 000,00 Kč
18	125	TECHNICI	Projektová a inženýrská činnost	ANTRE s.r.o.	500 000,00 Kč
19	126	TECHNICI	Technický dozor stavby	Ing. Petr Klas	500 000,00 Kč
20	132	BUBENEČ	Administrátor soutěžního workshopu	Šimon Jiráček	250 000,00 Kč
21	137	TECHNICI	nákup květin	Greenhop Žatec s.r.o.	500 000,00 Kč
22	138	TECHNICI	nákup hygienických potřeb	ALFA OFFICE Pro s.r.o.	325 000,00 Kč
23	139	TECHNICI	nákup kancelářských potřeb	ALFA OFFICE Pro s.r.o.	495 867,77 Kč
24	140	TECHNICI	nákup osobních ochranných prostředků OOPP	FLOPP CZ s.r.o.	495 867,77 Kč
25	142	TECHNICI	úklidové služby – administrativní budova Pobřežní	PROPRETTE s.r.o.	330 000,00 Kč
26	143	TECHNICI	dezinfekce prostor	DERATIZ Pest Control s.r.o.	325 000,00 Kč
27	144	TECHNICI	tonery	ABEL-Computer s.r.o.	330 000,00 Kč

Příloha č. 4 – Vzorek veřejných zakázek realizovaných v roce 2023 (předpokládaná hodnota nad 500 000 Kč bez DPH)

	HPS/.../2023	Název veřejné zakázky – předmět plnění veřejné zakázky		Dodavatel	Předpokládaná hodnota veřejné zakázky bez DPH
1	15	DOPRAVA TECHNICI	Nákup elektrovozidel	ECO CARS s.r.o.	1 200 000,00 Kč
2	16	DOPRAVA TECHNICI	Obnova technického vozového parku	Unikont Group s.r.o.	7 600 000,00 Kč
3	57	KREM MOTOL	hydroizolační práce krem. MOTOL (č. IA 46157)	VODIZOL, s.r.o.	5 702 479,34 Kč
4	60	KREM. MOTOL	oprava zpevněných ploch	Pražské silniční stavby s.r.o.	2 148 760,33 Kč
5	92	OLŠANY	Hřbitov Olšany – NOS – rekonstrukce záchodů (č. IA 45576)	F1 facility CZ s.r.o.	3 305 785,12 Kč
6	103	TECHNICI	Kamenické práce	Petr Matička; Kamenictví OBELISK s.r.o.; Tomáš Čiemy;	5 000 000,00 Kč
7	113	ÚSEK ŘEDITELE	právní služby	JUDr. Josef Pavelka, advokátní kancelář	1 652 892,56 Kč

Přehled vlastnictví s nemovitostmi

Údaje katastru nemovitostí

Platnost k: 22.07.2024 13:35

Právní subjekt

RČ/IČO

Char.

2

Právní vztah nezadán

Okres
Obec
Kat.území

List vlastnictví

Spoluvl.podíl

2/104

Parcela	Díl	Výměra [m2]	Způsob urč.	Druh pozemku	Způsob využití	Ochrana	Mapa
	74		2	orná půda		A	DKM

List vlastnictví

Spoluvl.podíl

2/8

Parcela	Díl	Výměra [m2]	Způsob urč.	Druh pozemku	Způsob využití	Ochrana	Mapa
	2690		2	orná půda		A	DKM

List vlastnictví

Spoluvl.podíl

2/104

Parcela	Díl	Výměra [m2]	Způsob urč.	Druh pozemku	Způsob využití	Ochrana	Mapa
	685		2	orná půda		A	DKM

List vlastnictví

Spoluvl.podíl

2/104

Parcela	Díl	Výměra [m2]	Způsob urč.	Druh pozemku	Způsob využití	Ochrana	Mapa
	19		2	orná půda		A	DKM

List vlastnictví

Spoluvl.podíl

2/8

Parcela	Díl	Výměra [m2]	Způsob urč.	Druh pozemku	Způsob využití	Ochrana	Mapa
	8449		2	orná půda		A	DKM

Obec
Kat.území

List vlastnictví

Spoluvl.podíl

4/100

Parcela	Díl	Výměra [m2]	Způsob urč.	Druh pozemku	Způsob využití	Ochrana	Mapa
	542		0	orná půda		A	KMD

List vlastnictví

Spoluvl.podíl

4/68

Parcela	Díl	Výměra [m2]	Způsob urč.	Druh pozemku	Způsob využití	Ochrana	Mapa
	865		0	orná půda		A	KMD

Právní subjekt

RČ/IČO

Char.

2

List vlastnictví

Spoluvl.podíl

Parcela	Díl	Výměra [m2]	Způsob urč.	Druh pozemku	Způsob využití	Ochrana	Mapa
		451	0	zast. pl.			KMD
		117	0	zahrada		A	KMD
		2539	0	ovoc. sad		A	KMD
		1785	0	orná půda		A	KMD

ČP-E/Způsob využití

Parcelní číslo

Typ

Řízení

Z-5537/2017-204

Okres

Obec

Kat.území

List vlastnictví

Spoluvl.podíl

2/42

Parcela	Díl	Výměra [m2]	Způsob urč.	Druh pozemku	Způsob využití	Ochrana	Mapa
		299	0	orná půda		A	KMD

List vlastnictví

Spoluvl.podíl

Parcela	Díl	Výměra [m2]	Způsob urč.	Druh pozemku	Způsob využití	Ochrana	Mapa
		1308	0	orná půda		A	KMD

Poučení: Údaje katastru lze užívat pouze k účelům uvedeným v § 1 odst. 2 katastrálního zákona. Osobní údaje získané z katastru lze zpracovávat pouze při splnění podmínek obecného nařízení o ochraně osobních údajů. Podrobnosti viz <https://www.cuzk.cz/>.