



MAPA KORUPČNÍCH RIZIK OBLASTI NAKLÁDÁNÍ S FINANČNÍM MAJETKEM statutárního města Karlovy Vary

Zpracoval:
Ing. Libor Michálek

Oživení, o. s., prosinec 2011

Obsah

SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ	3
Seznam analyzovaných rizik nakládání s finančním majetkem.....	3
Popis hlavních zjištění	3
METODIKA ZPRACOVÁNÍ MAPY KORUPČNÍCH RIZIK	4
Přehled podkladů auditu	5
MAPA KORUPČNÍCH RIZIK OBLASTI NAKLÁDÁNÍ S FINANČNÍM MAJETKEM.....	8
Riziko č. 1: Nízká rentabilita dlouhodobého finančního majetku (dále též DFM).....	9
Riziko č. 2: Neaktualizovaná strategie KFM, kreditní a operační rizika.....	10
Riziko č. 3: Duplicitní odměny za správu cenných papírů, „Turn over risk“	11
DOPORUČENÍ.....	12

SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ

Seznam analyzovaných rizik nakládání s finančním majetkem

č.	riziko	závažnost	pravděpodobnost
1	Nízká rentabilita dlouhodobého finančního majetku (dále též DFM)	vysoká	vysoká
2	Neaktualizovaná strategie KFM, kreditní a operační rizika	střední	vysoká
3	Duplicitní odměny za správu cenných papírů, „Turn over risk“	střední	vysoká

Popis hlavních zjištění

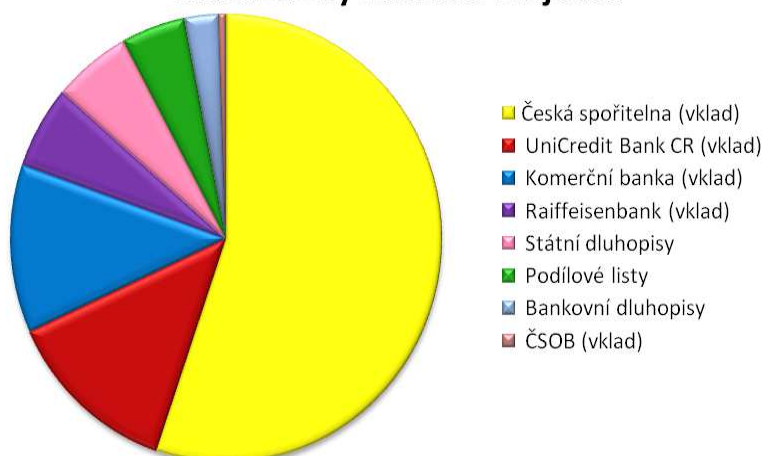
Statutární město Karlovy Vary hospodařilo k 31.12.2010 s aktivy v celkové výši 12 335,7 mil. Kč. Skladba aktiv vyplývá z následujícího grafu.



Celková hodnota finančního majetku dosahovala k 31. 12. 2010 úrovně **1 814,7 mil. Kč** tj. 14,7 % celkových aktiv statutárního města Karlovy Vary. Na 1 obyvatele (53 737) připadal k 31. 12. 2010 krátkodobý finanční majetek ve výši cca **13 450 Kč**.

Následující graf ilustruje rozložení **krátkodobého finančního majetku** (dále též KFM) k datu 30. 9. 2011, kdy celková hodnota KFM byla **770 mil. Kč**. Státní i bankovní dluhopisy případně podílové listy v reálné hodnotě 120 mil. Kč jsou v obhospodařování Investiční kapitálové společnosti KB, a.s., České spořitelny, a.s. a Raiffeisenbank, a.s.

Krátkodobý finanční majetek



Z grafu je patrné, že poměrně významný podíl (55 %) byl k 30. 9. 2011 tvořen vklady u České spořitelny a.s., která nenabízí nejvyšší míru úročení na běžných účtech při srovnatelné míře kreditního rizika. Z konzultace, která v Karlových Varech proběhla dne 3.2.2012 vyplynul záměr snižovat prioritně expozice vkladů v bankách s nižší mírou úročení. Rovněž v případě správy aktiv bylo deklarováno, že v případě ukončení smluv o obhospodařování majetku bude přednostně ukončen smluvní vztah u toho správce, který dosáhne nejnižší výkonnosti (za rok 2011 se jednalo o Českou spořitelnu, a.s. s roční výkonností portfolia -2,45% p.a.)

METODIKA ZPRACOVÁNÍ MAPY KORUPČNÍCH RIZIK

Tvorba mapy rizik při nakládání s finančním majetkem vycházela z tzv. operativní definice rizika, která je vyjádřena následujícím vzorcem:



Monopolem moci se rozumí především skutečnost, že se na rozhodování podílí jen úzký okruh osob příp. 1 osoba. Při nakládání s finančním majetkem jde např. o to, kolik osob rozhoduje o okruhu bank, na něž je směřována poptávka týkající se uložení finančních prostředků. Monopol moci determinuje velikost operačního rizika tj. rizika, že dojde k selhání lidského faktoru např. působením korupčních vlivů.

Volnost rozhodování – v případě finančního majetku existuje obecně značná míra diskrece při jeho investování. Omezíme-li se na ukládání prostředků v bankách, mohou existovat nezanedbatelné disproporce v úročení, a to v závislosti na kreditním riziku banky. Jeví se tedy jako vhodné předem definovat míru akceptovatelného kreditního rizika příp. velikost požadované rizikové premie (marže) u bank, které nemají ratingové hodnocení (např. +1%).

Transparentnost procesů – v této oblasti se posuzuje, zda postupy (např. při výběru bank) jsou popsány vnitřním předpisem. V této souvislosti zpracovatel pozitivně hodnotí skutečnost,

že město Karlovy Vary má jako jediné z hodnocených samospráv zpracovanou směrnici pro řízení rizik (12/2009, účinná od 1.1.2010) i strategii zhodnocování disponibilních finančních prostředků.

MAPA rizik vychází z pravděpodobnosti určitého rizika a jeho možného dopadu.

Pravděpodobnost rizika	Charakteristika
nízká	je podstatně přítomen pouze 1 definiční znak korupce: rozhodnutí je vázáno na více schvalovacích stupňů v rámci hierarchické odpovědnosti
střední	jsou podstatně zastoupeny 2 definiční znaky, jedním z nich je většinou nízká transparentnost
vysoká	jsou podstatně přítomny všechny definiční znaky, nebo alespoň znaky monopolu moci v kombinaci s volností rozhodování. Patří sem i případy, kdy prevence korupčního rizika není vůbec obsažena v pravidlech (absolutní hodnota definičního znaku)

Závažnost - dopad rizika	Charakteristika
nízká	Hrozí vznik škody do výše 500 000 Kč na majetku municipality resp. uplácení do výše 100 000 Kč. Zpravidla se může jednat o pochybení řadových zaměstnanců úřadu nebo účastníků hodnotících komisí. Děje se bez nutnosti užších vazeb na vedení města. Přesto může takové jednání negativně ovlivnit reputaci města.
střední	Korupční tlaky mohou vést ke vzniku škody na finančním majetku do výše 5 000 000 Kč, souhrnná výše majetkového prospěchu pro osoby negativně ovlivňující investiční rozhodnutí samosprávy může přesáhnout 1 mil. Kč. Manipulaci při nakládání s finančními prostředky má zpravidla původ u osoby nebo osob, které jsou na vyšší úrovni řízení.
vysoká	Škoda může přesáhnout 5 mil. Kč, jsou naplněny znaky systémové korupce, které přímo ohrožují zásady a principy alokace prostředků města. Dochází k závažnému zneužívání svěřených pravomocí na nejvyšší úrovni nebo rozhodování zastupitelstva a rady je ve „vleku“ externích poradců či firem.

Přehled podkladů auditu

Na základě postupně doplňovaných žádostí o informace byly pro výkon auditu v oblasti nakládání s finančním majetkem magistrátem statutárního města Karlovy Vary poskytnuty (nebo z veřejně přístupných zdrojů získány) následující dokumenty a informace:

- 1) rozvaha ke dni 31. 12. 2010 v členění dle vyhlášky č. 410/2009 Sb.
- 2) výkaz zisku a ztráty k těmto dnům v členění dle uvedeného předpisu

- 3) přehled vkladů v bankách UCB, ČS, RB, ČSOB a KB
- 4) přehled dlouhodobých majetkových cenných papírů
- 5) přehled portfolií správců aktiv RB, ČS a IKS KB (12/2011)
- 6) Směrnice č. 12/2009 – Řízení rizik, účinná od 1.1.2010
- 7) Strategie zhodnocování disponibilních finančních prostředků
- 8) Komentář OFE ke strategii zhodnocení finančních prostředků
- 9) usnesení zastupitelstva ze dne 17.10.2000 (strategie)
- 10) zadávací dokumentace ke správě aktiv ze dne 5.4.2011
- 11) hodnocení nabídek (správa aktiv) ze dne 14.4.2011
- 12) usnesení rady města KV (správa aktiv) ze dne 19.4.2011
- 13) usnesení zastupitelstva KV (smlouvy o správě) ze dne 3.5.2011
- 14) smlouvy o obhospodařování portfolií s RB, ČS a IKS KB
- 15) důvodová zpráva k půjčce akcií Karlovarská teplárenská ze dne 18.6.2002
- 16) smlouva o půjčce akcií Karlovarská teplárenská, a.s. ze dne 1.7.2002
- 17) smlouva o pronájmu podniku Karlovarská teplárenská, a.s. ze dne 1.7.2010
- 18) usnesení zastupitelstva č. 19 ze dne 27.4.2010 k uvedeným smlouvám
- 19) výroční zpráva společnosti Karlovarská teplárenská, a.s. za rok 2010
- 20) výroční zpráva společnosti Karel Holoubek- Trade Group, a.s. za rok 2010
- 21) infolist fondu ESPA FIDUCIA na stránkách www.iscs.cz (poplatek 0,96 p.a.)
- 22) infolist fondu ESPA Český fond peněžního trhu viz výše (poplatek 0,70 p.a.)

V rámci jednání, které proběhlo dne 3.2.2012 v čase 11.00 až 12.45 hod., byly doplněny zejména následující informace:

- a) strategie zhodnocování disponibilních finančních prostředků nebyla od roku 2000 aktualizována, předpokládá se pokles disponibilních prostředků, a to nejen z důvodu, že město hodlá nadále sponzorovat několik ne zcela nezbytných aktivit
- b) v průběhu roku 2011 nebyly registrovány výrazné změny v objemu disponibilních prostředků z důvodu časových posunů v realizaci investičně náročnějších akcí (oprava komunikací apod.)
- c) plán Cash flow nemá formalizovanou podobu a je zpracováván jen cca s měsíčním předstihem, rizikem je především možné snížení daňových příjmů
- d) při ukládání prostředků v bankách se statutární město KV omezuje na 5 bank především z důvodu administrativní náročnosti správy více účtů
- e) relativně výhodné úročení prostředků v Raiffeisenbank, a.s. bylo podmíněno tím, aby výše vkladu nepřekročila 30 mil. Kč
- f) relativně nízký podíl vkladu v UniCredit Bank CR, a.s. byl determinován zvýšenou mírou obezřetnosti v souvislosti s kapitálovou přiměřeností mateřské banky
- g) rozpočtový výhled statutárního města KV předpokládá výrazný pokles disponibilních prostředků, může vzniknout riziko nízké likvidity
- h) riziko nízké (nebo záporné) rentability bylo identifikováno především v souvislosti s diskutabilní mírou návratnosti investic v plánované výši cca 130 mil. Kč ve společnosti Alžbětiny Lázně, a.s. – účelnost a hospodárnost předmětné investiční akce resp. korupční rizika s tímto související budou předmětem zkoumání v další části auditu
- i) **v souvislosti s možnými korupčními vlivy je potřeba zdůraznit, že rada města KV nevyužila ve všech případech (přes doporučení odboru financí a ekonomiky) právo navýšit částku 10 mil. Kč za půjčení akcií Karlovarské teplárenské, a.s. (dále též „KT“) společnosti Karel Holoubek- Trade Group, a.s. podle článku 2.2.příslušné smlouvy ze dne 1.7.2002**

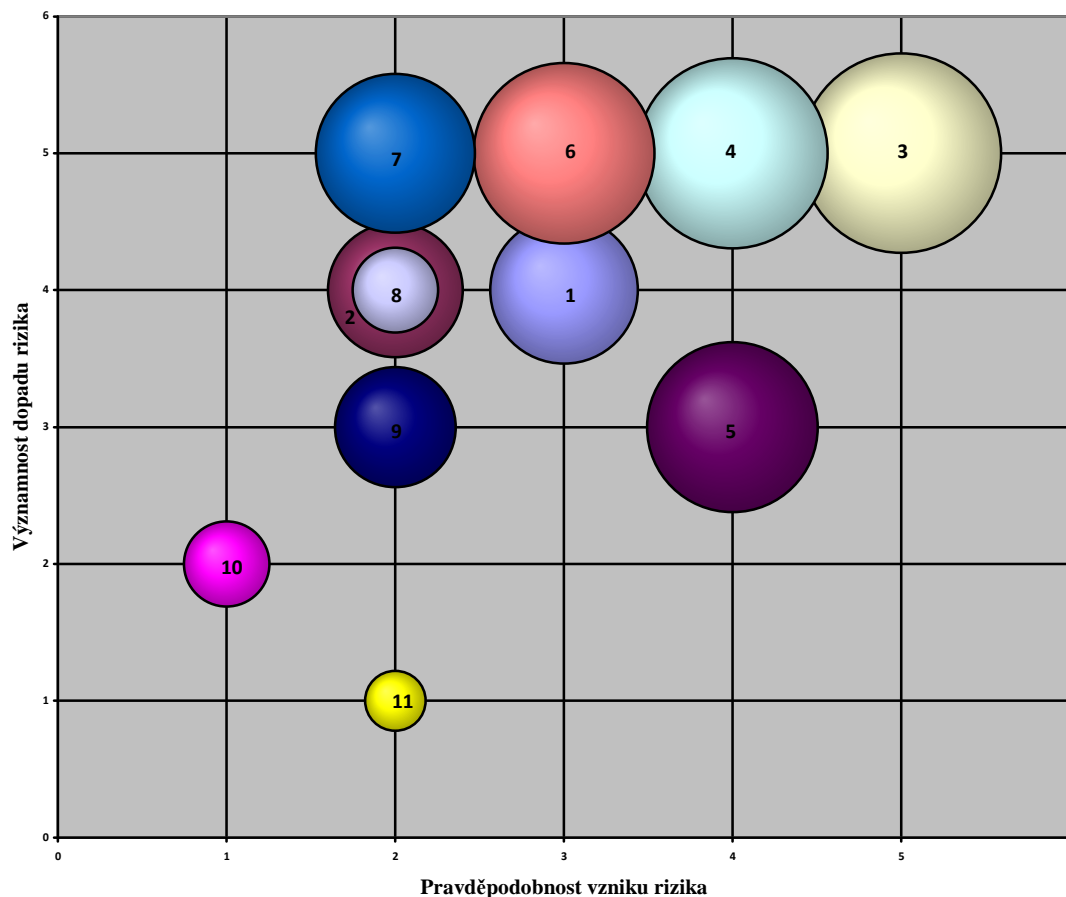
- j) znalecký posudek ke smlouvě o pronájmu společnosti KT ze dne 1.7.2010 (stanovuje výši možného nájemného k 31. 12. 2009 na 3,5 mil. Kč) nezohledňuje skutečnost, že společnost Karel Holoubek - Trade Group, a.s. hradila do roku 2010 za „půjčení“ cca poloviny podniku KT částku cca trojnásobně vyšší a dále tento posudek nspecifikuje konstrukci úprav přímého nájemného pro případy variantního vývoje
- k) při výběru správců aktiv nebyla sledována výše poplatků za obhospodařování fondů, jejichž podílové listy mohou být v rámci obhospodařování do portfolia statutárního města KV nakupovány
- l) z důvodů sporů v rámci zastupitelstva nejsou zpravidla na jednáních přijímány střednědobé strategie, ale převážně jen operativní rozhodnutí. Z tohoto důvodu nelze vyloučit předčasné ukončení správy aktiv, původně plánované na dobu 3 let. S tím je spojeno riziko dosažení nižších než předpokládaných výnosů.

Předmětem auditu nebyl způsob nakládání s majetkovými účastmi v následujících společnostech: Leasureland Karlovy Vary, a.s., Zámecká kolonáda, a.s., Jockey park, a.s., Komunální odpadová společnost, a.s. a Dopravní podnik Karlovy Vary, a.s.. Důvodem je skutečnost, že způsob výkonu akcionářských práv v těchto společnostech bude předmětem další části auditu. Předmětem auditu nebyly ani rizika spojená s údajným nesplacením dluhopisů.

V příloze č. 1 Směrnice o řízení rizik Magistrátu města Karlovy Vary je uvedena následující mapa rizik. S ohledem na charakter této části auditu, která se zaměřuje na korupční rizika při nakládání s finančním majetkem, se zpráva podrobněji zabývá především rizikem č. 5 (neúčelné a nehospodárné nakládání s majetkem) a rovněž souvisejícími riziky č. 7 a 8 (nedostatečně právně ošetřené smluvní vztahy, selhání lidského faktoru apod.)

MAPA KORUPČNÍCH RIZIK OBLASTI NAKLÁDÁNÍ S FINANČNÍM MAJETKEM

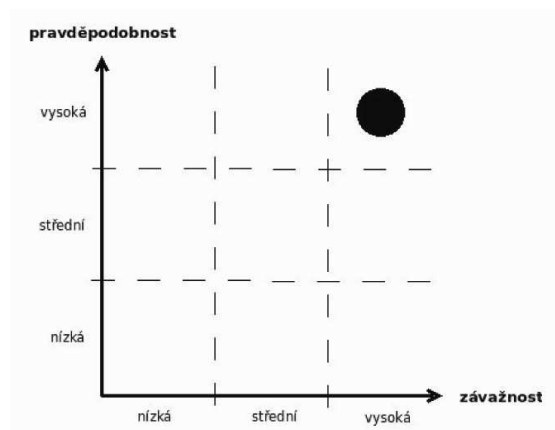
Mapa rizik



- 1 - rozpočtové finanční prostředky jsou používány jiným způsobem
- 2 - finanční transakce nejsou v účetních záznamech evidovány správně
- 3 - zadávání veřejných zakázek
- 4 - nedostatečné fungování vnitřního kontrolního systému
- 5 - neúčelné a nehospodárné nakládání s majetkem
- 6 - nedodržení právních norem či interních předpisů
- 7 - nedostatečně právně ošetřené smluvní vztahy
- 8 - selhání lidského faktoru (korupce, podvody aj.)
- 9 - údaje z informačního systému jsou zpřístupněny neoprávněným osobám
- 10 - nedostatečná součinnost spolupracujících odborů
- 11 - nedostatek kancelářských ploch a technického vybavení

Na základě vyhodnocení získaných informací a dokumentů byla **konkretizována** zejména dále uvedená **RIZIKA**:

Riziko č. 1: Nízká rentabilita dlouhodobého finančního majetku (dále též DFM)



Dlouhodobý finanční majetek statutárního města Karlovy Vary je tvořen především 100% podílem ve společnosti Karlovarská teplárenská, a.s. (dále též „KT“). Hodnota podílu byla k 30.9.2011 vyčíslena na **880,6 mil. Kč** (počet akcií 547 600). V roce 2010 došlo k uzavření smlouvy o pronájmu tohoto podniku společnosti KAREL HOLOUBEK-Trade Group, a.s., smlouvu za KT podepisoval právě pan Karel Holoubek, tehdejší předseda představenstva.

Doba nájmu byla smlouvou stanovena na **12 let** (viz článek X smlouvy), přímé nájemné potom ve výši **15 mil. Kč ročně** s tím, že od 1.1.2013 bude přímé nájemné zvyšováno o 50% míry inflace (CPI) stanovené za uplynulý rok Českým statistickým úřadem. V případě, že dojde v roce 2012 k naplnění prognózy inflace ČNB (tj. 2,8%) bude pro rok 2013 činit přímé nájemné částku 15 mil. Kč x 1,014= **15,21 mil. Kč**.

Pokud má být majetek města spravován účelně a hospodárně (viz § 38 zákona č. 128/2000 Sb. o obcích) měla by průměrná míra rentability (zde DFM) dlouhodobě převyšovat míru inflace, ledaže strategie nakládání s DFM vymezuje specifické priority, pro které není požadována relativní výše výnosů z DFM na úrovni v průměru přesahující míru inflace (např. regulace ceny vodného a stočného). Regulaci ceny tepla však již zajišťuje vyhláška Energetického regulačního úřadu č. 438/2001 Sb. a jak vyplývá z výročních zpráv KT, regulace umožňuje vytváření přiměřené míry zisku i při zvyšujících se nákladech na výrobu tepla.

Vzhledem k míře inflace za rok 2011 (1,9%) lze konstatovat, že přímé nájemné již v roce 2011 nepokrylo míru inflace ($880,6 \times 0,019 = 16,73$ mil. Kč). Daleko závažnější dopady však může mít zvolená konstrukce přímého nájemného v letech následujících. Pokud by inflace za rok 2012 byla 2,8%, potom by výnosy z přímého nájemného měly být alespoň 880,6 krát $0,028 = 24,66$ mil. Kč a nikoliv **pouze 15,21 mil. Kč** dle smlouvy.

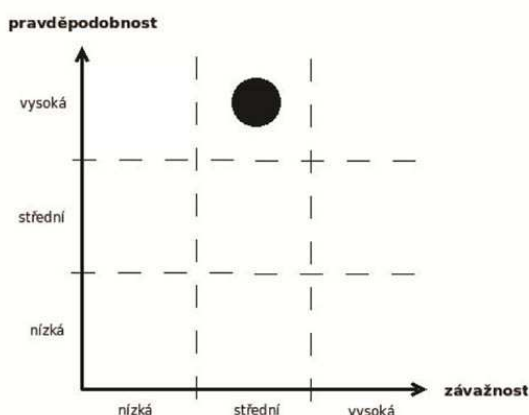
Na straně druhé je součástí nájemného také výše účetních odpisů z dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, která v roce 2011 přesáhla dle dostupných informací částku 60 mil. Kč. Přestože článek IV odst. 9 smlouvy o nájmu uvádí, že nájemce má po skončení nájmu nárok požadovat po KT zpětné proplacení částek vynaložených na technické zhodnocení, nelze na základě dostupných informací činit závěr, že riziko plné nebo vyšší zpětné kompenzace předmětné složky nájmu je zvýšené.

Z uvedených důvodů nebyla pro tento typ rizika uvedena kvantifikace. Stanovení míry rizika by bylo možné po provedení podrobnější právní, ekonomické, ale i technické analýzy, která

není předmětem této zprávy. Lze však doporučit, aby se magistrát kvantifikací tohoto typu rizika blíže zabýval. Z hlediska zvýšení míry transparentnosti se dále doporučuje volit při konstrukci výše nájemného podobný přístup, jako např. volí Karlovarský kraj. Dle dostupných informací tento kraj ve smlouvách o pronájmu nezakládá nárok na vrácení vložených investic do technického zhodnocení (natož bez stanovení limitu).

Při posouzení míry korupčních rizik je potřebné zohlednit také to, že společnost bývalého předsedy představenstva KT již realizovala významný ekonomický profit na základě smlouvy o půjčce akcií KT, **jenom v roce 2010 šlo o částku přes 50 mil. Kč**. Přestože společnost Karel Holoubek- Trade Group, a.s. hradila po dobu cca 8-mi let městu Karlovy Vary **částku cca 10 mil. Kč ročně** za půjčení akcií KT, s ohledem na výši vyplacených dividend a průměrné hodnotě akcií Karlovarská teplárenská a.s., **byla tato částka nízká. Rada města KV navíc nevyužila možnosti navýšit tuto částku v souladu s článkem 2.2. smlouvy.**

Riziko č. 2: Neaktualizovaná strategie KFM, kreditní a operační rizika



Statutární město Karlovy Vary má jako jediné ze sledovaných samospráv zpracovanou **strategii zhodnocování disponibilních finančních prostředků** (dále též „strategie KFM“), nicméně dle dostupných informací nebyla tato strategie od října 2000 aktualizována. Předně se tedy jeví jako potřebné předmětnou strategii aktualizovat.

Formálním důvodem pro aktualizaci strategie je fakt, že město Karlovy Vary aktuálně deponuje finanční prostředky ve výši přes 100 mil. Kč u UniCredit Bank Czech Republic, a.s., (dále též UCB) která není v příslušném seznamu uvedena. Věcným důvodem pro aktualizaci strategie je následující: z přehledu vkladů ke dni 30.9.2011 vyplývá, že **není systematicky sledováno kreditní riziko bank, u nichž jsou prostředky deponovány**. Na straně druhé strategie KFM vychází z přípustného kreditního rizika na úrovni Baa2 resp. BBB.

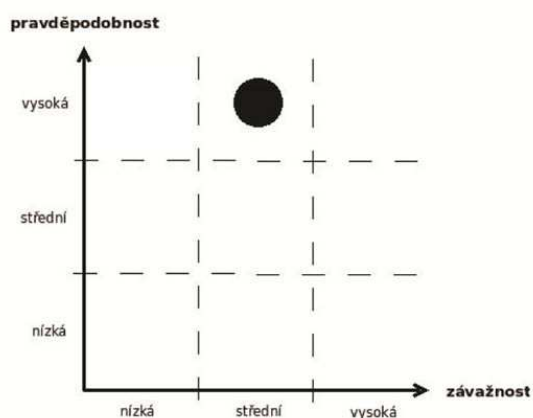
Posouzení kreditního rizika je důležité z hlediska objektivního posouzení úrokové marže, které jednotlivé banky nabízejí. Jen z přehledu aktuálního úročení peněžních prostředků vyplývá diference minimálně 0,6%. Pokud by např. výše vkladu v UCB činila v roce 2011 300 mil. Kč (tj. cca 40% krátkodobého finančního majetku), úrokové výnosy by byly vyšší o více než 1 mil. Kč. Vzhledem k tomu, že **město Karlovy Vary již má vypracovanou směrnici pro řízení rizik (směrnice č. 12/2009)**, může postačovat doplnění této směrnice o limit pro průměrný stupeň kreditního rizika (variantně o limity pro jednotlivé stupně).

Samostatnou otázkou je řízení operačního rizika, neboť dle strategie KFM jsou de facto veškeré úkony související s deponováním finančních prostředků svěřeny do kompetence OFE.

Dle vyjádření vedoucího OFE tento odbor systematicky neoslovuje všechny banky, ale pouze reaguje na aktuální nabídky 5-ti bank, s nimiž dlouhodobě spolupracuje. Z předložených informací je zřejmé, že se neuplatňuje zásada ukládat nejvíce peněžních prostředků na účet té banky, která jej při daném stupni kreditního rizika nejvíce úročí.

Intenzita rizikových definičních znaků	
+ monopol moci	Riziko zvýšené: Výběr bank, s nimiž je komunikováno o uložení disponibilních finančních prostředků, probíhá na úrovni OFE, a to na základě již téměř 12 let neaktualizované Strategie zhodnocování disponibilních finančních prostředků. Riziko monopolizace rozhodování na úrovni vedoucího OFE tak lze považovat za zvýšené.
+ volnost v rozhodování	Riziko zvýšené: z předložených materiálů vyplývá, že OFE komunikuje o uložení prostředků v bankách pouze s 5-ti bankami. V situaci, kdy některá z bank podá nabídku k uložení většího objemu prostředků, však nedochází k oslovení ostatních bank s dotazem, zda nabídnou výhodnější podmínky úročení. OFE má tak zvýšenou míru diskrece ve vlastním procesu deponování prostředků. Lze doporučit, aby role OFE byla proaktivní a aby docházelo minimálně 1x ročně k oslovení širšího okruhu subjektů.
- transparentnost	Riziko zvýšené: Z dostupných informací nevyplývá, že by nějaký vnitřní předpis města obsahoval pravidla pro maximální přípustné expozice v jednotlivých bankách. U České spořitelny, a.s. např. bylo deponováno přes 55% krátkodobého finančního majetku, aniž by tato banka v rámci skupiny bank se stejným nebo srovnatelným stupněm kreditního rizika nabízela nejvýhodnější podmínky. Vnitřní předpis by měl transparentně stanovit nejvyšší přípustné expozice např. ve 4 bankách, které při stanoveném kreditním riziku nabízejí nejvýhodnější podmínky uložení prostředků (např. 40%, 30%, 20% a 10%) s tím, že nejvyšší podíl by měl náležet právě bance s nejvýhodnějšími podmínkami.

Riziko č. 3: Duplicitní odměny za správu cenných papírů, „Turn over risk“



Na základě veřejné zakázky, která byla vyhlášena v dubnu roku 2011 je 120 mil. Kč obhospodařováno třemi subjekty s licencí k poskytování investiční služby individuální

obhospodařování majetku zákazníka. Jedná se o Investiční kapitálovou společnost Komerční banky, a.s. (100) (dále též „IKS KB“), Raiffeisenbank, a.s. (46,04) (dále též „RB“) a Českou spořitelnu, a.s. (44,11) (dále též „ČS“).

Údaje v závorkách stanovují celkové bodové hodnocení nabídek jednotlivých subjektů, přičemž předmětem hodnocení byly odměny za obhospodařování stanovené i) procentem obhospodařovaného majetku a ii) procentem dosaženého výnosu nad srovnávací etalon a dále pak celková výše poplatků za správu cenných papírů na „custody“ účtech v procentech hodnoty deponovaných cenných papírů.

Přestože zadavatel požadoval relativně nízkou úroveň pevné odměny za obhospodařování majetku (0,1% p.a.), přistoupil k uzavření **smluv ve znění, které umožňuje investice do fondů obhospodařovaných v rámci téže finanční skupiny za fixní poplatky významně vyšší**. ČS tak např. provedla investici 14,5 mil Kč do fondu ESPA FIDUCIA (z mateřské finanční skupiny ERSTE), kde je roční poplatek za obhospodařování až 0,96% p.a..

Ve smlouvě s IKS KB je potom uvedeno: „Klient výslovně souhlasí s tím, že Obhospodařovatel smí investovat v rámci Investiční strategie majetek Klienta do akcií nebo podílových listů vydaných fondem kolektivního investování, který Obhospodařovatel obhospodařuje“. Smlouva přitom nestanovuje limit pro výši úplaty za obhospodařování tzv. „cílových“ fondů ani pro vstupní či výstupní poplatky v těchto „cílových“ fondech.

Existuje tak riziko snížení výkonnosti portfolia při investicích do fondů ze skupiny, a to nejen v důsledku potenciální úhrady výše uvedených poplatků. Dalším typem rizika je riziko zvýšené obrátkovosti obhospodařovaného portfolia, které vzniká tam, kde investiční strategie neomezuje maximální objem za stanovené období prodaných a nakoupených aktiv resp. tam, kde není smluvně limitovaná celková výše poplatků spojená s uvedenými transakcemi.

DOPORUČENÍ

Plán Cash Flow (dále též CF) by měl být optimálně zpracován po jednotlivých měsících a měl by zahrnovat plánované příjmy a výdaje v daném měsíci tak, aby bylo možné predikovat hodnoty krátkodobého finančního majetku ke konci každého měsíce resp. predikovat minimální zůstatky peněžních prostředků na běžných účtech v daných měsících. Plán CF je potřebné odvíjet od schváleného rozpočtu, přičemž je vhodné, aby zvláště v odhadech výnosů z daní a poplatků pracoval plán CF nejen s předpokládanou, ale také s méně příznivou variantou (např. z předpokladu, že uvedený typ příjmů dosáhne v roce následujícím jen 90% hodnot z předchozího období). Podobně na straně výdajů je vhodné rozlišovat výdaje mandatorní fixní a variabilní (např. v případě splátek úvěrů s variabilní úrokovou sazbou) a pro variantní vývoj vytvářet rezervu.

Strategie nakládání s krátkodobým finančním majetkem (dále též KFM) by měla být aktualizována, a to minimálně na str. 7, kde se specifikuje množina subjektů, jejichž kreditní riziko statutární město Karlovy Vary akceptuje. Dále by bylo vhodné upravit strategii s ohledem na to, že již nejsou prováděny operace typu buy sell resp. repo operace a nejsou ani pořizovány směnky do portfolia. Na straně druhé by bylo vhodné strategii doplnit o pravidla při výběru správců portfolia, a to tak, aby předmětem hodnocení nabídek byla i výše poplatků za obhospodařování na úrovni tzv. cílových fondů nebo aby byly stanoveny limity pro tzv.

obrátkovost portfolia. Strategie by měla systematictěji přistupovat k měření kreditního rizika, a to v tom smyslu, aby při zvýšené míře tohoto rizika byla požadována přiměřená úroková marže. Stanovení těchto marží by mělo schvalovat zastupitelstvo, podobně jako maximální expozice vůči jednotlivým subjektům. Závěrem se doporučuje zvážit uplatnění zásady 40-30-20-10, blíže specifikované na str. 8 zprávy, a to s cílem posílit míru transparentnosti postupů při výběru bank k ukládání depozit.

Strategie nakládání s dlouhodobým finančním majetkem (dále též DFM) by měla předně stanovit, jakým způsobem budou řešeny dlouhodobé smluvní vztahy. Má-li být omezena míra korupčního potenciálu, nemělo by docházet k uzavírání smluv na dobu 12 let apod. s úzce omezenou množinou výpovědních důvodů. Naopak, jestliže je zřejmé, že takové smlouvy nebyly v minulosti uzavřeny s náležitou péčí, měly by být využity všechny právní kroky směřující k jejich zneplatnění či alespoň modifikaci. Existuje-li podezření, že došlo k porušení povinností při správě cizího majetku, mělo by dojít k podání trestních oznámení, přestože nemusí být průkazné, že k porušení povinností došlo v souvislosti s korupčními vlivy.

Pro dobu budoucí je nezbytné vymezit priority nakládání s DFM. Jsou-li tyto priority jiné než ekonomické (např. záměr města vlastnit lázně z prestižních důvodů) je nezbytné klást zvýšený důraz na předcházení korupčních rizik a vymezit limity akceptovatelné míry ročního „dotování“ ex ante, aby případně vysoce ztrátové resp. nerentabilní investice (viz např. nákladná rekonstrukce rehabilitačního centra v rámci městem vlastněné společnosti Alžbětiny Lázně, a.s.) nebyly ex post bagatelizovány s odkazem na to, že přece nebylo možné ziskovost investičních akcí v těchto případech očekávat. Jestliže se díky nízké míře soudržnosti stávající „koalice“ nepodaří přesněji vymezit strategii nakládání s DFM, nelze doporučit realizaci investic, kde je nízký resp. záporný potenciál ekonomické návratnosti.

Poptávku po uložení prostředků v bankách je vhodné realizovat alespoň 1* ročně na základě obdobných pravidel, jaká jsou stanovena pro veřejné zakázky tj. zejména zveřejnit skutečnost, že samospráva poptává uložení finančních prostředků v určitém objemu na stanovenou dobu, specifikovat náležitosti nabídek (např. doklad o ratingu banky nebo její mateřské společnosti) vymezit hodnotící kritéria především kvantitativním způsobem (např. požadované úrokové marže pro různé úrovně kreditních rizik) a upřesnit, jaký je maximální objem prostředků, které mohou být uloženy v jedné bance. Hodnocení nabídek by následně měla realizovat hodnotící komise, přičemž zápisy z jednání této komise by měly obsahovat standardní náležitosti běžné u veřejných zakázek. Doporučuje se, aby poptávku po uložení peněžních prostředků nerealizovaly třetí osoby, ledaže jsou naplněna doporučení, která se pro tyto případy navrhuje u veřejných zakázek. Vnitřní předpisy samosprávy příp. společností, které jsou samosprávou ovládané, by měly procesní postupy pro tyto případy stanovit.

Finanční výbor má podle zákona o obcích provádět kontrolu hospodaření s majetkem a finančními prostředky obce. Přestože zákon nestanoví periodicitu kontrolní činnosti ani podrobnější věcnou náplň kontrolní činnosti, doporučuje se, aby kontrola plnění plánu CF probíhala minimálně čtvrtletně, kontrola plnění strategie nakládání s KFM pololetně a kontrola plnění strategie nakládání s DFM alespoň 1* ročně. Kontrola by přitom měla probíhat systematicky, tj. pravidla stanovená v příslušných dokumentech by měla být

ověřována dle míry závažnosti jejich případného neplnění. Jako vhodné se jeví, aby finanční výbor pravidelně dostával podrobné přehledy finančního majetku, přehledy realizovaných i nerealizovaných zisků z tohoto majetku a příp. též další strukturované informace, které umožní relativně snadno identifikovat, zda jsou naplňovány stanovené investiční cíle či nikoliv. Zápisy z jednání finančního výboru se doporučuje zveřejnit i zpětně.