

Stručný popis politiky a stratégie Hlavného mesta SR Bratislavy vo vzťahu k obchodným spoločnostiam s majetkovou účasťou mesta

Hlavné mesto SR Bratislava (ďalej len „mesto“) má majetkovú účasť vo viacerých spoločnostiach, ktoré mestu poskytujú služby a zabezpečujú spoločný výkon niektorých politík (ďalej len „mestský podnik“). Tento dokument obsahuje manažérske zhrnutie politiky a stratégie mesta vo vzťahu k mestským podnikom s ohľadom na nasledovné:

1. Depolitizácia riadenia mestských podnikov;
2. Zabezpečenie účinnej kontroly mestských podnikov mestom;
3. Zabezpečenie súčinnosti mestských podnikov pri zavádzaní viacerých politík mesta v oblasti pôsobenia mestských podnikov;
4. Zabezpečenie výkonu zo strany mestských podnikov a ich manažmentu a náležitého odmeňovania založeného na výkone;
5. Posilnenie kontrolných a manažérskych kapacít na magistráte mesta.

Zoznam významných a aktívnych mestských podnikov je uvedený v prílohe 1.

Depolitizácia riadenia mestských podnikov

Za základný predpoklad kvalitného a efektívneho riadenia mestských podnikov považujeme kvalitný manažment oslobodený od politických a straníckych vplyvov a tlakov. Manažmenty podnikov by mali pozostávať z odborníkov na manažment a podnikanie, zvlášť v oblasti mestských podnikov – monopolných poskytovateľov verejných služieb v meste. Očakávame preto expertízu v riadení podnikov so stovkami zamestnancov a tržbami v rádoch desiatok miliónov a zároveň schopnosť odolávať nelegitímnym súkromným záujmom, ktoré by mohli podkopávať zodpovedné hospodárenie s verejnými prostriedkami investovanými do mestských podnikov. Taktiež sa od manažmentu podnikov bude očakávať schopnosť pôsobiť v prostredí politických tlakov, no zároveň sa jasne zodpovedať politickej kontrole zo strany mestského zastupiteľstva (najmä prostredníctvom dozorných rád).

S cieľom obsadiť manažment podnikov odborníkmi bude mesto obsadzovať jednotlivé pozície v predstavenstvách podnikov na základe transparentných výberových konaní. Tieto výberové konania budú uskutočnené v súlade so zásadami schválenými mestským zastupiteľstvom.¹ Výberový proces pozostáva z nasledovných krokov:

- Vyhlásenie výberových konaní, prihlasovanie a zbieranie podkladov od uchádzačov;
- Zaslanie profesijného dotazníka a čestného vyhlásenia – deklarácie konfliktu záujmov vhodným uchádzačom a dožiadanie ďalších potrebných dokladov;
- Osobný detailný pohovor s vhodnými uchádzačmi;
- Overenie referencií uchádzača;
- Zostavenie užšieho výberu maximálne piatich vhodných uchádzačov, ktorí sa budú prezentovať a budú vypočutí výberovou komisiou;

¹ Uznesenie Mestského zastupiteľstva Hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy (ďalej len „MsZ“ a „mesto“) č. 38 časť C bod 1 zo dňa 7.2.2019 *Zásady výberu členov orgánov obchodných spoločností s majetkovou účasťou hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy a rozpočtových a príspevkových organizácií hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy* (ďalej len „zásady výberu“).

- Vybratí kandidáti zašlú mestu vypracovanie podľa požiadaviek mesta – rozvojový plán organizácie/spoločnosti v súlade s očakávaniami mesta v rozsahu a štandarde, aký sa bežne očakáva na trhu pri podobných výberových konaniach. Vypracovanie bude sprístupnené výberovej komisii v dostatočnom predstihu pred vypočutím;
- Zverejnenie profesijného CV pred vypočutím výberovou komisiou za predpokladu, že uchádzač bude zaradený do užšieho výberu;
- Vypočutie uchádzača pred odbornou výberovou komisiou. Vypočutie pred komisiou bude mať verejnú časť a neverejnú časť. Uchádzač bude mať možnosť prezentácie svojich zámerov s organizáciou/spoločnosťou;
- Po vybratí uchádzača výberovou komisiou uchádzač zdokladuje svoje deklarované vzdelanie a bezúhonnosť (poskytnutím potrebných dokladov a podkladov).

Výberová komisia bude mať 5 členov: zástupca primátora (predseda komisie), externý odborník v oblasti výberu ľudských zdrojov s dobrým menom, externý odborník z oblasti manažmentu s dobrým menom a 2 nestali členovia. Nestali členovia pri výbere predsedu predstavenstva budú:

- člen nominovaný mestským zastupiteľstvom (pre každé výberové konanie iný, nominovaný na základe dohody primátora a poslaneckých klubov),
- externý odborník z oblasti pôsobenia mestského podniku (odpad, doprava, vodárenstvo, atď.).

Nestali členovia výberovej komisie pri výbere členov predstavenstva:

- člen nominovaný mestským zastupiteľstvom (pre každé výberové konanie iný, nominovaný na základe dohody primátora a poslaneckých klubov),
- externý odborník z oblasti pôsobenia mestského podniku s ohľadom na požadovaný profil daného člena predstavenstva (odpad, doprava, vodárenstvo a financie, obchod, prevádzka), alt. predseda predstavenstva vybraný pre daný podnik.

Zabezpečenie účinnej kontroly a efektívnej komunikácie medzi mestom a mestskými podnikmi

Kontrolu mestských podnikov realizuje mesto prostredníctvom novozriadeného referátu výkonu majetkových práv na magistráte, no taktiež prostredníctvom zástupcov mestského zastupiteľstva v dozorných radách mestských podnikov. Mesto pristúpilo k zmene stanov spoločností, ktoré umožnia mestu vykonávať priamu kontrolu nad zásadnými úkonmi podnikov – na vykonanie významných úkonov a transakcií mestským podnikom sa vyžaduje predchádzajúci písomný súhlas mesta ako jediného akcionára (napr. OLO a.s., Dopravný podnik Bratislava a.s.) resp. valného zhromaždenia (napr. BVS a.s., METRO Bratislava a.s., v ktorých má mesto potrebnú väčšinu hlasov na valnom zhromaždení). Bez tohto predchádzajúceho súhlasu sú takéto úkony podniku neplatné.

Podklady na toto rozhodovanie pripravuje referát výkonu majetkových práv. Mestu prináleží podľa novovytvorených pravidiel rozhodovať v mestských podnikoch

o väčšom počte úkonov než v minulosti, vďaka čomu má silnejší vplyv na fungovanie podnikov a môže vykonávať lepší dohľad nad ich hospodárením. Mesto rozhoduje o:

- významných obchodných záležitostiach podnikov, ako je scudzenie a zaťaženie majetku (napríklad predaj majetku, alebo založenie majetku a pod.),
- uzatvorenie zmluvného vzťahu o objeme nad 200 000,-€,
- schválení organizačného a kompetenčného poriadku,
- investičných a obchodných plánov.

Okrem toho je v pôsobnosti mesta ako valného zhromaždenia schvaľovať štatúty predstavenstiev, ktoré obsahujú ďalšie kontrolné mechanizmy pre zazmluvňovanie a nakladanie s financiami mestských podnikov na úseku obstarávania tovarov a služieb, schvaľovania stratégií rozvoja a viacročných rozpočtov. Zmena stanov a štatútov mestských podnikov posilnila aj právo mesta na poskytovanie informácií. Predstavenstvá podnikov (spoločností) sú povinné sprístupňovať a poskytovať mestu informácie a podklady o spoločnostiach, reporty obsahujúce finančné, hospodárske, technické a iné podnikateľské informácie týkajúce sa spoločností a ďalšie podklady.

Zabezpečenie súčinnosti mestských podnikov pri zavádzaní viacerých politík mesta v oblasti pôsobenia mestských podnikov

Mestské podniky sú spoluvykonávateľmi niektorých z najdôležitejších kompetencií a politík mesta (verejná doprava, verejné vodovody a kanalizácia, zber odpadov a pod.). Ich spolupôsobenie pri aktualizácii politík a zavádzaní nových politík je preto kľúčové pre mesto. Nové znenie stanov mestských podnikov v súčasnosti obsahuje ustanovenia, ktoré mestské podniky priamo zaväzujú poskytovať súčinnosť mestu pri zavádzaní týchto politík. Okrem politík priamo súvisiacich s predmetom činnosti jednotlivých podnikov podniky budú spolupôsobiť pri realizácii ďalších politík mesta, ako napr. pripravovaná dátová politika mesta, politika v oblasti verejného obstarávania, či v oblasti vizuálneho smogu. Napríklad v oblasti dátovej politiky mesto plánuje zabezpečiť, aby nové obstarávania obsahovali jasnú dátovú doložku, na základe ktorej bude mesto disponovať data setmi, prípadne reportami vyprodukovanými obstaranými zákazkami s náležitou licenciou na použitie aj ostatnými organizáciami mesta.

Zabezpečenie výkonu zo strany mestských podnikov a ich manažmentu a náležitého odmeňovania založeného na výkone

Z pohľadu mesta ako jediného resp. väčšinového akcionára mestských podnikov považujeme za dôležité vytvoriť jasné, objektívne, realistické, no ambiciózne výkonnostné kritériá úspechu jednotlivých podnikov. Tieto kritériá potom budú riadne zverejnené a budú mestom dôsledne vyhodnocované. Len na podklade dosiahnutia kritérií – ukazovateľov bude možné poskytovať vedeniu výkonnostnú odmenu, ktorá bude predstavovať významnú časť celkovej odmeny manažmentu. Výkonnostné ukazovatele budú stanovené a vyhodnocované nielen na ročnej ale aj viacročnej báze, aby sa predišlo krátkodobému skresľovaniu ukazovateľov a aby sa jasne počítalo s potrebou strednodobého a dlhodobého rozvoja podniku.

Jednotliví členovia predstavenstiev podnikov budú zodpovedať za vybrané sekcie podnikov; v typickom podniku sa preto predpokladá, že bude ustanovených 5 členov predstavenstva, vrátane predsedu:²

- Predseda predstavenstva (CEO) – zodpovedný za všeobecné vedenie podniku, stratégiu, sledovanie cieľov, vzťah s akcionárom/mi;
- Člen predstavenstva (CFO) – zodpovedný za finančný manažment podniku;
- Člen predstavenstva (CSO) – zodpovedný za obchodnú stratégiu a obchod podniku;
- Člen predstavenstva (CTO) – zodpovedný za technickú stránku podniku, prípadné za investičné zámery podniku;
- Člen predstavenstva (COO) – zodpovedný za prevádzku podniku.

Členovia predstavenstiev budú pôsobiť na základe zmluvy o výkone funkcie člena predstavenstva, ktorú schvaľuje mesto ako akcionár (resp. valné zhromaždenie). Táto zmluva umožňuje flexibilnejšie nastavenie vzťahu medzi členmi predstavenstiev a podnikmi (vrátane flexibilného ukončenia pôsobenia člena predstavenstva v mestskom podniku), je transparentná voči akcionárovi a riadne ním schválená. Vzory zmlúv o výkone funkcie člena predstavenstva pre mesto vypracovávali renomované advokátske kancelárie podľa najlepších trhových štandardov.

Posilnenie kontrolných a manažérskych kapacít na magistráte mesta

V apríli 2019 mesto prijalo novú organizačnú štruktúru mesta, v ktorej pribudol referát výkonu majetkových práv (ďalej len „referát“). Referát v súčasnosti disponuje odborníkmi na obchodné právo s cieľom zabezpečovať výkon majetkových práv. Zároveň v súčasnosti prebieha výberové konanie na ekonomického analytika mestských podnikov, ktorý v súčinnosti so Sekciou financií bude analyzovať činnosť mestských podnikov. Základnými úlohami referátu sú preto:

1. Zodpovedne vykonávať majetkové práva mesta v súlade so schválenými politikami mesta, rozhodnutiami mestského zastupiteľstva a stanovami. Táto činnosť zahŕňa kontrolu predstavenstva a ich činnosti, udeľovanie predchádzajúcich súhlasov akcionára s určitými typmi úkonov (napr. kúpa/predaj tovaru nad určitú sumu, založenie dcérskej spoločnosti a pod.), priebežnú aktualizáciu vnútorných organizačných dokumentov a ďalšie kontrolné činnosti.
2. Sledovať finančnú disciplínu. Úlohou referátu bude priebežne kontrolovať finančné hospodárenie mestských podnikov a poskytovať im kvalifikovanú spätnú väzbu a kontrolu pri hospodárení.
3. Formulovať jasné finančné a nefinančné očakávania od mestských podnikov. Mestské podniky sú pre mesto dôležité najmä preto, že zabezpečujú poskytovanie služieb vo verejnom záujme (verejné statky). Tieto služby majú nielen svoju finančnú stránku, teda dodržiavanie finančnej disciplíny s cieľom dosiahnuť minimálne straty pre mesto, resp. dosiahnutie výnosov pre mesto, no taktiež nefinančnú stránku. Túto nefinančnú stránku považujeme za

² Táto rámcová štruktúra nemusí byť vhodná pre každý z mestských podnikov, preto bude náležite upravená zohľadňujúc potreby jednotlivých podnikov, zvyklosti v odvetviach, prípadne existujúce organizačné štruktúry. Zároveň sa predpokladá, že predsedovia predstavenstiev vybraní v prvom kole výberových konaní, budú mať možnosť aktívne ovplyvňovať organizáciu predstavenstva a určenie jednotlivých pozícií.

prinajmenšom rovnako významnú, nakoľko reprezentuje dosahovanie strategických cieľov mesta, ako napr.: väčšie množstvo ľudí v MHD, zvyšovanie frekvencie MHD, zvyšovanie pomeru recyklovaných odpadov a pod. Od mestských podnikov preto mesto bude požadovať predloženie realistických finančných a nefinančných ukazovateľov (*key performance indicators*), ktorých dosiahnutie bude jasne podmieňovať prípadné odmeny pre manažment.

4. Hľadať synergie medzi podnikmi a mestom a podnikmi vzájomne. Úlohou referátu bude taktiež hľadať nové synergie a pozitívne prepojenia medzi podnikmi vzájomne a podnikmi a mestom (napr. pri dodatočnom využívaní tepla zo spalovne odpadov OLO a.s.). Referát bude aktívne vyhľadávať, iniciovať a analyticky podporovať prepojenia medzi mestskými podnikmi a jednotlivými oddeleniami magistrátu.

Vypracovali: Ján Mazúr, kancelária riaditeľa magistrátu (jan.mazur@bratislava.sk),
Veronika Lahká, referát výkonu majetkových práv (veronika.lahka@bratislava.sk)

Príloha 1: Zoznam významných a aktívnych mestských podnikov mesta Bratislavy

| Mestský podnik | Sídlo/IČO | Majetková účasť mesta | Tržby | Počet zamestnancov |
|---|---|------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Bratislavská vodárenská spoločnosť, a.s. | Prešovská 48, 826 46 Bratislava IČO: 35850370 | 59,29% | 91 miliónov EUR (2017) | 500-999 |
| Odvoz a likvidácia odpadu a.s. v skratke: OLO a.s. | Ivanská cesta 22, 821 04 Bratislava IČO: 00681300 | 100% | 26 miliónov EUR (2018) | 250-499 |
| Dopravný podnik Bratislava akciová spoločnosť | Olejkárska 1, 814 52 Bratislava IČO: 00492736 | 100% | 46 miliónov EUR (2017) | 2000-2999 |
| METRO Bratislava a.s. | Primaciálne nám. 1, 811 01 Bratislava IČO: 35732881 | 66% | 732 tisíc EUR (2018) | 10-19 |
| Bratislavská integrovaná doprava, a.s. | Sabinovská 16, Bratislava 820 05 IČO: 35949473 | 35% | 1 milión EUR (2018) | 10-19 |
| KSP, s.r.o. | Vajnorská ulica 135, Bratislava 831 04 IČO: 35847689 | 100% | 1,2 milióna EUR (2018) | 10-19 |
| Incheba, akciová spoločnosť (v skratke Incheba, a.s.) | Viedenská cesta 3 – 7, Bratislava 851 01 IČO: 00211087 | 12,87% | 11,8 milióna EUR (2018) | 100-149 |
| Národné tenisové centrum, a.s. | Príkopova 6, 831 03 Bratislava IČO: 35853891 | 20,52% | 1,8 milióna EUR (2017) | 10-19 |