

Návrh finančnej stratégie pre BVS, a.s. na roky 2020-2022

Na základe zadania pre uchádzačov pripustených do výberového konania pre výber CFO spoločnosti BVS, a.s. a mojich skúseností v oblasti riadenia spoločností vám predkladám môj návrh finančnej stratégie BVS, a.s. na roky 2020-2022.

Popisované časti finančnej stratégie sú nasledovné:

- Analýza súčasnej finančnej kondície mestského podniku
- Stanovenie najvyšších finančných priorít pre mestský podnik na roky 2020-2022, predovšetkým v oblasti zvyšovania nákladovej efektívnosti a zvyšovania výnosov
- Prioritné investičné projekty z hľadiska finančnej návratnosti pre mestský podnik
- Možnosti financovania investičných projektov mestského podniku
- Stratégia riadenia dlhu a likvidity mestského podniku
- Návrh aspoň 5 kľúčových finančných ukazovateľov (KPIs), na základe ktorých by malo mesto vyhodnocovať finančnú kondíciu mestského podniku

Návrh finančnej stratégie pre BVS, a.s. na roky 2020-2022

1. Analýza súčasnej finančnej kondície mestského podniku

	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy	94,9	91,9	93,2	95,3	95,5
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	91,2	86,9	87,5	90,4	91,7
Zisk pred zdanením	4,4	3,8	0,2	0,6	0,7
Percentuálne vyjadrenie dosiahnutého zisku k Výnosom	4,6%	4,1%	0,2%	0,6%	0,7%
Náklady na opravy	12,7	12,2	20,4	15,2	16,3
Výška investícií	72,7	52,7	25,5	22,4	-

mio EUR

Zisk pred zdanením Infraservices	1,6	2,4	2,5	2,5	2,1
Zisk pred zdanením Bioenergy	0,7	0,8	0,3	0,4	0,3

koef.

Celková Likvidita	-	2,33	1,77	1,17	-
-------------------	---	------	------	------	---

tis m3

	2014	2015	2016	2017	2018
Pitná voda	43 928	44 179	45 106	46 469	-
Voda odkanalizovaná	46 610	47 428	46 863	48 230	-

Návrh finančnej stratégie pre BVS, a.s. na roky 2020-2022

2. Stanovenie najvyšších finančných priorít pre mestský podnik na roky 2020-2022, predovšetkým v oblasti zvyšovania nákladovej efektívnosti a zvyšovania výnosov

- Audit všetkých kontraktov týkajúcich sa prevádzky, hlavne opráv ako aj administratívnych nákladov. Po analýze v prípade potreby vytendrovanie nových dodávateľov
- Zvýšenie kontroly nad hospodárením v dcérskych spoločnostiach
- Posúdenie kalkulácií investícií pripravovaných, ako aj už zazmluvnených a kontrola ich čerpania
- Zvyšovanie výnosov je možné zabezpečiť dvoma cestami:
 - a) budovaním nových prípojok, ideálne financovaných prostredníctvom Eurofondov a iných fondov
 - b) prehodnotením cien s regulačným úradom vzhľadom na fakt nezmenených cien od roku 2013

Návrh finančnej stratégie pre BVS, a.s. na roky 2020-2022

3. Prioritné investičné projekty z hľadiska finančnej návratnosti pre mestský podnik

- Posúdenie stavu najkritickejších úsekov (zohľadniť stav aj podľa vynakladaných nákladov na opravy) a zaradiť ich prioritne do investičného plánu s ocenením a harmonogramom realizácie
- Ako budúci CFO by som trval na zvýšení transparentnosti a na zavedení tzv. scoringu pri stanovovaní priorit opráv potrubí a technológií a tvorbe/zmene investičného plánu.
príklad kritérií pre potrubie: 1. vek, 2. materiál, 3. náklady na opravy, 4. umiestnenie, 5. vonkajšie vplyvy atď.
- Profesionálny digitálny monitoring s „early warningom“

Návrh finančnej stratégie pre BVS, a.s. na roky 2020-2022

4. Možnosti financovania investičných projektov mestského podniku

Dva pohľady pre možnosti financovania investičných projektov:

- dnešný, keď sú investičné projekty financované z EBITDA, ktorej časť musí byť použitá aj na splácanie jestvujúceho úveru
- budúci - koncepčný investičný plán pripravený na min. 15 rokov s možnosťami financovania:
 - a) Využívanie Eurofondov a iných fondov pri budovaní nových prípojk
 - b) Bankovým investičným úverom poskytnutého konzorciom bánk
 - nízke riziko pre financujúce banky
 - nízka úroková miera v súčasnosti
 - 7-10 ročné čerpanie a 15-20 ročné splácanie
 - a) Doplnkové zdroje financovania investičných potrieb z predaja nepotrebného majetku
 - b) Vydaním vlastných dlhopisov podľa schváleného investičného plánu akcionármi, ako teoretická možnosť do budúcnosti po reštrukturalizácii celej spoločnosti

Návrh finančnej stratégie pre BVS, a.s. na roky 2020-2022

5. Stratégia riadenia dlhu a likvidity mestského podniku

Riadenie dlhu:

- 1) Kontrolou finančného plánu, v ktorom je zakomponovaný akcionármi schválený investičný plán vrátane jeho financovania
- 2) Zabezpečenie financovania schváleného investičného plánu
- 3) Môj návrh bude pri zostavovaní finančného plánu obsahovať dostatočnú rezervu na havarijné stavy, ktorú je možné použiť len na základe vopred prísne stanovených pravidiel

Návrh finančnej stratégie pre BVS, a.s. na roky 2020-2022

5. Stratégia riadenia dlhu a likvidity mestského podniku

Riadenie likvidity:

- 1) Sledovaním bankových kovenantov v dvoch úrovniach:
 - a) podľa zmluvy o úvere, aby sa spoločnosť nedostala do defaultu
 - b) Stanovenie prísnejších kritérií pre mesačné sledovanie bankových kovenantov s možnosťou pristúpiť k okamžitým mimoriadnym opatreniam riadenia likvidity pre zabezpečenie limitných hodnôt
- 2) Podmienkou bodu 1) je včasný a kvalitný mesačný reporting s mesačným vyhodnocovaním plnenia finančného plánu

Návrh finančnej stratégie pre BVS, a.s. na roky 2020-2022

6. Návrh aspoň 5 kľúčových finančných ukazovateľov (KPIs), na základe ktorých by malo mesto vyhodnocovať finančnú kondíciu mestského podniku

- EBIT a EBITDA materskej spoločnosti ak aj EBIT a EBITDA dcérskych spoločností
- Sledovanie plnenia bankových kovenantov:
 - a) Ukazovateľ krytia dlhovej služby DSCR: minimálne 1,2
 - b) Debt/EBITDA: maximálne 6
 - c) Podiel vlastného imania k celkovým pasívam: minimálne 55%
- Sledovanie klesajúceho vývoja nákladov na opravy
- Sledovanie schváleného investičného plánu v rozsahu zmluvnej ceny a harmonogramu
- Cash Flow
- Sledovanie vývoja pohľadávok po lehote splatnosti