

Výkonnostný audit Marianum

Záverečná správa

1 Zhrnutie

Najvyššou prioritou pre Marianum je reorganizácia, rozdelením na obchodnú spoločnosť (komerčné služby) a príspevkovú organizáciu (správa cintorínov, vojenských hrobov, pamätníkov). Marianum dnes nespĺňa zákonné podmienky pre príspevkovú organizáciu (náklady kryje z viac ako 50 % vlastnými zdrojmi).

Z hľadiska zefektívnenia procesu a prevádzky považujeme za najdôležitejšie transparentné verejné obstarávanie, vrátane zákaziek s nízkou hodnotou. Potenciál úspor demonštruje zmluva o odstraňovaní grafiti (72 %, 174 tis. eur). Do roku 2020 neboli zákazky s nízkou hodnotou zverejňované, súťaž nebola možná.

Za kľúčové strategické výzvy pre Marianum považujeme prípravu nového pohrebiska (potreba v roku 2029) a úpravu cien za nájom hrobových miest spolu so znížením počtu neplatičov.

- Ceny neboli menené od roku 2012, stúpnuť by mali o 29 % až 55 % (výnos 225 tis. eur) podľa počtu neplatičov. Počet neplatičov stúpol o 76 % od roku 2017.
- Nárast cien je možné zmierniť spojením položiek nájomného (dnes 0,03 eur/ročne) a služieb, spojených s nájomným (dnes 13 eur/ročne), do položky nájomné, oslobodenej od DPH (po vzore ostatných krajských miest). Marianum je čistý platca DPH.
- Pre umiestnenie nového pohrebiska odporúčame prioritne preskúmať lokalitu vedľa súčasného Krematória a urnového hája, kritické je majetkové vysporiadanie pozemkov.

Krematórium má pri súčasnej kapacite priestor zdvojnásobiť počet spalov, výstavba tretej pece za 747 tis. eur nie je prioritný projekt.

V účtovníctve vidíme nekonzistentné triedenie výdavkov na hlavnú a podnikateľskú činnosť, v Krematóriu dotovalo mesto podnikateľskú činnosť minimálne vo výške 484 tis. eur za roky 2017-2020, neoprávnene.

Zmluvy s najväčšími pravidelnými dodávateľmi je potrebné obstaráť nanovo, zmluva na dodávku truhel (337 tis. eur ročne) je exkluzívna, z roku 1998. Nové obstaranie zmluvy na údržbu zelene v roku 2021 (úspora 60 %, 46 tis. eur) ukazuje potenciál otvorenej súťaže, Marianum sa dostalo v cenách na úroveň iných miest (Trnava).

Záverečnú správu z výkonnostného auditu Marianum spracovali na základe pokladov od Marianum (v abecednom poradí) Matúš Lupták, Bibiana Mislovič a Katarína Strapoňová, s pomocou stážistky Rebečky Černianskej. Za pomoc a konzultácie ďakujeme Ivete Jurkemíkovej, Róbertovi Kováčovi, Kataríne Prnovej a Kataríne Šemberovej (všetci Marianum), Žofii Halmovej, Zuzane Ivaškovej, Ivanovi Peschlovi a Martinovi Ševečekovi (všetci HMBA). Všetky chyby a opomenutia ostávajú zodpovednosťou autorov.

Obsah

1	Zhrnutie	1
2	Úvod.....	5
2.1	Predmet činnosti	5
2.2	Výnosy a náklady organizácie	6
2.3	Dotácie zriaďovateľa	6
2.4	Ciele auditu	7
3	Stratégia a vzťah so zriaďovateľom.....	8
3.1	Aktuálny stav.....	8
3.2	Analytická časť	8
3.3	Odporúčania	11
4	Právna forma Marianum.....	12
4.1	Aktuálny stav.....	12
4.2	Analytická časť	12
4.3	Odporúčania	15
5	Správa hrobových a urnových miest.....	16
5.1	Aktuálny stav.....	16
5.2	Analytická časť	17
5.3	Odporúčania	30
6	Krematórium	31
6.1	Aktuálny stav.....	31
6.2	Analytická časť	31
6.3	Odporúčania	37
7	Pohrebná služba a ostatná podnikateľská činnosť.....	38
7.1	Aktuálny stav.....	38
7.2	Analytická časť	38
7.3	Odporúčania	41
8	Dodávateľské vzťahy	42
8.1	Najväčší dodávatelia Marianum	42
8.2	Odporúčania	43
9	Podporné činnosti.....	44
9.1	Personalistika.....	44
9.2	Verejné obstarávanie.....	50
9.3	Ekonomická agenda	51

Zoznam grafov, tabuliek, boxov a príloh

Graf 1: Príjmy Marianum (mil. eur)	7
Graf 2: Bežný rozpočet GIB	15
Graf 3: Dostupné kapacity pohrebísk Marianum (model bez zmeny správania)	19
Graf 4: Dostupné kapacity pohrebísk Marianum (model Brno).....	20
Graf 5: Štruktúra obradov na pohrebiskách mesta Brna (pohreby do zeme v %)	20
Graf 6: Lokality, v územnom pláne využiteľné ako pohrebisko	21
Graf 7: Pozemky vo vlastníctve mesta pri Jarovciach (bledomodrým)	23
Graf 8: Zdroje financovania prevádzky cintorínov	25
Graf 9: Tržby z hlavnej činnosti cintorínov, počty zmlúv a neplatičov	25
Graf 10: Náklady a výnosy cintorínov.....	26
Graf 11: Miera dotovania prevádzky pohrebísk, Bratislava a Brno (%).....	28
Graf 12: Tržby na jeden obrad (pohreb), Bratislava a Brno (eur)	28
Graf 13: Daňová povinnosť Marianum (DPH).....	29
Graf 14: Ilustrácia identifikačného štítku.....	30
Graf 15: Počet kremácií denne (mesačný priemer)	32
Graf 16: Počet kremácií ako % zomrelých v BSK	33
Graf 17: Náklady na energie krematória (eur)	34
Graf 18: Osobné náklady krematória (eur).....	34
Graf 19: Náklady na opravy a údržbu krematória (eur)	35
Graf 20: Pozemky areálu Krematória a urnového hája.....	37
Graf 21: Hrubá zisková marža pohrebnej služby a krematória, Bratislava a Brno (% prevádzkových nákladov)	41
Graf 22: Štruktúra priemernej mzdy Marianum (eur)	45
Graf 23: Priemerné mzdy v platových triedach 2 a 3 (eur)	45
Graf 24: Štruktúra miezd v platových triedach 2 a 3 (%)	46
Graf 25: Priemerné osobné náklady na zamestnanca, hlavná činnosť (eur).....	46
Graf 26: Priemerné osobné náklady na zamestnanca, podnikateľská činnosť (eur).....	47
Graf 27: Priemerné odmeny ako % mzdy, po strediskách.....	47
Graf 28: Kumulatívne zostatky na účtoch Marianum v SLSP	53
Tabuľka 1: Rozdelenie činností Marianum podľa zákona o pohrebníctve	5
Tabuľka 2: Výkaz ziskov a strát Marianum, s úpravou o nájomné (eur)	6
Tabuľka 3: Výzvy, identifikované koncepciou Marianum z roku 2019	8
Tabuľka 4: Opatrenia, navrhované koncepciou Marianum z roku 2019.....	8
Tabuľka 5: Právne formy pohrebníctiev v krajských mestách SR a najväčších mestách ČR..	13
Tabuľka 6: Alternatívy zmeny právnej formy Marianum.....	14
Tabuľka 7: Vybrané položky z cenníka pohrebísk Marianum (eur)	16
Tabuľka 8: Pohreby podľa kategórie.....	17
Tabuľka 9: Kapacity cintorínov.....	17
Tabuľka 10: Neplatiči a voľné existujúce miesta na pohrebiskách.....	18
Tabuľka 11: Potenciálne dodatočné kapacity na cintorínoch.....	19
Tabuľka 12: Dostupné kapacity pohrebísk v modeli (2021)	20
Tabuľka 13: Alternatívy pre umiestnenie nového pohrebiska	23
Tabuľka 14: Cenníky pohrebísk krajských miest SR (eur)	24
Tabuľka 15: Náklady hlavnej činnosti v prepočte na hrobové a urnové miesta (eur).....	29
Tabuľka 16: Výkaz ziskov a strát Krematória (eur).....	31

Tabuľka 17: Cenníky krematórií, prevádzkovaných samosprávami (eur).....	33
Tabuľka 18: Počet zamestnancov Krematória v hlavnej a podnikateľskej činnosti.....	34
Tabuľka 19: Výdavky na opravy budov a strojov Marianum podľa zdrojov krytia (eur)	35
Tabuľka 20: Kapitálové transfery pre Marianum (eur).....	35
Tabuľka 21: Náklady a výnosy podnikateľskej činnosti bez krematória a cintorínov (eur)	38
Tabuľka 22: Nové balíky pohrebných a kremačných služieb (eur)	39
Tabuľka 23: Priemerné tržby za jeden pohreb (eur bez DPH)	40
Tabuľka 24: Platby v pokladni pohrebnej služby (eur)	40
Tabuľka 25: Top 10 pravidelných dodávateľov Marianum (tis. eur).....	42
Tabuľka 26: Fakturácia zares (eur)	43
Tabuľka 27: Jednotkové ceny Marianum a mesto Trnava (eur)	43
Tabuľka 28: FTE podľa stredísk.....	44
Tabuľka 29: Mzdové náklady podľa platových tried (tis. eur).....	44
Tabuľka 30: Lokálna kúpna sila Bratislava a Brno	47
Tabuľka 31: Podmienky pre získanie výkonnostných príplatkov	48
Tabuľka 32: Štruktúra verejných obstarávaní Marianum	50
Tabuľka 33: Jednotkové ceny: odstraňovanie graffiti 2020 a 2021	51
Tabuľka 34: Hotovostné a bezhotovostné platby Marianum (eur).....	51
Tabuľka 35: Hotovostné tržby podľa strediska (eur)	52
Tabuľka 36: Bankové poplatky a obraty vybraných organizácií (eur)	52
Tabuľka 37: Základné poplatky Marianum v SLSP a ČSOB.....	53
 Box 1: Úprava výsledoviek Marianum.....	 6
Box 2: Obstarávanie rekonštrukcie Pamätníka Slavín	50
 Príloha 1: Dátová príloha	
Príloha 2: Implementačný plán	

2 Úvod

2.1 Predmet činnosti

Marianum – pohrebníctvo mesta Bratislavy je príspevkovou organizáciou hlavného mesta, ktorá zabezpečuje správu a prevádzku pohrebísk, prevádzku krematória a pohrebnej služby, ako aj starostlivosť o vojnové hroby a pamätníky.

Činnosť Marianum vo vzťahu k pohrebníctvu a pohrebným službám sa delí na hlavnú (regulovanú, dotovanú) činnosť a podnikateľskú (komerčnú) činnosť. Rozdelenie je na základe zákona č. 131/2010 Z. z. o pohrebníctve (tabuľka 1). Zjednodušene, hlavná činnosť sa týka kompetencií obce, teda prevádzky pohrebiska a všetkého s tým spojeného: správa hrobových miest, domu smútku a údržba zelene/komunikácií. Ostatné pohrebné služby (prevoz tela, zabezpečenie obradu) sú predmetom podnikateľskej činnosti.

Krematórium je podľa zákona (§ 11) podnikateľskou činnosťou, prevádzka krematória nie je zákonnou úlohou obce a krematórium môžu prevádzkovať aj súkromné právnické osoby. Marianum však prevádzku krematória radí aj do svojej hlavnej činnosti. Ide pravdepodobne o dôsledok zriaďovateľskej listiny Marianum, ktorá v opise hlavnej činnosti (čl. II, písm. a)) uvádza správu a údržbu krematória. Rovnako však v rozsahu podnikateľskej činnosti (čl. VII, bod 2, písm. b)) uvádza prevádzkovanie krematória.

Tabuľka 1: Rozdelenie činností Marianum podľa zákona o pohrebníctve

Hlavná činnosť (§ 17 zákona)	Podnikateľská činnosť (§ 8, § 11 zákona)
vykopanie hrobu a zasypanie hrobu	počiatočná starostlivosť o ľudské pozostatky
vykonávanie exhumácie	úprava ľudských pozostatkov a ich ukladanie do rakvy
vedenie evidencie súvisiacej s prevádzkovaním pohrebiska	preprava ľudských pozostatkov a ľudských ostatkov a preprava potrateného ľudského plodu alebo predčasne odňatého ľudského plodu
správa pohrebiska	miestna prepravu, prenos rakvy a pochovanie
správa márnice a domu smútku, ak sú na pohrebisku vybudované	predaj rakiev a smútočných potrieb
údržba komunikácií a zelene na pohrebisku	zabezpečovanie a organizácia pohrebného obradu
	poradenská činnosť súvisiacu s pohrebom
	prevzatie ľudských pozostatkov a ľudských ostatkov a ich dočasné uloženie do spopolnenia
	spopolňovanie ľudských pozostatkov a ľudských ostatkov
	úprava popola, uloženie popola do urny, skladovanie a odovzdávanie urien

Zdroj: Zákon č. 131/2010 Z.z., zriaďovateľská listina Marianum, spracovanie HMBA, 2021

V rámci auditu analyzujeme činnosť Marianum v rozdelení na nasledovné strediská, resp. oblasti činnosti:

1. Správa hrobových a urnových miest
2. Správa pohrebísk a vojnových hrobov (verejných priestorov)
3. Pohrebná služba a ostatná podnikateľská činnosť
4. Krematórium
5. Priezrezové a podporné činnosti

2.2 Výnosy a náklady organizácie

Prevádzkové náklady Marianum sú za roky 2017-2020 v priemere 8,2 mil. eur, s vlastnými tržbami na úrovni 3,6 mil. eur. Náklady sú však umelo navyšované prenájom pozemkov od hlavného mesta vo výške 3,0 mil. eur ročne. Skutočná strata organizácie (potreba dotácie) je v priemere na úrovni 2,0 mil. eur. Vo zvyšku správy používame výnosy a náklady upravené o nájomné (box 1).

Tabuľka 2: Výkaz ziskov a strát Marianum, s úpravou o nájomné (eur)

	2017	2018	2019	2020
Prevádzkové náklady	7 594 946	8 110 674	7 990 344	9 013 549
Vlastné tržby	3 614 868	3 883 270	3 369 840	3 541 583
Prevádzkový zisk	-3 980 078	-4 227 405	-4 620 504	-5 471 966
% nákladov	-52%	-52%	-58%	-61%
Z toho nájomné hlavnému mestu	2 961 234	2 961 234	2 961 234	2 961 234
Upravený prevádzkový zisk	-1 018 844	-1 266 171	-1 659 270	-2 510 732
% nákladov	-22%	-25%	-33%	-41%
Odpisy	326 082	269 636	383 626	268 359
Upravený zisk pred zdanením	-1 344 926	-1 535 807	-2 042 896	-2 779 091
% nákladov	-27%	-28%	-38%	-44%
Daň z príjmu (PČ)	131 522	58 220	42 624	68 105
Upravený výsledok hospodárenia	-1 476 448	-1 594 027	-2 085 520	-2 847 196
% nákladov	-29%	-29%	-38%	-45%

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Box 1: Úprava výsledov Marianum

V celej správe vychádzame pri analýze výkazov ziskov a strát Marianum alebo jeho jednotlivých stredísk z upravených výsledov. Vo výsledovkách realizujeme nasledovné úpravy:

1. Výnosy sú očistené o transfery zo strany zriaďovateľa (hlavného mesta) či iných subjektov verejnej správy. Ide o účty 691-698.
2. Výnosy aj náklady sú očistené od vnútropodnikového účtovania na účtoch 599 a 699.
3. Náklady sú očistené o nájomné, ktoré Marianum platí hlavnému mestu. Ide o nájomné vo výške 2 961 234 eur ročne (konštantná ročná suma), účtované je na položke 5180400. Toto nájomné predstavuje umelé navýšenie nákladov (celé je kryté transferom zo strany hlavného mesta). Podľa VZN č. 18/2011 o zásadách hospodárenia s majetkom hlavného mesta SR Bratislavy, § 3 a § 4 sa príspevkovým organizáciám majetok zveruje, nie prenája. Aj v prípade transformácie Marianum na inú právnu formu by mohli byť tieto pozemky, ktoré sú predmetom nájmu, vložené do obchodnej spoločnosti ako nepeňažný vklad do základného imania.

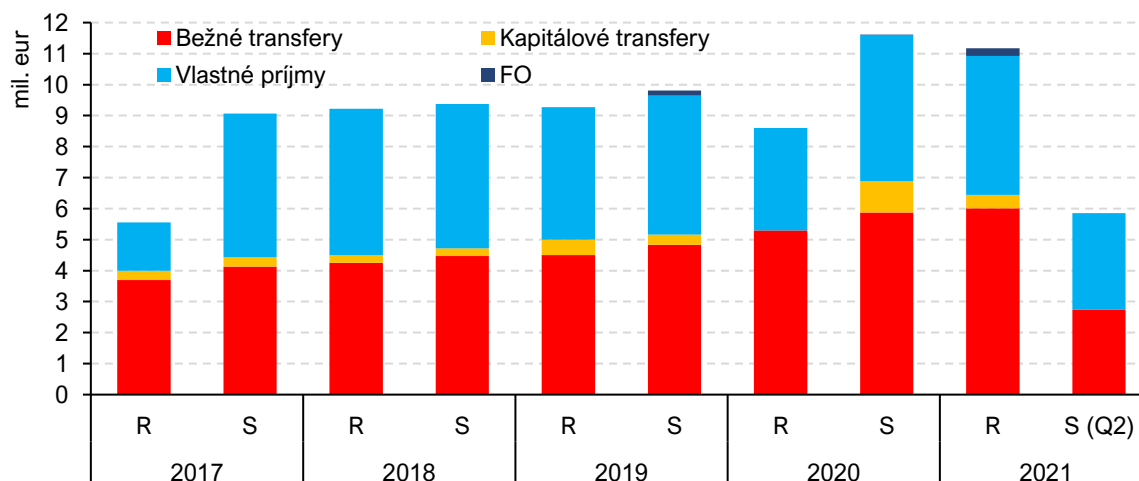
Do výnosov teda vstupujú iba vlastné tržby Marianum a ostatné položky ako zúčtovanie rezerv, aktivácia či výnosové úroky.

Pre výpočet upraveného prevádzkového zisku vychádzame z rozdielu medzi prevádzkovými nákladmi (účty 50, 51, 52, 53, 54 a 56) a prevádzkovými výnosmi (účty 60, 64, 66).

2.3 Dotácie zriaďovateľa

Mesto v priemere dotuje prevádzku Marianum sumou 4,8 mil. eur ročne, po úprave o nájomné ide o 1,9 mil. eur ročne. Nájomné sa totiž mestu vracia v bežných príjmoch. Medzi rokmi 2017 a 2020 narástla prevádzková dotácia o 250 %, z 1,2 mil. eur na 2,9 mil. eur.

Graf 1: Príjmy Marianum (mil. eur)



Zdroj: Marianum, RISSAM, spracovanie HMBA, 2021

2.4 Ciele auditu

Cieľom výkonnostného auditu je identifikovať potenciál a opatrenia pre zvýšenie príjmov, optimalizáciu nákladov a zvýšenie vnútornej kvality (profesionalizácia práce) aj vonkajšej kvality poskytovaných služieb. V analýze sa zameriavame na všetky aspekty hospodárenia a prevádzky organizácie. Súčasťou záverečnej správy auditu je aj implementačný plán na roky 2021-2023.

Ak nie je uvedené inak, všetky údaje čerpáme z podkladov poskytnutých priamo zamestnancami organizácie. Primárne ide o dáta z účtovníctva a rozpočtu, mzdové inventúry, údaje o verejnom obstarávaní, údržbe, zmluvách, objednávkach a faktúrach, dáta o kapacitách a poskytovaných službách, spotrebe energií, cenách, smernice a iné interné riadiace akty. Prílohou správy auditu je dátová príloha, v ktorej sú uvedené všetky zdroje tabuliek a grafov, použitých v správe.

3 Stratégia a vzťah so zriaďovateľom

- Aktuálna koncepcia Marianum z roku 2019 navrhovala opatrenia, ktoré neboli jasne prepojené s identifikovanými výzvami, chýbal odhad nákladov aj harmonogram.
- Doteraz nesplnené opatrenia (predovšetkým investičné) je potrebné prehodnotiť v zmysle záverov auditu, odhadnúť náklady aj výnosy a zostaviť poradie priorít.
- Gestorstvo Marianum zo strany mesta bolo iba formálne, chýbala kontrola aj jasné očakávania.

3.1 Aktuálny stav

Najnovšiu koncepciu rozvoja Marianum vypracovalo Marianum v roku 2019. Okrem toho je pre aktuálne vedenie Marianum smerodajná koncepcia, s ktorou bol riaditeľ Marianum úspešný vo výberovom konaní.

Gestorským útvarom Marianum je oddelenie životného prostredia magistrátu. Okrem nich od roku 2021 usmerňuje predovšetkým podnikateľskú/obchodnú činnosť Marianum aj útvar správy mestských podnikov magistrátu.

3.2 Analytická časť

Výzvy, identifikované koncepciou z roku 2019, nie sú podložené vecnou argumentáciou, nie je zrejmé prečo práve tieto výzvy sú najväčšou prioritou Marianum pre ďalšie obdobie. Výzvy sú konštatované na priestore necelej jednej strany, bez ukazovateľov, dátového podkladu či iného zdôvodnenia.

Koncepcia z roku 2019 identifikuje ako najväčšie výzvy organizácie predovšetkým úroveň fyzických priestorov (domov smútku, priestorov pre zamestnancov, sociálnych zariadení, nedostupnosť kancelárií Marianum) a kapacitu hrobových miest. Ostatné výzvy sú zhrnuté nižšie.

Tabuľka 3: Výzvy, identifikované koncepciou Marianum z roku 2019

	Identifikované výzvy
1	Nedostatočná/nevyhovujúca úroveň domov smútku, sociálnych zariadení, služobných priestorov
2	Komplikované parkovanie pre klientov na Šafárikovom nám. 3 (sídlo Marianum)
3	Nedostatok hrobových miest na pohrebiskách
4	Chýbajúca separácia BIO odpadu na pohrebiskách
5	Chýbajúci koncept pre minimalizáciu neekologických materiálov pri príprave obradov
6	Príprava zosnulých k obradom a priebeh obradov na úrovni 80-tych rokov 20. storočia
7	Chýbajúci luxusný pohrebný automobil

Zdroj: Koncepcia rozvoja Marianum 2020, spracovanie HMBA, 2021

Opatrenia, navrhované koncepciou z roku 2019, nie sú vo väčšine prípadov prepojené s identifikovanými výzvami, opatreniam chýba odhad nákladov a výnosov, ako aj prioritizácia v čase. Do skupín opatrení sú spájané na prvý pohľad nesúvisiace opatrenia. Opatrenia sú často všeobecné a nevýpovedné (napr. 2C, 3B, 4B). Koncepcii chýba harmonogram realizácie.

Tabuľka 4: Opatrenia, navrhované koncepciou Marianum z roku 2019

	Navrhované opatrenia	Reakcia na výzvu č.	Odhad nákladov	Odhad výnosov
1	Skvalitnenie poskytovaných služieb vo všetkých detailoch prípravy a priebehu pohrebných obradov			
A	Zriadenie troch strategicky umiestnených kancelárií v Bratislave	2	NA	NA
B	Zavedenie profesionálnej úpravy tváre zosnulých	6	NA	NA
C	Nákup luxusného pohrebného vozidla	7	NA	NA

	Navrhované opatrenia	Reakcia na výzvu č.	Odhad nákladov	Odhad výnosov
D	Rozšírenie ponuky kvetinovej výzdoby	NA	NA	NA
E	Zavedenie možnosti úhrady obradov na splátky	NA	NA	NA
F	Zverejňovanie informácií o aktuálnych pohreboch/obradoch	NA	NA	NA
G	Vybudovanie nového centrálného kvetinárstva	NA	NA	NA
H	Nová služba – dovoz kvetinových výrobkov k hrobovému miestu	NA	NA	NA
I	Zriadenie e-shopu na nákup kvetinových výrobkov	NA	NA	NA
2	Zvyšovanie úrovne a profesionality pracovníkov poskytujúcich služby v 1. línii pohrebníctva			
A	Zavedenie odborného zaškoľovania vybavovateľiek pohrebov	6	NA	NA
B	Zavedenie procesu psychickej očisty zamestnancov – relaxačný pobyt v hodnote 150 eur/rok	NA	NA	NA
C	Výrazne zvýšenie úrovne poskytovania pohrebných služieb	6	NA	NA
3	Príprava návrhu novelizácie VZN č. 17/2012 – Prevádzkový poriadok pohrebísk na území hlavného mesta SR Bratislavy vrátane cenníka za poskytovanie služieb			
A	Zmena cenníka za prenájom – rozdelenie sadzieb podľa typov miest, zvýšenie cien	1	NA	+1,3 mil. eur
B	Aktualizácia a doplnenia VZN	NA	NA	NA
4	Zefektívnenie a optimalizácia personálnych nákladov			
A	Kumulácia pracovných pozícií	NA	NA	NA
B	Vzájomná zastupiteľnosť pracovníkov	NA	NA	NA
C	Zavedenie kontroingu pre dodržiavanie nastavených procesov	NA	NA	NA
D	Nekompromisný prístup k porušovaniu pracovnej disciplíny a etiky	NA	NA	NA
E	Dodržiavanie nulovej tolerancie požitia alkoholu na pracovisku	NA	NA	NA
5	Zvýšenie úrovne starostlivosti o prevádzkovanie a údržbu cintorínov			
A	Inštalácia externých informačných video-panelov na cintoríny s najvyššou návštevnosťou	NA	NA	NA
B	Nastavenie procesov posudzovania oprávnenosti požiadaviek nájomcov	NA	NA	NA
C	Nastavenie procesov vybavovania oprávnených požiadaviek nájomcov	NA	NA	NA
D	Nastavenie procesov povoľovania a následnej kontroly pri výstavbe príslušenstiev hrobových miest	NA	NA	NA
E	Nastavenie procesov pre dosiahnutie nápravy tých stavov, ktoré sú v rozpore s VZN	NA	NA	NA
F	Postupná výmena starých cintorínskych studničiek	1	NA	NA
G	Nastavenie procesov posudzovania a spracovania podnetov vedúcich	6	NA	NA
H	Zavedenie predĺženia otváracích hodín do 22:00 hod. na všetkých cintorínoch počas sviatkov	NA	NA	NA
I	Zvyšovanie informovanosti verejnosti o činnosti organizácie vydávaním tlačových správ	NA	NA	NA
J	Zvýšenie úrovne povedomia občanov Bratislavy o tom, že MARIANUM je pohrebníctvom mesta Bratislava	NA	NA	NA
6	Naplnenie oprávneného očakávania verejnosti na obnovu domov smútku			
A	Postupné obnovenie všetkých obradných miestností	1	NA	NA
B	V súvislosti s obnovou domov smútku revitalizáciách bezprostredného okolia a príľahlých cintorínskych komunikácií	1	NA	NA
C	Obnova verejných toaliet na Martinskom cintoríne a vybudovanie nových toaliet na NKP Slavín	1	NA	NA
D	výmena zastaralej zvukotechniky v obradných miestnostiach	6	NA	NA
E	inštalácia videotechnológie na možnosť videoprenosu	6	NA	NA
F	postupné zavedenie klimatizácie/temperovania vo vybraných obradných miestnostiach	1	NA	NA
7	Environmentálne prístupy pri zbere odpadu na cintorínoch			
A	Zavedenie jediného možného triedenia na cintorínoch: na zmesový a BIO odpad	4	NA	NA
B	Primeranou osvetou vplývať na verejnosť s cieľom využiť vytriedený BIO-odpad na jeho recykláciu	4	NA	NA

	Navrhované opatrenia	Reakcia na výzvu č.	Odhad nákladov	Odhad výnosov
C	Postupné nahrádzanie zastaralých ocelových kontajnerov za polo-podzemné kontajnery	1	NA	NA
8	Nastavenie eko prístupu na všetkých úrovniach služieb			
A	Zavedenie používania truhel vyrobených výlučne z ekologických materiálov	5	NA	NA
B	Nahradenie predaja vencov z umelých kvetov za vence vyrobené z ekologických materiálov	5	NA	NA
C	EKO-sektory: s minimalizáciou pomníkov a maximom zelených plôch v nových sektoroch na vybraných cintorínoch	NA	NA	NA
D	Zavedenie predaja EKO-urien pre EKO-urnové miesta a urnové miesta v zemi	5	NA	NA
E	Budovanie urnových/EKO-urnových a hrobových/EKO-hrobových miest novým prístupom - priamo s pomníkom	5	NA	NA
9	Pasportizácia a systematická starostlivosť a údržba zelene			
A	V spolupráci so sekciou životného prostredia Magistrátu pripraviť komplexnú pasportizáciu údržbu zelene na verejne dostupných priestranstvách	NA	NA	NA
10	Rozšírenie a využívanie voľných kapacít cintorínov			
A	Rozšírenie cintorínov tam, kde to umožňujú priestorové možnosti bezprostredného okolia	3	NA	NA
B	Po dohode s vlastníkmi historických cintorínov (rímskokatolícka cirkev a evanjelická cirkev) a KPU BA obnovenie pochovávaní na týchto cintorínoch	3	NA	NA
C	V maximálnej miere využívanie vlastných prostriedkov z podnikateľskej činnosti na budovanie hrobových miest	3	NA	NA
D	Oplotenie a výstavba komunikácií na pohrebiskách bude financovaná prioritne z rozpočtu hlavného mesta SR Bratislavy	1	NA	NA
11	Budovanie kompletných hrobových a urnových miest s príslušenstvom			
A	Cintorín Rača - s postupným budovaním až 1500 nových urnových schránok a 38 hrobových miest	3	NA	NA
B	Cintorín Karlova Ves - s postupným budovaním viac ako 100 nových hrobových miest na pochovávanie, viac ako 200 urnových miest a vybudovanie samostatného EKO-sektora	3	NA	NA
C	Cintorín Petržalka - s postupným budovaním viac ako 150 nových urnových miest	3	NA	NA
D	Martinský cintorín – s postupným budovaním viac ako 500 urnových miest v kolumbáriu stenách, viac ako 100 hrobových miest, viac ako 50 urnových miest do zeme a vybudovanie nového VIP sektora	3	NA	NA
E	Ďalšie vytýčenie priestorových možností pre vybudovanie nových hrobových a urnových miest	3	NA	NA
12	Vybudovanie tretej kremačnej pece v Krematóriu v Bratislave	NA	NA	NA
13	Zefektívnenie nákladov organizácie a zníženie výdavkov za energie			
A	Výmena zastaralých neefektívnych elektrických vykurovacích telies za moderné úsporné vykurovacie telesá	1	NA	NA
B	Montáž moderných programovateľných regulačných hlavíc na strediskách s vykurovaním pomocou radiátorov	1	NA	NA

Zdroj: Konceptia rozvoja Marianum 2020, spracovanie HMBA, 2021

Mnohé z opatrení boli ku koncu roku 2020 označené ako splnené, nedokončené sú predovšetkým väčšie investičné opatrenia. **Nesplnené opatrenia je potrebné prehodnotiť v zmysle záverov tohto auditu, nastaviť im poradie podľa priority a odhadnúť náklady a potenciálne výnosy jednotlivých opatrení.**

Marianum bolo zo strany mesta dlhodobo neusmerňované, chýbala kontrola aj jasné očakávania od výkonu. Oddelenie životného prostredia ako gestor podľa vlastných slov nijakým spôsobom Marianum neriadi, neusmerňuje ani nekontroluje. Nevnímajú pohrebníctvo a správu cintorínov ako agendu, ktorá spadá pod oddelenie životného prostredia. Pre

Marianum slúžia len ako administratívna sila, ktorá spracúva podklady a materiály, ktoré potrebuje Marianum schváliť na úrovni mesta.

3.3 Odporúčania

- Prehodnotiť zatiaľ nesplnené opatrenia z koncepcie Marianum, odhadnúť náklady aj výnosy opatrení, nastaviť priority podľa záverov tohto auditu.
- Prehodnotiť gestorstvo Marianum vo svetle navrhovaných zmien právnej formy.

4 Právna forma Marianum

- Marianum nespĺňa požiadavky zákona na mieru dotovania zo strany zriaďovateľa, náklady sú umelo navyšované o nájomné hlavnému mestu. Potreba dotácie je nižšia ako 50 %, Marianum sa musí transformovať na obchodnú spoločnosť.
- Na základe praxe iných krajských miest aj najväčších miest Česka navrhujeme oddeliť komerčnú časť Marianum (pohrebná služba, krematórium, kvetinárstvo) do samostatnej obchodnej spoločnosti. Dotovaná (hlavná) činnosť ostane v príspevkovej organizácii.
- Do príspevkovej organizácie môžu byť včlenené aj činnosti správy pamätníkov a pomníkov z GIB pre zjednotenie správy kultúrnych pamiatok mesta.
- Je potrebné preveriť, kto bude zodpovedný za investičnú činnosť v oblasti pamätníkov a pamiatok, rovnako je potrebné zvážiť presunutie správy kultúrnych pamiatok v správe mestských kultúrnych organizácií.

4.1 Aktuálny stav

Marianum je príspevková organizácia hlavného mesta SR Bratislavy. Príspevkové organizácie sa riadia ustanoveniami zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy, § 21 - § 28. Zriaďovateľ (hlavné mesto) financuje príspevkovú organizáciu príspevkom na činnosť (bežný transfer) a prípadnými kapitálovými transfermi na investície.

Podľa VZN č. 18/2011 o zásadách hospodárenia s majetkom hlavného mesta SR Bratislavy (§ 3 a § 4) príspevkové organizácie majetok, ktorý využívajú na svoju hlavnú činnosť, nevlastnia ani si neprenajímajú. Hlavné mesto im bezodplatne zveruje svoj majetok, ktorý spravujú a užívajú na plnenie svojej činnosti.

Príspevkové organizácie musia byť dotované minimálne na úrovni 50 % nákladov¹. Zákon vyžaduje, aby nákladovo efektívnejšie organizácie (ktoré pokrývajú viac ako 50 % svojich nákladov vlastnými tržbami) boli transformované na obchodné spoločnosti.

4.2 Analytická časť

Náklady Marianum sú umelo navyšované o nájomné hlavnému mestu, po jeho odpočítaní nespĺňa Marianum pravidlo krytia menej ako 50 % nákladov vlastnými príjmami. Upravený výsledok hospodárenia bez príspevkov mesta tvorí od -29 % nákladov po -45 % nákladov (tabuľka 2). Teda počas všetkých rokov 2017-2020 bolo hospodárenie Marianum efektívnejšie ako vyžaduje zákon o rozpočtových pravidlách, Marianum by tak malo byť transformované na obchodnú spoločnosť.

Právnu formu obecného pohrebníctva zákon o pohrebníctve nelimituje. Zákon umožňuje obci poveriť správou pohrebísk aj svoju organizáciu, či dokonca si túto službu obstaráť externe.

Pohrebné služby aj prevádzka krematória sú regulované živnosťou, ktoré môže prevádzkovať akákoľvek právnická osoba po splnení podmienok získania živnosti. Nejde o zákonnú kompetenciu obce, ale podnikateľskú činnosť.

Starostlivosť o vojnové hroby je zo zákona povinnosťou obce, tá túto kompetenciu zabezpečuje priamo alebo cez vlastné organizácie.

¹ § 21, ods. 2 zákona č. 523/2004 Z. z.

Krajské mestá SR aj najväčšie mestá ČR zabezpečujú jednotlivé činnosti spojené s pohrebníctvom rôzne, spojenie správy cintorínov, krematória aj pohrebných služieb do jednej organizácie je skôr nezvyčajné.

Bratislava je jediné krajské mesto SR, kde jedna mestská organizácia zabezpečuje kompletné služby správy cintorínov, prevádzky krematória aj pohrebné služby. Jedine Prešov ešte poskytuje pohrebné služby vlastnou organizáciou, inak sú tieto služby ponechané na súkromný sektor. Správa cintorínov je s výnimkou Trenčína zabezpečovaná priamo mestským úradom alebo mestskou organizáciou – mesto Trenčín má zmluvu so súkromným pohrebníctvom, ktoré zabezpečuje prevádzku cintorínov v zmysle § 17 zákona o pohrebníctve.

Právne formy sú rôzne aj v Českej republike. Praha a Plzeň sú podobné ako Bratislava (mestská príspevková organizácia na všetky aspekty pohrebníctva), Brno oddeľuje dotovanú činnosť (správu cintorínov) od komerčnej (krematórium a pohrebné služby). V Ostrave zabezpečujú prevádzku cintorínov mestské časti, s čiastočným zapojením súkromných firiem. Krematórium aj pohrebné služby sú komerčné.

Využitie príspevkových organizácií v Českej republike je bežné aj kvôli väčšej flexibilitě PO oproti slovenskej legislatíve. Podľa slovenského práva musí PO kryť menej ako 50 % nákladov vlastnými tržbami, inak musí byť transformovaná na obchodnú spoločnosť. Česká legislatíva nepozná takéto obmedzenie², české PO tak môžu byť dotované aj menej ako z polovice svojich nákladov.

Tabuľka 5: Právne formy pohrebníctiev v krajských mestách SR a najväčších mestách ČR

Mesto	Správa cintorínov § 17	Prevádzka krematória § 11	Pohrebné služby § 8
Bratislava			
Trnava			
Nitra			
Trenčín			
Žilina			
Banská Bystrica			
Prešov			
Košice			
Praha			
Brno			
Plzeň			
Ostrava			
	Mestský úrad	Mestská obchodná spoločnosť	Príspevková organizácia
	Súkromné obchodné spoločnosti	Nenachádza sa v meste	

Zdroj: Webové stránky jednotlivých miest, spracovanie HMBA, 2021

Za najlepšiu právnu formu z hľadiska transparentnosti a efektívnosti považujeme brniansky model, alternatívou je aj kompletná transformácia Marianum na obchodnú spoločnosť bez delenia.

Voľba právnej formy má zabezpečiť čo najväčšiu efektívnosť a transparentnosť, predovšetkým z hľadiska oddelenia podnikateľskej a dotovanej činnosti. Krematórium aj pohrebné služby majú pôsobiť na konkurenčnom trhu, bez krivenia súťaže dotáciami zo strany verejnej správy.

² Príspevkové organizácie upravuje zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech, konkrétne hlava XIII, díl 2.

Z tohto hľadiska je najlepšie rozdelené pohrebništvo v meste Brno. Komerčné služby sú poskytované obchodnou spoločnosťou Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s., ktorú mesto nedotuje. Správu cintorínov zabezpečuje dotovaná príspevková organizácia Správa hřbitovů města Brna. Výročná správa jasne popisuje všetky finančné a zmluvné vzťahy medzi ovládanými osobami štatutárneho mesta Brna³.

Brniansky model vyžaduje del'bu Marianum na dve organizácie, resp. presunutie správy cintorínov pod inú existujúcu príspevkovú organizáciu mesta. Alternatívne je možné Marianum ponechať ako jednu organizáciu (zachovanie expertízy v organizácii a jednotného miesta pre vybavenie pohrebu z hľadiska klienta), ktorá sa pretransformuje na obchodnú spoločnosť. Správa cintorínov by bola čiastočne financovaná zo strany mesta na základe zmluvy, s jasne stanovenými platbami a povinnosťami oboch strán. Krematórium ani pohrebne služby by zo strany mesta financované neboli.

Tabuľka 6: Alternatívy zmeny právnej formy Marianum

Paragraf zákona	Model Brno		Model Obchodná spoločnosť	
	Právna forma	Financovanie	Právna forma	Financovanie
Prevádzka pohrebiska (§ 17)	Mesto alebo príspevková organizácia	Zapojenie na rozpočet mesta (príspevok), nájomné	Mestská obchodná spoločnosť	Zmluva s mestom o zabezpečení správy pohrebísk, nájomné
Prevádzka pohrebnej služby (§ 8)	Mestská obchodná spoločnosť	Vlastné tržby	Mestská obchodná spoločnosť	Vlastné tržby
Prevádzka krematória (§ 11)	Mestská obchodná spoločnosť	Vlastné tržby	Mestská obchodná spoločnosť	Vlastné tržby

Zdroj: spracovanie HMBA, 2021

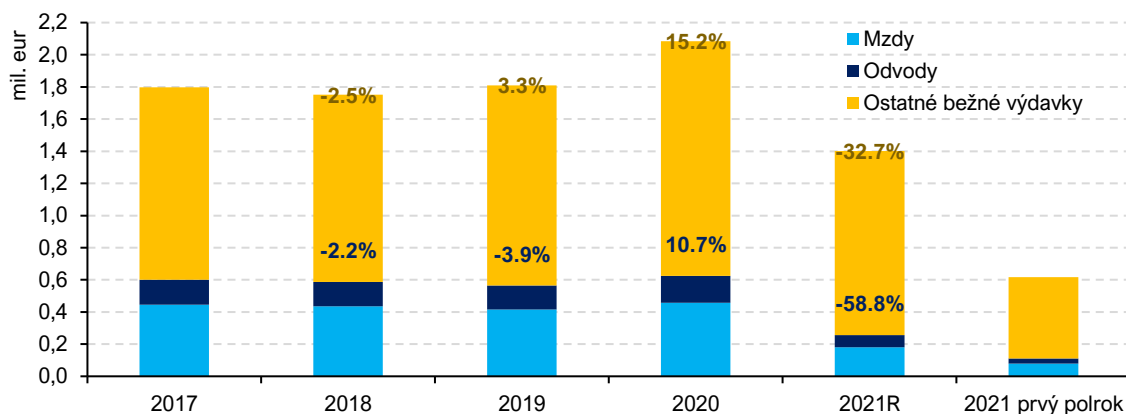
Správa pamätníkov, fontán či pamiatkovo chránených budov v majetku hlavného mesta je dnes rozdelená medzi viaceré organizácie, rozdelenie Marianum je možné využiť na zjednotenie správy.

Okrem Marianum, ktoré spravuje vojnové hroby a pamiatkovo chránené hroby a pohrebiska v majetku mesta, sa o pamiatky a pamätníky stará aj príspevková organizácia Generálny investor Bratislavy (GIB) a samotný magistrát cez sekciu správy nehnuteľností či oddelenie vnútornej správy. Pamiatkové chránené budovy majú v správe okrem magistrátu aj ďalšie mestské organizácie (napr. Múzeum mesta Bratislavy a Galéria mesta Bratislavy).

Z GIB bola odčlenená sekcia výstavby naspäť do organizačnej štruktúry magistrátu, v pôvodnej organizácii tak ostala iba časť, ktorá má na starosti správu pamätníkov a fontán. Osobné náklady medzi rokmi 2020 a 2021 klesli o 59 %. Dlhodobu je teda z hľadiska spoločných podporných činností aj odborných kapacít vhodné rozmýšľať nad spojením s inými organizáciami/útvarmi mesta.

³ Výročná správa za rok 2020 dostupná online na <https://web.pohrby.cz/o-nas/vyrocní-zpravy/vyrocní-zprava-2020.pdf>

Graf 2: Bežný rozpočet GIB



Zdroj: RIS.SAM, spracovanie HMBA, 2021

Rekonštrukcie a pamiatkovú obnovu objektov v majetku mesta zabezpečuje magistrát cez sekciu výstavby (pôvodne súčasť GIB). Ak však ide o majetok, zverený do správy GIB či Marianum (popr. iným organizáciám), minimálne rozpočtovo a procesne by obnovu objektov mala zabezpečiť správcovská organizácia, nie sekcia výstavby. Dochádza tak k potenciálne neefektívnemu deleniu procesu aj kapacít správy, rekonštrukcii a obnovy pamiatkovo chráneného majetku mesta.

Po vzore viacerých krajských miest SR navrhujeme, aby všetky pamätníky, pomníky, vojnové hroby aj pohrebiská spravovala jedna organizácia.

V Banskej Bystrici, Trnave aj Košiciach spravuje pohrebiská organizácia, ktorá zároveň spravuje aj napr. mestskú zeleň (Banská Bystrica, Košice), kultúrne zariadenia (Banská Bystrica, Trnava) či pamätníky a fontány (Košice).

Pri rozdelení Marianum na obchodnú spoločnosť (pracovne „Pohrebné služby Bratislava“) a príspevkovú organizáciu (pracovne „Správa pohrebísk a pamiatok Bratislava“) by sa Správa pohrebísk a pamiatok mohla zlúčiť s GIB. Správa pamätníkov a pamiatok by tak bola v gescii jednej organizácie.

Otvorenou ostáva otázka investičnej činnosti (rekonštrukcie pamiatok) a správa pamiatkovo chránených budov v správe kultúrnych organizácií mesta. Alternatívou je koncentrácia investičnej činnosti na sekcii výstavby (ktorá by tak realizovala rekonštrukcie aj pre majetok zverený Správe pohrebísk a pamiatok) alebo ponechanie všetkej investičnej činnosti ohľadom pamiatok na Správe pohrebísk a pamiatok. Správu budov kultúrnych organizácií iným subjektom je potrebné preveriť z hľadiska právnych dopadov, ako aj praktického fungovania kultúrnych organizácií.

4.3 Odporúčania

- Transformovať Marianum na obchodnú spoločnosť, rozdelenie dotovanej a podnikateľskej činnosti do dvoch organizácií vyhodnotiť v spolupráci s Útvorom správy mestských podnikov a vedením magistrátu
- Pri oddelení komerčnej činnosti spojiť v príspevkovej organizácii správu pohrebísk so správou pamätníkov a pomníkov, ktoré sú dnes v správe GIB.
- Preskúmať alternatívy zodpovednosti za rekonštrukcie a obnovu pamiatok, ako aj možnosti presunu správy pamiatkovo chránených budov kultúrnych organizácií mesta.

5 Správa hrobových a urnových miest

- Marianum chýba presná a aktuálna inventarizácia hrobových a urnových miest, kontrola evidovaných počtov miest prebieha v roku 2021.
- Pri súčasnom pomere pohrebov a spopolnení bude potrebné vybudovať nové pohrebisko do roku 2029. Potenciálna kapacita súčasných pohrebísk, vrátane plánovaných investícií, je 22 tis. miest.
- Pri zvýšení podielu spopolnení na úroveň Brna (84 %) by súčasné pohrebiská kapacitne vystačili do roku 2033.
- Pre umiestnenie nového pohrebiska odporúčame prioritne preskúmať lokalitu vedľa súčasného Krematória a urnového hája, kritické je majetkové vysporiadanie pozemkov. Rezervu do budúcnosti predstavujú pozemky pri Jarovciach, kde sme identifikovali mestské pozemky na potenciálnu zámenu.
- Ceny nájomov hrobových miest sú bez zmeny od roku 2012, rastom nákladov a rastúcim počtom neplatičov stúpla miera dotácie mesta na správu cintorínov z pôvodne plánovaných 27 % na 77 % v roku 2019.
- Ceny za 10-ročný nájom hrobového a urnového miesta by mali stúpnuť o 29 % až 55 %, v závislosti od zlepšenia platobnej disciplíny. Počet neplatičov stúpol medzi rokmi 2017 a 2020 o 76 %, výnosy klesli na štvrtinu.
- Nárast cien je možné zmierniť spojením položiek nájomného (dnes 0,03 eur/ročne) a služieb, spojených s nájomným (dnes 13 eur/ročne), do položky nájomné, oslobodenej od DPH (po vzore ostatných krajských miest). Marianum je čistý platca DPH.

5.1 Aktuálny stav

Marianum zabezpečuje prenájom hrobového alebo urnového miesta na cintorínoch vo svojej správe. Pri prenájme má človek možnosť rezervovať si miesto vopred, počas života (približne 50 % prenájmov), alebo rodina hľadá hrobové miesto až v prípade úmrtia (tiež približne 50 % prenájmov). Urnové miesta sú z väčšej časti prenajímané až v momente úmrtia (okolo 70 %).

Výber miesta prebieha po podaní prvej žiadosti priamo na cintoríne. Klient vopred nevidí dostupné/nedostupné miesta na jednotlivých cintorínoch. Marianum tieto informácie nezverejňuje a podľa vyjadrení organizácie by boli informácie do príchodu na cintorín pravdepodobne neaktuálne, keďže miesta sa rezervujú každý deň. Je možné výber miesta nechať aj na organizáciu.

Nájomná zmluva je podpisovaná pred pohrebom. Nájomné a služby spojené s nájomom sa platia pred pohrebom, pri hrobovom mieste minimálne na 10 rokov vpred (tlecia doba ostatkov). Ceny sú stanovené vo VZN hlavného mesta SR Bratislavy č. 17/2012. Úhrada prebieha v pokladni správy cintorínov, buď v hotovosti alebo platobnou kartou.

Tabuľka 7: Vybrané položky z cenníka pohrebísk Marianum (eur)

Položka cenníka	Cena
Nájom hrobového miesta (1 rok)	0,03
Služby spojené s nájomom hrobového miesta (1 rok)	13,50
Prenájom hrobového miesta spolu (1 rok)	13,53
Výkop hrovej jamy	66,49
Výkop urnového miesta	34,00
Exhumácia do 10 rokov	690,00
Exhumácia po 10 rokoch	290,00

Nájom obradnej siene (I. kategória)	146,00
Nájom obradnej siene (II. kategória)	121,00
Nájom obradnej siene (III. kategória)	35,00

Zdroj: VZN č. 17/2012, spracovanie HMBA, 2021

Po uplynutí 10 rokov sa klientovi doručí upozornenie o konci nájmu, s inštrukciami pre úhradu nájomného na ďalšie obdobie. To môže byť uhradené prevodom, alebo osobne v pokladni správy cintorínov. V prípade, že sa klient rozhodne neplatiť prenájom ďalej, je hrobové miesto možné použiť znovu.

Na pohrebiskách Marianum sa ročne vykoná priemerne 2 860 pohrebov, z toho 36 % tvoria pohreby do zeme. Zvyšok sú rôzne formy obradov, ktoré nasledujú po kremácii.

Tabuľka 8: Pohreby podľa kategórie

	2017	2018	2019	2020	Priemer	Podiel
Pohreby do zeme	1 022	1 070	984	1 054	1 033	36 %
Uloženie urny	1 750	1 602	1 560	1 570	1 621	57 %
Rozsypy a vsypy popola	224	207	227	171	207	7 %
Spolu	2 996	2 879	2 771	2 795	2 860	

Zdroj: Marianum, 2021

5.2 Analytická časť

5 Kapacity

Marianum nedisponuje aktuálnou inventarizáciou hrobových a urnových miest na cintorínoch. Aktuálny stav voľných a obsadených miest podľa organizácie vykazuje chyby (potenciálne duplicity a pod.). Inventarizácia miest prebieha v roku 2021.

Tabuľka 9: Kapacity cintorínov

Cintorín	Obsadené hrobové a urnové miest	Z toho zaplatené miesta
Slávičie údolie	23 413	20 845
Vrakuňa	16 111	14 467
Martinský cintorín	15 819	14 058
Krematórium (urnový háj)	12 137	9 927
Petržalka	4 253	3 543
Podunajské Biskupice	3 082	2 566
Ondrejský	1 811	214
Vajnory	1 627	1 496
Rusovce	1 510	831
Prievoz	1 433	1 301
Rača	1 378	1 288
Lamač	1 323	1 216
Kozia Brána	1 211	108
Devín	1 107	471
Stará Vrakuňa	926	664
Komárov	810	565
Karlova Ves	787	409
Dúbravka	767	664
Mikulášsky	333	15
Spolu	89 838	74 648

Zdroj: Marianum, 2021

Na základe aktualizovanej inventarizácie je možné zdigitalizovať proces rezervácie a úhrad za nájomné.

Pohrebiská Marianum sú digitalizované na portáli www.cintoriny.sk, kde je možné pre každý hrob nájsť meno pochovaného, či je zaplatený nájom, lokalizáciu na cintoríne, fotografiu hrobu či platobné informácie pre hroby, ktoré majú platnú zmluvu. Pre hroby bez platnej zmluvy sa platobné údaje (číslo účtu a variabilný symbol) nezobrazujú.

V druhom kroku je možné virtuálne cintoríny rozšíriť o vyhľadávanie prázdnych miest s cieľom ich rezervácie. Túto funkciu Marianum neposkytuje, vybudovanú ju má však napr. viedenský správca cintorínov Friedhöfe Wien⁴. Po vyhľadaní hrobového miesta je možné priamo emailom osloviť služby zákazníkom so žiadosťou o rezerváciu, príp. s dodatočnými otázkami.

V treťom kroku je možné k vyhľadávaniu prázdnych miest doplniť aj priamu digitálnu rezerváciu a úhradu rezervačného poplatku (aktuálne 350 eur), bez potreby návštevy cintorína. Ročne si na cintorínoch Marianum ľudia vopred rezervujú 239 miest, približne 8 % nových nájomných zmlúv. Digitálna rezervácia nemusí byť spojená s okamžitou platbou, rezervácia môže byť platná po dobu niekoľkých dní bez úhrady, následne sa bez potvrdenia úhradou uvoľní.

Neplatiči predstavujú 5 366 hrobových a urnových miest (6 % existujúcej kapacity). Tieto miesta sa však momentálne nedajú považovať za voľné, zmluvy môžu byť ešte obnovené. Hrobové miesta predstavujú 54 % týchto miest, zvyšok sú urnové miesta. V prípade, že nájomné zmluvy na tieto miesta nebudú obnovené, predstavujú kapacitnú rezervu pre nové pohreby bez potreby dodatočných investícií. Zákon umožňuje 10 rokov po pochovaní do zeme na rovnaké hrobové miesto pochovať ďalšie telo.

Voľných je ďalších približne 6,6 tis. existujúcich miest (7 % kapacity), ide o neplatičov vo výpovednej lehote, po 10 rokoch od pochovania, či inak opustené/voľné hrobové a urnové miesta.

Tabuľka 10: Neplatiči a voľné existujúce miesta na pohrebiskách

Cintorín	Neplatiči (hrobové miesta)	Neplatiči (urnové miesta)	Voľné hrobové a urnové miesta
Slávičie údolie	1 500	1 000	68
Vrakuňa	130	50	1 464
Martinský cintorín	150	600	1 011
Krematórium (urnový háj)		646	1 546
Petržalka	130	0	580
Podunajské Biskupice	100		416
Ondrejský			15
Vajnory	10	40	81
Rusovce	300	0	379
Prievoz	20		112
Rača	0	120	0
Lamač	0	0	107
Kozia Brána			17
Devín	250	0	386
Stará Vrakuňa	80	0	182
Komárov	100		145
Karlova Ves	130	0	0
Dúbravka	10	0	93
Mikulášsky			2
Spolu	2 910	2 456	6 622

Zdroj: Marianum, 2021

Na cintorínoch je možné bez dodatočných investícií vytvoriť ešte ďalších 6 765 miest, označujeme ich ako potenciálne miesta (8 % existujúcej kapacity). Ide o využitie zatiaľ nevyužitých plôch na cintorínoch, resp. miest v urnových stenách. 70 % z tejto kapacity tvoria urnové miesta.

Marianum počíta s plánmi na dodatočné investičné rozšírenie existujúcich cintorínov o ďalších 8 606 miest (10 % existujúcej kapacity), z 94 % ide o urnové miesta. Ide predovšetkým o plány výstavby nových urnových stien na existujúcich cintorínoch. Tieto

⁴ Dostupné online na <https://www.friedhofewien.at/freie-grabstellensuche>

projekty nie sú detailne pripravené a ocenené, je potrebné pripraviť podrobný investičný plán a rozširovania priebežne pripravovať podľa nákladovej efektívnosti a potreby.

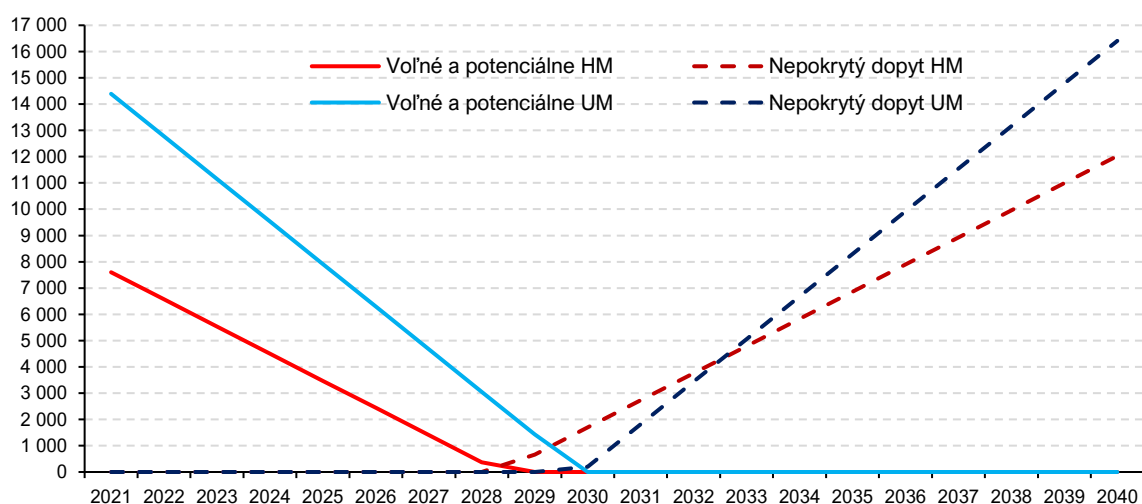
Tabuľka 11: Potenciálne dodatočné kapacity na cintorínoch

Cintorín	Potenciál HM	Potenciál UM	Plánované HM	Plánované UM
Slávičie údolie	50	1 000		2 000
Vrakuňa	1 500	1 000		2 000
Martinský cintorín	10	300	94	461
Krematórium (urnový háj)		1 407		
Petržalka		200		500
Podunajské Biskupice	150	100		
Ondrejský				
Vajnory		50		
Rusovce	150	100		
Prievoz	3	50	50	900
Rača		5	21	560
Lamač		70	50	500
Kozia Brána				
Devín	30	100		1 000
Stará Vrakuňa	20	70		
Komárov	75	50		
Karlova Ves	70	200	250	
Dúbravka		5	20	200
Mikulášsky				
Spolu	2 058	4 707	485	8 121

Zdroj: Marianum, 2021

Pri priemernom počte nových pohrebov na cintorínoch Marianum za roky 2017-2020 sa takto identifikované kapacity minú v roku 2029. Prvé sa minú hrobové miesta, v roku 2030 budú chýbať aj urnové miesta. Dovtedy je potrebné vyriešiť otázku nového pohrebiska. Tento model predpokladá zachovanie podielu medzi fyzickými pohrebmi, uložením urny a rozptylmi/vsypmi na súčasnej úrovni. Pri rozptylloch a vsypoch uvažujeme s neobmedzenou kapacitou. Do dostupnej kapacity nezahrňujeme neplatičov (6 % kapacity), výpočet dostupnej kapacity je v tabuľke nižšie.

Graf 3: Dostupné kapacity pohrebísk Marianum (model bez zmeny správania)



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

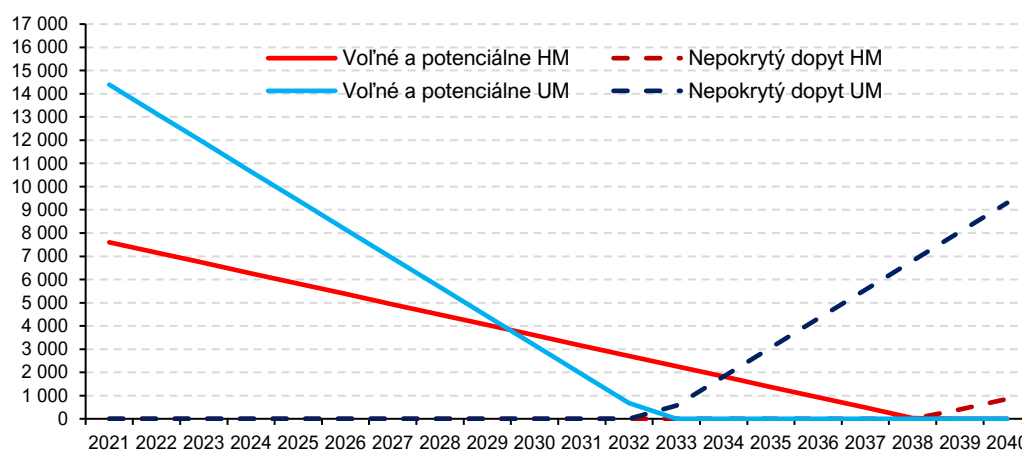
Tabuľka 12: Dostupné kapacity pohrebísk v modeli (2021)

	Hrobové miesta	Urnové miesta	Spolu
Voľné existujúce miesta	5 058	1 564	6 622
Potenciálne miesta	2 058	4 707	6 765
Plánované rozšírenia	485	8 121	8 606
Spolu	7 601	14 392	21 993

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

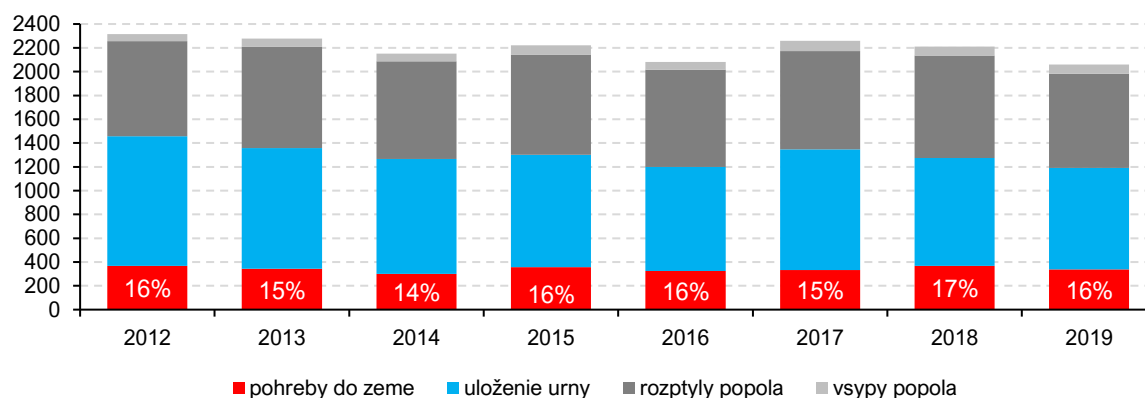
Pri zmene správania a väčšom podiele kremácií a predovšetkým rozptylov a vsypov (na úrovni Brna) vydržia plánované miesta do roku 2033, hrobové až do roku 2038. V tomto modeli sa ako prvé minú urnové miesta. V Brne je priemerne pochovávaných do zeme iba 16 % mŕtvych, ostatní sú spolopnení. Takmer polovica (41 %) obradov predstavuje rozptyl alebo vsyp popola, čo vyžaduje minimálne fyzické miesto na pohrebisku.

Graf 4: Dostupné kapacity pohrebísk Marianum (model Brno)



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Graf 5: Štruktúra obradov na pohrebiskách mesta Brna (pohreby do zeme v %)



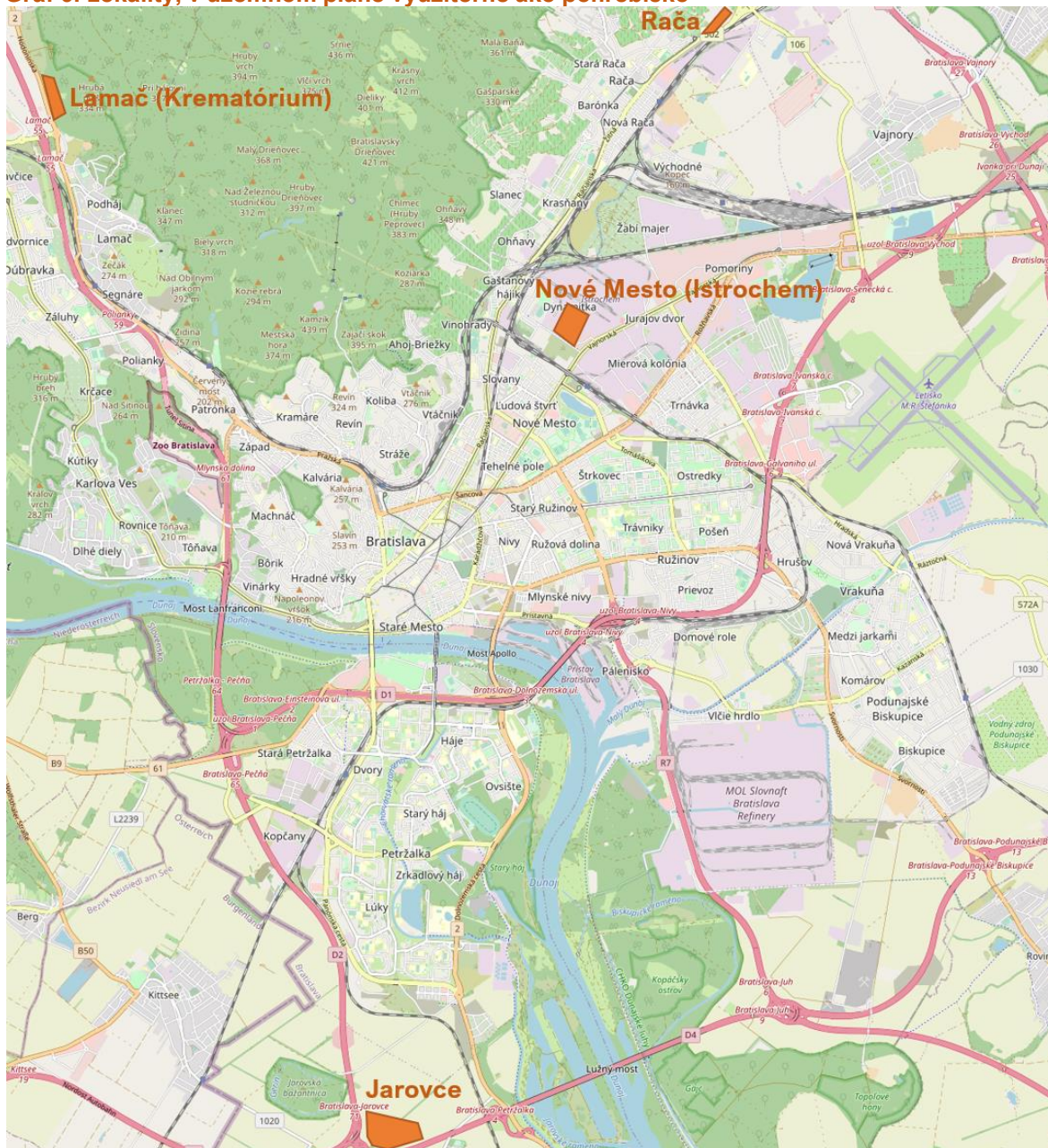
Zdroj: Správa hřbitovů města Brna, 2020

5 Miesto pre nové pohrebné kapacity

V územnom pláne mesta sa dlhodobo uvažuje s tromi potenciálnymi miestami pre nový cintorín (Krematórium, Rača, Jarovce), za najvýhodnejšiu považujeme lokalitu pri súčasnom Krematóriu. Kritické je majetkové vysporiadanie pozemkov. Rezervu môžu predstavovať pozemky pri Jarovciach, potenciálne aj so zámenou pozemkov alebo zmenou územného plánu.

Podľa územného plánu sme identifikovali štyri lokality, kde by mohlo byť umiestnené pohrebisko (obrázok nižšie). Aktuálne platný územný plán mesta Bratislavy označuje cintoríny pod kódom „1120 – vyhradená zeleň zariadení, cintoríny“. Nespadajú sem len cintoríny, ale aj špecifické parky a záhrady (napr. Botanická záhrada UK).

Graf 6: Lokality, v územnom pláne využiteľné ako pohrebisko



Zdroj: Mapový portál HMBA, ÚGKK, spracovanie HMBA, 2021

Rozloha

Veľkosťou sú všetky štyri možnosti pri porovnaní sú súčasnými cintorínmi dostatočné. Priemerná rozloha troch najväčších cintorínov (Vrakuňa, Martinský, Slávičie) je 12,4 hektára. Všetky možnosti sú však v súkromnom vlastníctve, pred výstavbou pohrebiska bude potrebné majetkové vysporiadanie pozemkov.

Dopravná dostupnosť

Z hľadiska dopravného napojenia je pozemok pri Jarovciach najhorší, diaľnice D2 a D4 sú bariéry, ktoré pozemok oddeľujú od Jaroviec a Rusoviec, od Petržalky ho zatiaľ oddeľujú polia. Tie sú v územnom pláne určené pre výstavbu, rozvoj v tomto území však nezačne skôr ako v roku 2030. Toto územie teda bude relevantné pre výstavbu cintorína až po rozvoji územia medzi Petržalkou a Jarovcami.

Územia v Rači a pri Krematóriu sú podobne umiestnené na periférii zastavaného mesta, na výpadokách z mesta. Pozemky pri Krematóriu by však prirodzene nadväzovali na súčasný urnový háj a areál Krematória, susediaca cesta (Hodonínska) je dvojpruhová a doprava ďalej na Záhorie využíva diaľnicu D2. Pri Krematóriu by po vzore Cintorínu Vrakuňa mohlo byť s novým pohrebiskom vybudované aj záchytné parkovisko pre dopravu zo Záhoria.

Naopak, pozemky v Rači sú za konečnou električiek, vedľa rušnej štvorpruhovej cesty na Sv. Jur, Pezinok a Modru, s dobudovaním D4 môže byť táto cesta ešte rušnejšia. Okrajom pozemku prechádza aj frekventovaná cyklotrasa medzi Bratislavou a Sv. Jurom.

Lokalita v areáli Istrochemu je súčasťou širšieho centra mesta, najjednoduchšie dostupná všetkými formami dopravy. Práve z tohto dôvodu však územie nie je ideálne pre výstavbu pohrebiska, v rámci revitalizácie brownfieldov by malo byť riešené skôr ako nová rozvojová štvrť mesta.

Vlastníctvo

Všetky pozemky sú v súkromnom vlastníctve. Pozemky pri Krematóriu, v Rači aj v Jarovciach sú rozdrobené medzi mnohých vlastníkov. Pozemok v areáli Istrochemu vlastní spoločnosť Istrochem reality, a.s..

Nedáľeko pozemkov v Jarovciach sa nachádza pozemok s rozlohou okolo 15 ha vo vlastníctve hlavného mesta (zverený do správy MČ Bratislava – Jarovce). Pozemky sú na území, určenom na výstavbu (prevažne bytová výstavba s kódom 102). Pri rozvoji tohto územia by mohli byť pozemky zamenené za pozemky pod plánovaným pohrebiskom.

Graf 7: Pozemky vo vlastníctve mesta pri Jarovciach (bledomodrým)



Zdroj: Mapový portál HMBA, ÚGKK, spracovanie HMBA, 2021

Tabuľka 13: Alternatívy pre umiestnenie nového pohrebiska

Lokalita	Vlastníctvo	Rozloha v ha	ÚPN	Hodnotenie
Jarovce	Súkromné	23,1	1120	Aktuálne dopravné nedostupné, diaľnice ako bariéra. Možné zameniť za pozemky v správe MČ Jarovce. Potenciálne pri rozvoji celého územia medzi Slnečnicami a Jarovcami.
Nové Mesto, Zátišie	Súkromné	11,7	1120	Environmentálna záťaž z CHZJD, lokalita po odstránení záťaže vhodná skôr pre zástavbu.
Rača, smerom na Svätý Jur	Súkromné	11,0	1120	Z jednej strany ohraničené rušnou štvorpruhovou cestou, okolo vedie hlavná cyklotrasa medzi Bratislavou a Sv. Jurom.
Lamač, pri Krematóriu	Súkromné	12,0	1120	Najlepšie riešenie z ponúkaných možností

Zdroj: Mapový portál HMBA, ÚGKK, spracovanie HMBA, 2021

5 Cenotvorba

Regulované ceny na pohrebiskách Marianum patria k najvyšším medzi krajskými mestami SR, najdrahšie sú prenájmy obradných siení (240 % priemeru). Najdrahšia je v Bratislave taktiež služba exhumácie počas tlecej doby do 10 rokov, kde sa Marianum pohybuje na 160 % priemeru.

Tabuľka 14: Cenníky pohrebísk krajských miest SR (eur)

Položka	BA	TT	TR	NR	ZA	BB	PO	KE
Prenájom obradnej siene domu smútku	146	80	16,59	20	15	84	-	-
Výkop hrovej jamy - jednohlbka	66,49	85	-	-	-	114	95	110
Výkop hrovej jamy - dvojhlbka	80,73	111	-	-	-	133,2	107	-
Vykopanie detskej hrovej jamy (do 130 cm)	34,75	62	-	-	-	61,2	39	44
Výkop urnového miesta a osadenie urnovej šachty na objednávku	34	16	-	-	-	24	-	-
Exhumácia počas tlecej doby do 10 rokov	690	233	-	-	-	276	500	-
Exhumácia po tlecej dobe (viac ako 10 rokov)	290	50	-	-	-	150	250	-
Vstup motorového vozidla na pohrebisko za deň	3	3	-	5	5	-	-	-
Vstup motorového vozidla na pohrebisko pre podnikateľské subjekty za mesiac	65	-	-	-	12,5	84	-	-
Vstup motorového vozidla na pohrebisko za sezónu (marec-október)	485	34	-	-	100	216	-	-
Nájomné za hrobové, urnové a kryptové miesto na 10 rokov	135,3	50	33,19	40	50	125	120	175,9

Zdroj: Marianum, Záhradnícke a rekreačné služby mesta Banská Bystrica, Správa mestskej zelene v Košiciach, Mestské služby mesta Trnava, Pohrebništvo Dvonč (Trenčín)Trenčín, Stredisko mestských služieb mesta Nitra, spracovanie HMBA, 2021

Prenájom hrobového miesta je na úrovni 130 % priemeru, vyššie ceny sú len v Košiciach (176 eur na 10 rokov). Pri tejto položke sa taktiež vo väčšine miest rozlišuje, či sa jedná o hrobové, urnové alebo kryptové miesto, prípadne, či sa jedná o jednohrob alebo dvojhrob. Marianum vo svojom cenníku tieto kategórie nerozlišuje, má jednotnú cenu pre všetky kategórie.

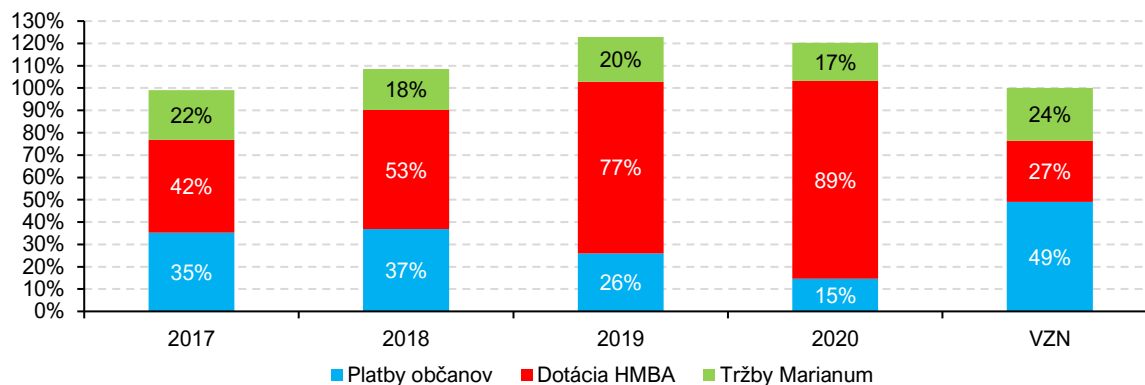
Naopak najnižšiu cenu spomedzi porovnávaných pohrebníctiev má Marianum za výkop hrovej jamy (70-75 % priemeru). Vo všetkých prípadoch (jednohlbka, dvojhlbka, malý rozmer) sú ceny takmer o polovicu nižšie ako najvyššia cena sledovanej položky spomedzi ostatných pohrebísk.

Ceny spojené s nájmom miest a súvisiacimi službami neboli aktualizované od roku 2012, pre dosiahnutie rovnakej miery dotácie mesta ako v roku 2012 by mali ceny stúpnuť o 35-89 % podľa miery zlepšenia platobnej disciplíny (zníženie dotácie o 360 tis. eur ročne).

Služby, spojené s nájmom, boli v roku 2012 ohodnotené na reálnu cenu vo výške 27,50 eur ročne. Z toho občan platí 13,50 eur (49 %), zvyšok dotuje mesto (27 %) a Marianum zo svojej podnikateľskej činnosti (24 %).

Za roky 2017-2020 však mesto dotuje prevádzku cintorínov v priemere na 65 %, podiel krytia nákladov platbami od občanov klesá (z 35 % v roku 2017 na 15 % v roku 2020). Dotácia mesta pravidelne prevyšuje potrebnú sumu na dosiahnutie 100 % nákladov, dotácia účtovaná na cintoríny tak kompenzuje straty iných stredísk Marianum. Marianum získa na tržbách z podnikateľskej činnosti na cintorínoch v priemere 19 % nákladov.

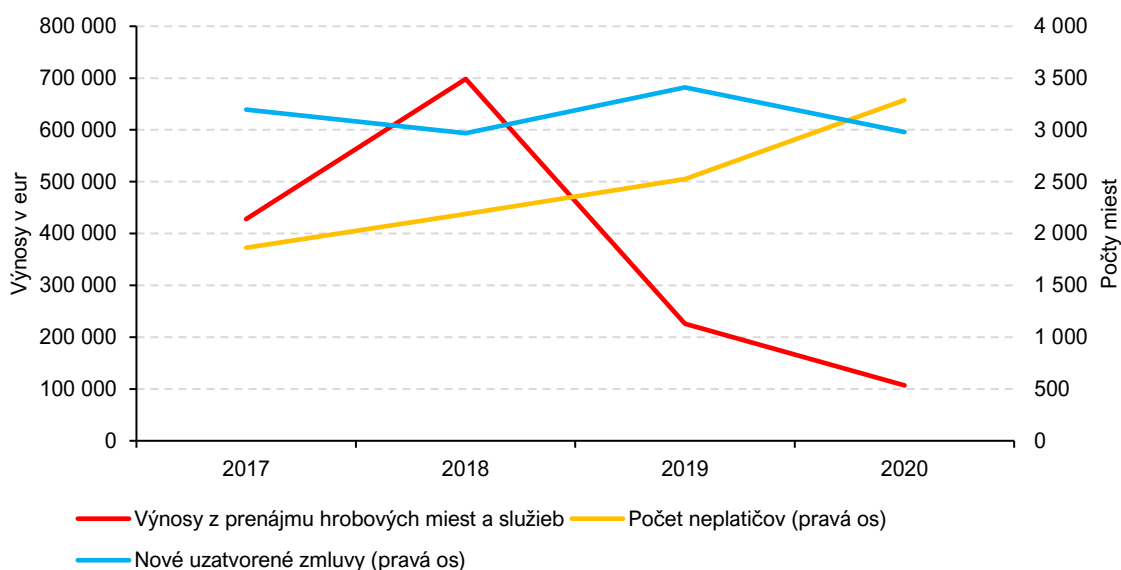
Graf 8: Zdroje financovania prevádzky cintorínov



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Počet neplatičov za hrobové a urnové miesta stúpol medzi rokmi 2017 a 2020 o 76 %, výnosy klesli na štvrtinu. Rast neplatičov zrýchlil v roku 2020 kvôli pandémie (neochota ísť osobne obnoviť platbu nájomného), počty však rástli už predtým. Najväčší prepád výnosov z prenájmu hrobových miest nastal už v roku 2019. Počet nových uzatvorených nájomných zmlúv je stabilný, v roku 2020 bol na rovnakej úrovni ako v roku 2018. Pandémia teda ochotu uzatvoriť novú zmluvu (ktorá nemusí predstavovať nový pohreb, môže ísť aj o predĺženie vypršanej zmluvy) zásadne neovplyvnila.

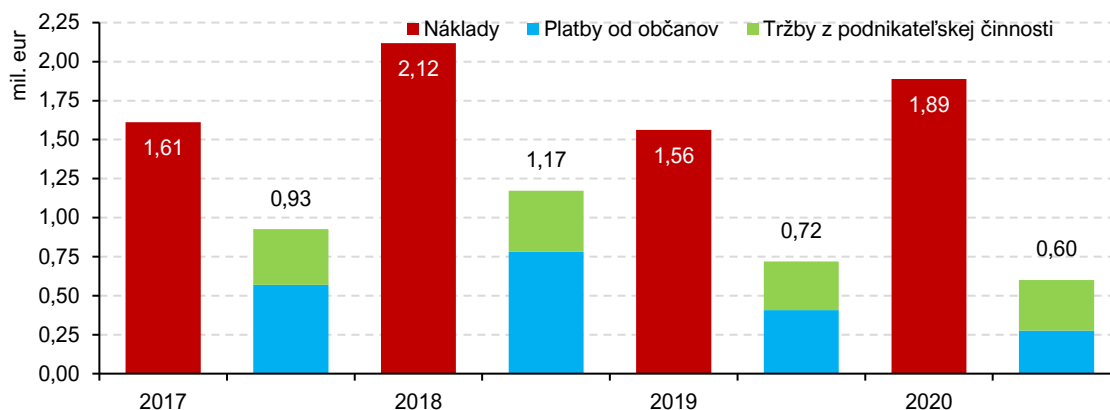
Graf 9: Tržby z hlavnej činnosti cintorínov, počty zmlúv a neplatičov



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Náklady na prevádzku cintorínov narástli medzi rokmi 2017 a 2020 o 17 %, výnosy vrátane podnikateľskej činnosti na cintorínoch klesli o 35 %. Rastúca miera dotácie cintorínov zo strany mesta nie je teda spôsobená primárne rastom nákladov, ale poklesom výnosov, cez nárast počtu neplatičov.

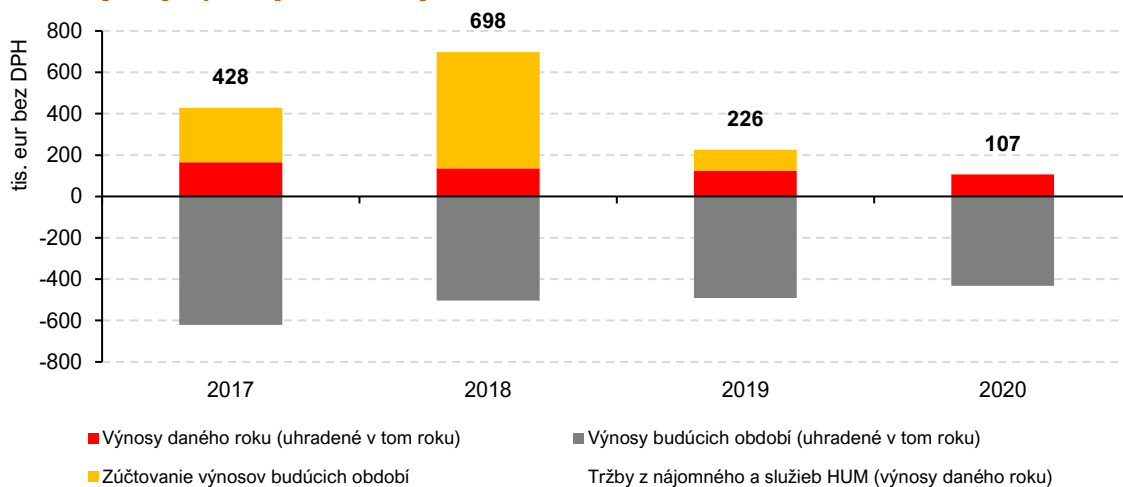
Graf 10: Náklady a výnosy cintorínov



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Výnosy roku 2020 sú podhodnotené kvôli chýbajúcemu zúčtovaniu výnosov budúcich období z nájomného (odhad chýbajúcich výnosov 309 tis. eur). V rokoch 2017-2019 tvorilo od 100 do 562 tis. eur z tržieb z prenájmu zúčtovanie výnosov budúcich období. Prenájom hrobového miesta sa najčastejšie platí na 10 rokov, časové rozlíšenie je v účtovníctve Marianum dôležitou zložkou výnosov. V roku 2020 neboli zúčtované žiadne výnosy budúcich období, ide zjavne o chybu v účtovníctve Marianum. Dopad na hospodársky výsledok roku 2020 popisuje box nižšie.

Graf 11: Výnosy z prenájmu hrobových miest a služieb, časové rozlíšenie



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Box 2: Dopad chybného účtovania výnosov budúcich období v roku 2020

Predpokladáme, že zúčtovanie výnosov budúcich období v roku 2020 malo byť na úrovni priemeru rokov 2017-2019: 309 tis. eur. Výnosy z prenájmu hrobových miest sú účtované v hlavnej činnosti organizácie.

V roku 2020 bol výsledok hospodárenia hlavnej činnosti podľa záverečného účtu HMBA záporný (-22 tis. eur). Celkový výsledok hospodárenia organizácie, vďaka zisku z podnikateľskej činnosti, bol +154 tis. eur.

Pri navýšení tržieb hlavnej činnosti o 309 tis. eur by výsledok hospodárenia hlavnej činnosti dosiahol zisk 287 tis. eur. Výsledok hospodárenia organizácie ako takej by stúpil na 463 tis. eur.

Keďže ide o navýšenie výnosov hlavnej činnosti, Marianum by nevznikla dodatočná daňová povinnosť. Zisk z hlavnej činnosti nepodlieha dani z príjmu právnických osôb. Daň z pridanej hodnoty Marianum odviedlo pri hotovostnej úhrade od klientov, pri DPH sa nezohľadňuje časové rozlíšenie.

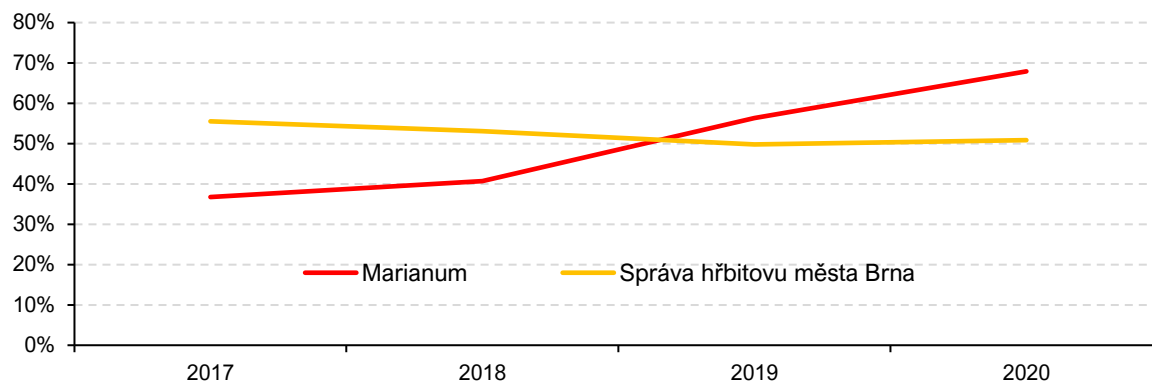
V súvahe na strane pasív dôjde k úprave medzi položkami „výnosy budúcich období“ a „výsledok hospodárenia“ o sumu 309 tis. eur. Tvorba rezervného fondu v roku 2021 nie je touto úpravou dotknutá, keďže podľa aktuálneho metodického usmernenia ministerstva financií SR⁵ už príspevkové organizácie netvoria povinne rezervný fond z kladného výsledku hospodárenia.

Do roku 2019 malo Marianum v pasívach nevysporiadaný výsledok hospodárenia minulých rokov vo výške 201 tis. eur. V prípade nárastu výsledku hospodárenia roku 2020 o 309 tis. eur by bola táto akumulovaná strata z minulých rokov eliminovaná a súčet výsledkov hospodárenia by bol kladný (262 tis. eur).

Potrebu úpravy cien a zvýšenia platobnej disciplíny ukazuje aj porovnanie s Brnom, kde sa miera dotácie udržiava na stabilnej úrovni okolo 52 % prevádzkových nákladov. Správa hřbitovu mesta Brna vykonáva totožnú činnosť s dotovanou časťou Marianum (správa pohrebísk, prenájom hrobových miest, správa pamiatkových a vojnových hrobov), podobne je aj financovaná – kombináciou dotácie mesta, úhrad za prenájom hrobových miest a vlastných tržieb. Miera dotácie mesta Brna však na rozdiel od Bratislavy nerastie, priemerné tržby na jeden obrad na rozdiel od Bratislavy medzi rokmi 2017-2019 rástli.

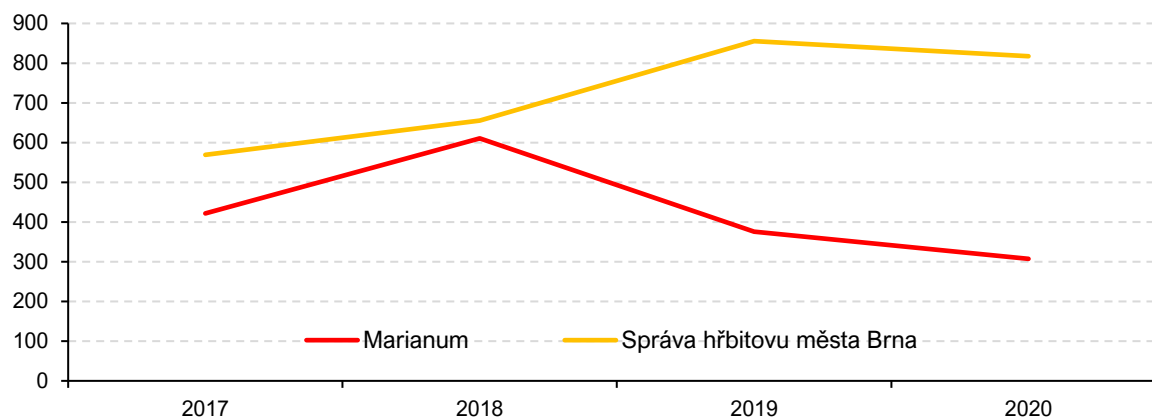
⁵ Metodické usmernenie č. MF/020324/2020-352 o účtovaní výsledku hospodárenia v príspevkových organizáciách z 5.1.2021.

Graf 12: Miera dotovania prevádzky pohrebísk, Bratislava a Brno (%)



Zdroj: Marianum, výročné správy Správy hřbitovu města Brna, spracovanie HMBA, 2021

Graf 13: Tržby na jeden obrad (pohreb), Bratislava a Brno (eur)



Zdroj: Marianum, výročné správy Správy hřbitovu města Brna, kurzy ECB, spracovanie HMBA, 2021

Bez zvýšenia platobnej disciplíny a výnosov by mali poplatky za prenájom hrobových miest a spojených služieb stúpnuť o 89 % (na 255,2 eur za 10 rokov). Pre dosiahnutie cieľového rozdelenia krytia nákladov z VZN č. 17/2012 by poplatky za prenájom hrobových miest a spojených služieb museli pri nákladoch a tržbách roku 2019⁶ stúpnuť o takmer dvojnásobok (89 %). Desaťročný nájom so službami by tak stúpol z 135,3 eur na 255,2 eur a dotácia mesta by mohla klesnúť minimálne o 360 tis. eur ročne.

Návrat výnosov na úroveň roku 2017 umožní zmierniť nárast cien na 35 % (182,5 eur za 10 rokov). Takýto nárast je dostatočný pre zachovanie cieľového rozdelenia krytia nákladov pri absolútnej úrovni výnosov z platieb od občanov z roku 2017 (569 tis. eur) a nákladoch roku 2019 (1,6 mil. eur).

Podobné výsledky ponúka aj prepočet nákladov hlavnej činnosti Marianum na počet hrobových a urnových miest, ročný nájom by sa mal hýbať medzi 174-210 eur za 10 rokov (s DPH). Najnižšia sadzba (174 eur) vychádza v prepočte nákladov na všetky hrobové miesta, vrátane pamiatkovo chránených či tých s neznámym vlastníkom. Najvyššia sadzba (210 eur) vychádza pri prepočte na hrobové miesta, očistené o pamiatkovo chránené, voľné (viď časť o kapacite vyššie) a o aktuálnych neplatičov. Do nákladov nezahrňame stredisko vojnové hroby.

⁶ Používame rok 2019, keďže rok 2020 vykazuje chyby v účtovníctve, v zúčtovaní výnosov budúcich období.

Tabuľka 15: Náklady hlavnej činnosti v prepočte na hrobové a urnové miesta (eur)

	2017	2018	2019	2020
Náklady HČ bez vojnových hrobov	2 434 614	2 563 565	2 324 488	2 663 991
Všetky hrobové a urnové miesta	89 838	89 838	89 838	89 838
Náklady na 1 miesto	27,1	28,5	25,9	29,7
<u>Z toho 49% podiel + DPH</u>	<u>15,9</u>	<u>16,8</u>	<u>15,2</u>	<u>17,4</u>
Hrobové a urnové miesta bez voľných a NKP	79 861	79 861	79 861	79 861
Náklady na 1 miesto	30,5	32,1	29,1	33,4
<u>Z toho 49% podiel + DPH</u>	<u>17,9</u>	<u>18,9</u>	<u>17,1</u>	<u>19,6</u>
Hrobové a urnové miesta bez voľných, NKP a aktuálnych neplatičov	74 495	74 495	74 495	74 495
Náklady na 1 miesto	32,7	34,4	31,2	35,8
<u>Z toho 49% podiel + DPH</u>	<u>19,2</u>	<u>20,2</u>	<u>18,3</u>	<u>21,0</u>

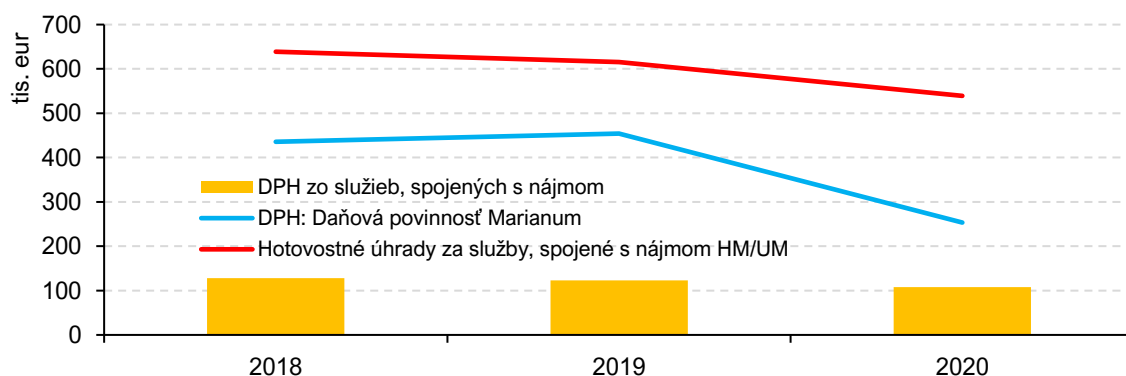
Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Nárast cien nájomného je možné zmierniť oslobodením nájomného od DPH, po vzore ostatných krajských miest (zvýšenie výnosov za roky 2018-2020 v priemere o 68 tis. eur).

Ostatné krajské mestá nerozdeľujú nájomné za hrobové miesta na nájomné (oslobodené od DPH) a služby (účtuje sa DPH), celú sumu majú vedenú ako nájomné, bez DPH. Spojením položiek do nájomného by Marianum získalo 20 % výnosov navyše, bez zvýšenia cien (22,5 eur pri desaťročnom nájme).

Marianum je minimálne za posledné tri roky čistý platca DPH (platí viac DPH z tržieb ako si vie uplatniť v odpočtoch z nákupov), takže oslobodenie nájomného o DPH nezvýši náklady Marianum spojené s DPH pri vstupe. Priemerná daňová povinnosť za posledné tri roky bola 381 tis. eur, z toho daň za služby spojené s nájmom hrobových miest odhadujeme na 68 tis. eur ročne.

Graf 14: Daňová povinnosť Marianum (DPH)



Zdroj: Marianum, Finstat.sk, spracovanie HMBA, 2021

Platobnú disciplínu je možné podporiť vysunutými pokladňami na cintorínoch a štítkami pre všetky hrobové miesta.

Nájomné a služby s ním spojené je možné platiť iba v centrále Marianum na Šafárikovom námestí alebo v Krematóriu, priamo na cintorínoch táto možnosť chýba. Podľa vyjadrení Marianum najväčší podiel neplatičov, resp. neznámych adresátov, dokážu nájsť počas obdobia tzv. „dušičiek“, kedy je návštevnosť cintorínov najvyššia. Pre zvýšenie šance, že človek za nájom zaplatí, sa ako vhodné javí využiť (minimálne počas sviatočného obdobia, ale na veľkých cintorínoch aj trvalo) vysunuté pokladne priamo na cintorínoch.

Inventarizácia a digitalizácia hrobových miest môže zvýšiť platobnú disciplínu aj cez vytvorenie unikátnych štítkov pre každé miesto, s odkazom na informácie o hrobovom mieste a možnosťami úhrady v prípade, že je nájomné za miesto neuhradené. Vzorom môžu byť napr. štítky pre zberné nádoby OLO či online mapa inventarizácie mestskej zelene⁷.

Graf 15: Ilustrácia identifikačného štítku



Zdroj: OLO, 2021

5.3 Odporúčania

- Dokončiť kompletnú inventarizáciu hrobových a urnových miest na všetkých cintorínoch v správe Marianum.
- Vytvoriť digitálneho sprievodcu cintorínmi, s vyhľadávaním prázdnych miest a možnosťou online rezervácie/platby.
- Vytvoriť elokované pracoviská správy cintorínov na najväčších cintorínoch, ktoré umožnia úhradu nájomného priamo na cintorínoch.
- Aktualizovať VZN č. 17/2012 s cieľom zohľadniť v cenách rast nákladov od roku 2012, spojiť nájomné za hrobové miesta so službami, s cieľom oslobodiť celú sumu od DPH.
- Detailnejšie preskúmať pokles tržieb z prenájmu hrobových miest a služieb.
- Pripraviť investičný plán pre postupné rozširovanie kapacít pohrebísk Marianum, s harmonogramom a prioritizáciou podľa nákladovej efektívnosti.
- Preskúmať možnosti zvýšenia podielu kremácií, rozptylov a vsypov na celkovom počte obradov, na úroveň Brna.
- Do roku 2029 pripraviť a začať realizovať projekt výstavby nového pohrebiska v Bratislave, prioritne riešiť územie pri Krematóriu.
- Preskúmať možnosť zámeny pozemkov pri Jarovciach za pozemky pod budúcim cintorínom, resp. preskúmať možnosť zmeny územného plánu v lokalite.

⁷ Napr. všetky stromy v Sade Janka Kráľa, s unikátnymi číslami a informáciami, sú dostupné online na <https://www.stromypodkontrolou.cz/map/#%7B%22zoom%22%3A21%2C%22lat%22%3A48.13386350871154%2C%22lng%22%3A17.109523649321837%7D>

6 Krematórium

- Krematórium s dvoma kremačnými pecami je priemerne vyťažené na 36 % dennej kapacity, rezerva do dosiahnutia 75% kapacity (zahraničný benchmark) je dvojnásobný počet spalov.
- Zdvojnásobenie počtu spalov znamená spolníovať všetkých zomrelých v Bratislavskom samosprávnom kraji, realizácia tretej pece za 747 tis. eur nie je prioritný projekt.
- Rozdeľovanie nákladov medzi hlavnú a podnikateľskú činnosť je arbitrálne a nekonzistentné v čase, mesto cez prevádzkové aj investičné transfery dotovalo podnikateľskú činnosť krematória minimálne vo výške 484 tis. eur (2017-2020).
- Pozemky pod Krematóriom a urnovým hájom vlastní mesto iba z 15 %, súkromní vlastníci hrozia Marianum súdnym sporom o takmer 9 mil. eur.

6.1 Aktuálny stav

Areál Krematória fyzicky aj účtovne kombinuje hlavnú, dotovanú činnosť Marianum (prevádzku pohrebiska – urnového hája) a podnikateľskú činnosť Marianum (prevádzku krematória). Krematórium má dve kremačné pece, v štandardnom roku vykoná necelých 9 spalov denne.

Po očistení nákladov od nájomného bolo stredisko Krematórium ziskové vo všetkých rokoch 2017-2020. Priemerný zisk pred zdanením tvoril 127 tis. eur (13 % výnosov). Časť nájomného mestu (box 1) je účtované v hlavnej činnosti krematória.

Tabuľka 16: Výkaz ziskov a strát Krematória (eur)

	2017	2018	2019	2020
Spotreba	111 860	141 630	111 251	134 372
Služby	311 225	74 607	271 883	253 043
Osobné náklady	463 687	483 990	517 299	536 265
Ostatné náklady	96	89	8	622
Prevádzkové náklady spolu	886 868	700 316	900 442	924 302
Výnosy	961 677	1 023 860	928 705	1 054 860
Prevádzkový zisk/strata	74 809	323 544	28 263	130 558
Odpisy a zúčtovanie rezerv	11 701	11 281	14 489	13 262
Zisk pred zdanením	63 109	312 262	13 775	117 296

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

6.2 Analytická časť

6 Kapacita krematória

Marianum v roku 2020 pripravovalo projekt rozšírenia kapacity krematória treťou pecou za 747 tis. eur. Materiál, predložený Marianum na pravidelnú poradu primátora, zdôvodňoval potrebu tretej pece očakávaným väčším dopytom počas nefunkčnosti pecí v krematóriu v Banskej Bystrici a počas opravy pece v Nových Zámkoch, ako aj zvýšeným dopytom počas pandémie Covid-19.

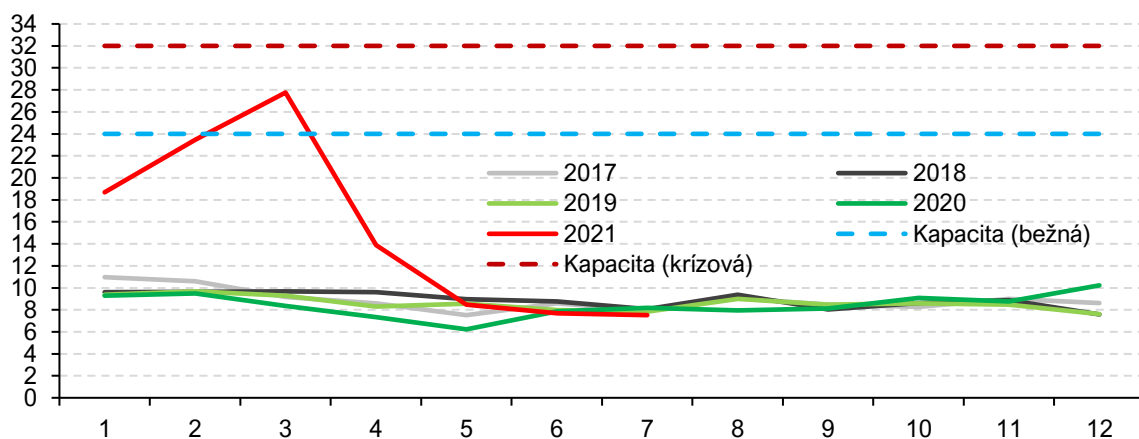
Ekonomická analýza predpokladala vyšší počet spalov (a teda vyššie tržby) po spustení tretej pece, projekt sa mal finančne vrátiť do 3-4 rokov. Nie je však zrejmé, ako práve tretia pec generuje tento nový dopyt – krematórium v Banskej Bystrici je odstavené už niekoľko rokov a krematórium v Nových Zámkoch je mimo prevádzky od 4.3.2021, v dátach za mesiace apríl-jún 2021 zvýšený dopyt nepozorujeme (nižšie).

Krematórium je priemerne vyťažené na 36 % dennej kapacity, iba v najkritickejších obdobiach pandémie na začiatku roku 2021 prekročilo bežnú dennú kapacitu.

V štandardnej dvojzmennej prevádzke má podľa Marianum krematórium s dvoma pecami kapacitu 20-24 spalov denne. Priemerný počet spalov za roky 2017-2020 bol 8,7 denne. Vyťaženie krematória je stabilné počas roka.

Kritické obdobie z dôvodu pandémie Covid-19 bolo začiatok roka 2021. Priemerné vyťaženie za január-apríl 2021 bolo 87 % štandardnej kapacity. V marci 2021 bola štandardná kapacita prekročená (116 %). Takýto výnimočný stav bol riešený trojzmennou prevádzkou s kapacitou až 32 spalov.

Graf 16: Počet kremácií denne (mesačný priemer)



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Do dosiahnutia 75 % dennej kapacity má Marianum rezervu zdvojnásobiť počet spalov so súčasnými dvoma pecami. Ročne by tak bratislavské krematórium vykonávalo o viac ako 3 tis. spalov viac. Využitie kapacity na 75 % v priemere je úroveň Južnej Kórei⁸, kde je kremácia dominantnou formou pochovávaní zosnulých (cez 80 % zosnulých je spopolených).

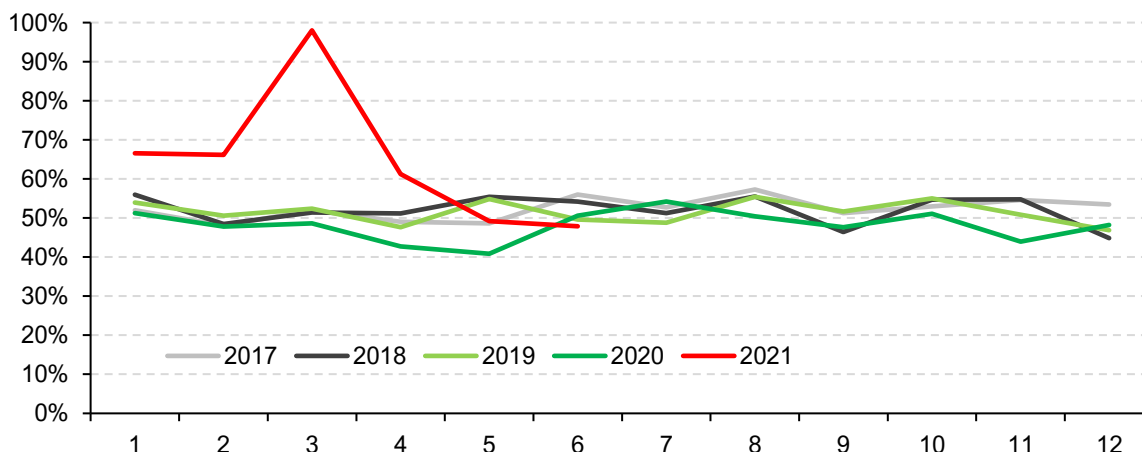
Počet spopolení Marianum je na úrovni 51 % všetkých zomrelých v BSK (2017-2020), potreba rozširovania kapacity krematória tak bude aktuálna v prípade dosiahnutia úrovne 100 % zomrelých v BSK.

Porovnanie počtu spalov a počtu zomrelých v BSK používame ako ilustráciu potenciálneho dopytu. Samozrejme, Marianum spaľuje aj ľudí, ktorí nemali trvalý pobyt v BSK – a zároveň nie všetci zomrelí a spopolení z BSK sú spopolení v Bratislave.

Počet spalov v mesiaci M porovnávame s dvojmesačným priemerom zomrelých v BSK (M a M-1), keďže úmrtia na prelome mesiacov (alebo čakanie na voľnú kapacitu) môžu viesť k tomu, že úmrtie v mesiaci M-1 vedie ku kremácii v mesiaci M.

⁸ Choi, J. & Kim, J. (2018). „Statistical Analysis of the Usage Type of Online Cremation Reservation Service in Funeral Information System“. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication*, 10 (4). Dostupné online na <http://dx.doi.org/10.7236/IJIBC.2018.10.4.12>

Graf 17: Počet kremácií ako % zomrelých v BSK



Zdroj: Marianum, ŠÚ SR, spracovanie HMBA, 2021

6 Cenotvorba

Bratislavské krematórium má v porovnaní s ostatnými verejnými krematóriami na Slovensku (Banská Bystrica a Košice) najvyššie ceny služieb. Cena spolnenia zosnulého, ktoré predstavuje základnú položku cenníkov, je v Bratislave o 19 % vyššia ako priemerná cena v Banskej Bystrici a Košiciach. Prenájom obradnej siene je viac ako dvojnásobne drahší oproti Banskej Bystrici (v Košiciach táto položka v cenníku nie je).

V rámci analýzy cenotvorby sme porovnávali ceny bratislavského krematória s krematóriami v Banskej Bystrici a Košiciach. Porovnanie cien s ostatnými súkromnými krematóriami na Slovensku (Žilina, Nové Zámky, Nitra a Levice) nebolo možné. Krematóriá buď svoj cenník nezverejňujú alebo sú jednotlivé položky zaradené v kompletnom balíku služieb, pričom cenu konkrétnych položiek nie je možné určiť.

Tabuľka 17: Cenníky krematórií, prevádzkovaných samosprávami (eur)

Položka	Bratislava	Banská Bystrica	Košice
Spolnenie zosnulého a ostatkov v rakve vrátane uloženia popola do urnovej schránky s označením	116	105,9	90
Spolnenie zosnulého v rakve (do dĺžky 120 cm)	93,44	60,6	30
Spolnenie exhumovaných ostatkov v rakve	110,04	60,6	30
Základná úprava popola	13,5	10,2	-
Základná schránka s označením – urna	15	6	-
Prenájom obradnej siene (30 min.)	160	71,1	-
Dočasná úschova urny (cena za mesiac)	15	1,5	-
Odoslanie urny poštou	19	10,2	-
Úkony organizátora/rečníka pri 30 min. pietnom akte	29	30	-

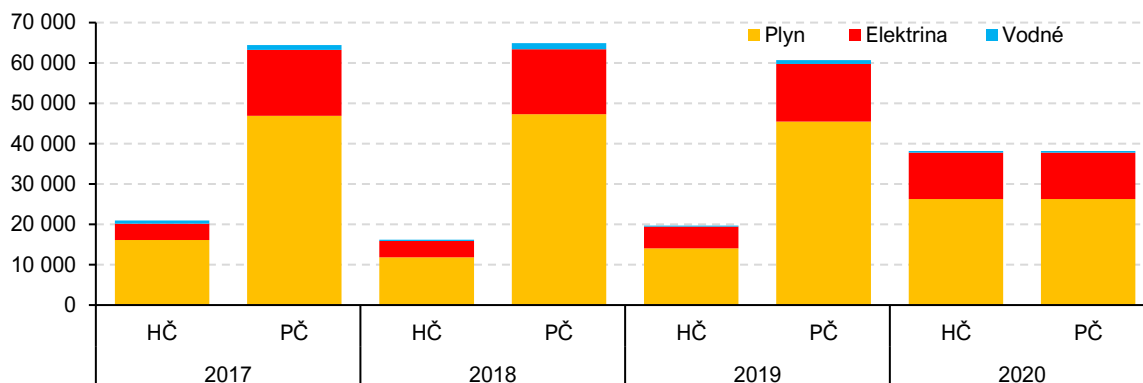
Zdroj: Záhradnícke a rekreačné služby, Banská Bystrica; Správa mestskej zelene v Košiciach, Košice; Marianum; spracovanie HMBA, 2021.

6 Delenie hlavnej a podnikateľskej činnosti

Delenie nákladov medzi hlavnú a podnikateľskú činnosť krematória nie je konzistentné v čase, v niektorých prípadoch vykazuje známky arbitrárneho delenia.

Náklady na energie (plyn, elektrina, vodné) boli v rokoch 2017-2019 dominantne zaradované do podnikateľskej činnosti (77 %). V roku 2020 sú však rozdelené presne na polovicu medzi hlavnú a podnikateľskú činnosť, bez očividnej zmeny vo fungovaní krematória.

Graf 18: Náklady na energie krematória (eur)



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

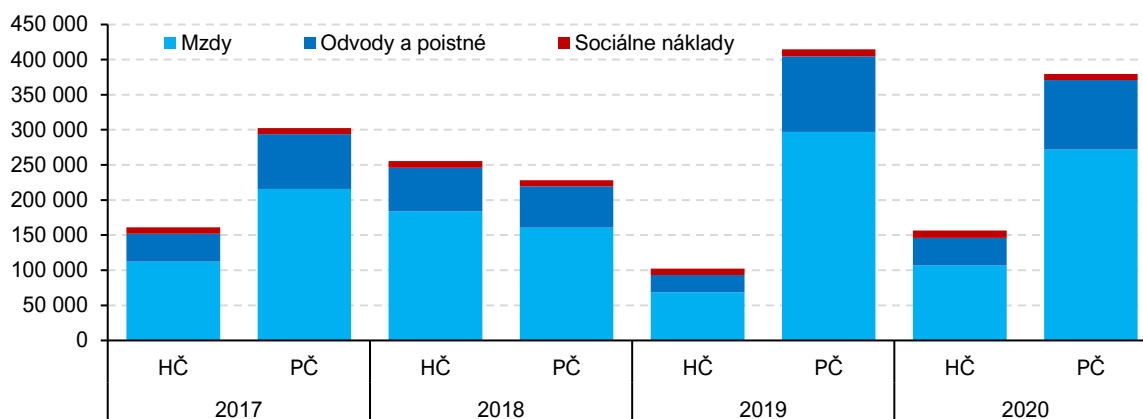
Osobné náklady sa medziročne menia o desiatky percent medzi hlavnou a podnikateľskou činnosťou, opäť bez zásadnej zmeny vo fungovaní krematória či zaradení zamestnancov do hlavnej a podnikateľskej činnosti (tabuľka nižšie). Zatiaľ čo v roku 2018 bolo 53 % osobných nákladov v hlavnej činnosti, o rok neskôr bolo už 80 % v podnikateľskej činnosti.

Tabuľka 18: Počet zamestnancov Krematória v hlavnej a podnikateľskej činnosti

Platová trieda	2017	2018	2019	2020
HČ	12	10	9	9
PČ	19	19	16	17
Spolu	31	29	25	26

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Graf 19: Osobné náklady krematória (eur)

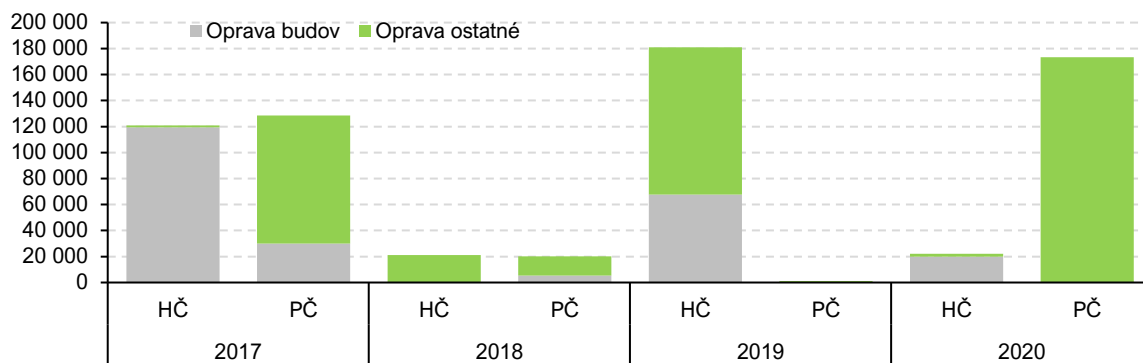


Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Opravy a údržba sú nekonzistentné medzi rokmi, tie isté opravy sú jeden rok zaradované do hlavnej a iný rok do podnikateľskej činnosti.

Generálna oprava kremačnej pece v roku 2019 (107 tis. eur) bola zaúčtovaná v hlavnej činnosti. Generálna oprava kremačnej pece č. 2 v roku 2020 (167 tis. eur) bola zaúčtovaná v podnikateľskej činnosti. Podobne napr. v roku 2017 bola oprava exteriéru krematória účtovaná v hlavnej činnosti, ale oprava káblových rozvodov a osvetlenia v podnikateľskej činnosti. Prečo bolo zvolené práve toto rozdelenie, nie je zrejmé.

Graf 20: Náklady na opravy a údržbu krematória (eur)



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Rovnako to vidno aj v rozpočte, kde v roku 2019 boli realizované opravy z podnikateľskej činnosti len vo výške 18 tis. eur, takže oprava kremačnej pece bola financovaná z hlavnej činnosti. V roku 2020 bola oprava kremačnej pece krytá kombináciou rezerv a zdrojov z podnikateľskej činnosti.

Tabuľka 19: Výdavky na opravy budov a strojov Marianum podľa zdrojov krytia (eur)

Zdroj krytia	2017	2018	2019	2020
Hlavná činnosť	258 170	202 342	328 158	317 187
Podnikateľská činnosť	164 143	22 282	18 308	59 641
Rezervy				115 001
Štátny rozpočet	9 525	48 612	161 388	472 699
Spolu opravy budov a prevádzkových strojov	431 837	273 236	507 854	964 527

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Mesto financovalo v rokoch 2017-2020 investície do krematória minimálne vo výške 377 tis. eur, ktoré by nemalo dotovať. V roku 2018 financovalo mesto výmenu kotlov a kúrenia krematória vo výške 200 tis. eur a v roku 2020 projektovú dokumentáciu pre výstavbu 3. pece a rekonštrukciu terasy obradnej budovy. Všetko sú to investície, ktoré sa týkajú podnikateľskej činnosti krematória a mali by byť financované v rámci podnikateľskej činnosti Marianum.

Tabuľka 20: Kapitálové transfery pre Marianum (eur)

	2017	2018	2019	2020
<i>Hlavná činnosť</i>	300 000	50 000	333 800	828 069
PD a realizácia: osvetlenie Urnového hája	300 000			
Rekonštrukcia vstupných priestorov Martinského cintorína		50 000	117 700	
Rekonštrukcia domu smútku - cintorín Vrakúňa			33 100	56 007
Rožšírenie cintorína Rača			89 000	258 382
PD a realizácia: oporné múry cintorín Dúbravka			10 000	
Nová centrálna komunikácia - cintorín Karlova Ves			84 000	
Rekonštrukcia domu smútku a komunikácií - Martinský cintorín				471 113
Ostatné menšie transfery v hlavnej činnosti				42 566
<i>Podnikateľská činnosť</i>	0	200 000	0	177 304
Rekonštrukcia elektroinštalácie a strechy Krematória		200 000		
Krematórium: PD 3. pece, rekonštrukcia terasy, PD centrálného križa				177 304
Kapitálové transfery spolu	300 000	250 000	333 800	1 005 373

Zdroj: Záverečné účty HMBA, 2021

6 Pozemky

Hlavné mesto vlastní iba 15 % pozemkov pod areálom Krematória a urnového hája, zástupca vlastníkov dvoch najväčších pozemkov (75 % rozlohy) si od Marianum nárokuje bezdôvodné obohatenie vo výške 8,9 mil. eur. Tieto pozemky tvoria v princípe celé územie urnového hája okolo budovy krematória. Marianum neuznáva nárok vlastníkov na bezdôvodné obohatenie, odmietlo návrh na mimosúdne vyrovnanie a očakáva žalobu. Mesto vlastní iba časť pozemkov pod vstupnou komunikáciou a parkoviskom, a pozemky pod stavbami v území.

Nárok na bezdôvodné obohatenie by nemal byť kvôli zákonnému vecnému bremenu a premlčaniu relevantný, pre zníženie budúceho rizika je potrebné pozemky vysporiadať.

Zákon vytvára vecné bremeno pre verejnoprospešné stavby na súkromných pozemkoch, nemusí byť priamo zapísané na liste vlastníctve⁹.

Rovnako, v predžalobnej výzve vlastníci pozemkov počítajú bezdôvodné obohatenie od roku 2011, pri bezdôvodnom obohatení však platí dvojročná premlčacia doba. Maximálny teoretický nárok je iba 1,8 mil. eur za posledné dva roky.

Kvôli existencii zákonného vecného bremena a územnému plánu, ktorý na pozemkoch aj tak nedovoľuje inú výstavbu (ide o plochu pre zeleň či pohrebisko), je pre Marianum aktuálne výhodné usilovať sa o vysporiadanie pozemkov. Znížilo by to riziko budúcich sporov (primárne v prípade zmeny legislatívy) a zjednodušilo rozvoj územia v budúcnosti (napr. ak by vedľa areálu krematória vznikol nový cintorín).

⁹ § 4 ods. 1 zákona č. 66/2009 Z. z. o niektorých opatreniach pri majetkovoprávnom usporiadaní pozemkov pod stavbami, ktoré prešli z vlastníctva štátu na obce a vyššie územné celky a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Graf 21: Pozemky areálu Krematória a urnového hája



Zdroj: ÚGKK, Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Pozn.: Zeleným pozemky v majetku HMBA. Červeným pozemky v súkromnom vlastníctve. Modrým pozemky čiastočne vlastnené mestom.

6.3 Odporúčania

- V najbližších rokoch nerealizovať výstavbu tretej pece
- Projekt výstavby tretej pece začať realizovať pri dosiahnutí 70% naplnenia kapacity krematória po obdobie aspoň jedného roka
- Všetky náklady, spojené s prevádzkou samotného krematória (budovy a všetkých úkonov, spojených s prevádzkou krematória), účtovať do podnikateľskej činnosti, bez dotácie od mesta
- Prioritne vysporiadať pozemky pod urnovým hájom a krematóriom

7 Pohrebná služba a ostatná podnikateľská činnosť

- Marianum pripravuje nový cenník pohrebnej služby z dôvodu vysokého počtu položiek aktuálneho cenníka (123 položiek), cena pre zákazníkov má klesnúť v priemere o 6 % (91 eur).
- Ceny pre súkromné pohrebné spoločnosti sa nezmenia, očakávaný pokles tržieb po zmene cien je 196 tis. eur s DPH ročne. Pre kompenzáciu tejto straty potrebuje Marianum zvýšiť podiel na trhu o 4 percentuálne body (178 pohrebov ročne).
- Jeden zamestnanec pohrebnej služby a krematória tvorí v priemere 2,0 % tržieb, pri zefektívnení na úroveň Brna (2,7 %) je potenciál úspor na osobných nákladoch 286 tis. eur ročne.

7.1 Aktuálny stav

Pohrebná služba je podnikateľskou činnosťou Marianum. Marianum poskytuje kompletné zabezpečenie služieb, spojených s pohrebom zomrelého, od odvozu tela cez obrad až po kremáciu či pochovanie. Medzi ostatnú podnikateľskú činnosť Marianum patrí napr. kvetinárstvo.

Ročný zisk pred zdanením pohrebnej služby a ostatnej podnikateľskej činnosti mimo krematória a cintorínov¹⁰ je v priemere 198 tis. eur pri tržbách 1 248 tis. eur (16 %). Ročne zabezpečí vo vlastnej kapacite približne 1 668 pohrebov a obradov. Ďalších 2 512 pohrebov a obradov sprostredkujú súkromné pohrebné služby, ktoré využívajú priestory a služby Marianum (cintoríny či krematórium, služby spojené s výkopom hrobu, zabezpečenie obradu v priestoroch domov smútku Marianum).

Tabuľka 21: Náklady a výnosy podnikateľskej činnosti bez krematória a cintorínov (eur)

	2017	2018	2019	2020
Spotreba	413 856	451 704	400 865	467 077
Služby	88 374	117 707	40 895	30 190
Osobné náklady	456 809	437 489	579 090	563 461
Ostatné prevádzkové náklady	2 931	14 731	5 198	11 250
Odpisy	594	85 121	12 184	18 564
Náklady spolu	962 564	1 106 752	1 038 232	1 090 541
Výnosy	1 237 311	945 517	1 301 561	1 506 575
Zisk pred zdanením	274 747	-161 235	263 329	416 034

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

7.2 Analytická časť

7 Proces objednávky služieb a ceny

Objednávka pohrebných služieb nastáva v momente úmrtia, väčšinou po obhliadke tela lekárom. Z existujúcej ponuky služieb sa podľa požiadaviek klienta poskladá objednávka. Za služby sa platí na pobočke pohrebnej služby najneskôr deň pred pohrebom, v hotovosti alebo kartou.

Ponuka služieb je komplikovaná a bežný zákazník si nedokáže spočítať, koľko ho celý pohreb bude stáť.

¹⁰ Pre účely tejto kapitoly sem zaradíme podnikateľskú činnosť, ktorá je účtovaná na strediskách Pohrebná služba, Kvetinárstvo, Viazareň a Dopravno-mechanizačné.

Výber zo 123 rôznych položiek, ktoré treba skombinovať, nie je triviálny a do náročného obdobia úmrtia prináša dodatočný stres a neistotu ohľadom financií. Komplikáciu predstavuje aj fakt, že niektoré položky, ktoré môžu tvoriť súčasť pohrebu, sú súčasťou regulovaného cenníka v zmysle VZN č. 17/2012 (napr. prenájom domu smútku, výkop hrovej jamy) – ide o ďalšie položky, ktoré treba v kalkulácii zohľadniť.

Niektoré položky predstavujú drobné doplnky (napr. „stuha bez nápisu“ za 3,50 eur), niektoré sú jednotkovou cenou a skutočná cena bude výsledkom dĺžky prepravy či trvania obradu (napr. „sadzba za 1 km jazdy v SR pohrebným vozidlom“ za 0,78 eur) a niektoré tvoria významnú časť celkovej ceny (napr. „príplatok za služby spojené s vykonaním obradu v nedeľu a počas sviatkov“ za 328 eur).

Marianum pripravuje nový, jednoduchší cenník, priemerná cena za pohreb má klesnúť o 91-125 eur (7 - 11%). Nový cenník má ponúkať balíky služieb, poskladané zo súčasných položiek cenníka (tabuľka nižšie).

Tabuľka 22: Nové balíky pohrebných a kremačných služieb (eur)

Balík	Položky	Cena*
Krematórium		
Balík 1 - Kremácia bez obradu	Manipulácia so zosnulým	353,4 / 416,4
	Administratívne úkony	
	Úkony súvisiace so spopolením	
Balík 2 - Kremácia s obradom 30 min.	Manipulácia so zosnulým	567,45 / 630,45
	Administratívne úkony	
	Úkony súvisiace so spopolením	
	Vystavenie alebo prenesenie k pietnemu aktu	
	Zapožičanie obradnej siene na 30 min.	
	Hudba k obradu	
	Organizačné zabezpečenie vrátane rečníka	
	Manipulácia s kvetinovou výzdobou	
Balík 3 - Kremácia s obradom 60 min.	Manipulácia so zosnulým	651,45 / 714,45
	Administratívne úkony	
	Úkony súvisiace so spopolením	
	Vystavenie alebo prenesenie k pietnemu aktu	
	Zapožičanie obradnej siene na 60 min.	
	Hudba k obradu	
	Organizačné zabezpečenie vrátane rečníka	
	Manipulácia s kvetinovou výzdobou	
Cintoríny		
Balík 1 – Pohrebné služby s rozlúčkou na cintoríne a spopolením	Manipulácia so zosnulým	543,2 / 606,2
	Administratívne úkony	
	Hudba k obradu	
	Organizačné zabezpečenie vrátane rečníka	
	Manipulácia s kvetinovou výzdobou	
	Vystavenie alebo prenesenie k pietnemu aktu	

	Nosiči	
	Úkony súvisiace so spoloplením	
Balík 2 – Pohrebné služby s rozlúčkou, obradom, pochovaním	Manipulácia so zosnulým	343,7 / 606,2
	Administratívne úkony	
	Hudba k obradu	
	Organizačné zabezpečenie vrátane rečníka	
	Manipulácia s kvetinovou výzdobou	
	Vystavenie alebo prenesenie k pietnemu aktu	
	Nosiči	
Balík 3 – Pohrebné služby s obradom pri hrobej jame	Manipulácia so zosnulým	285,9 / 348,9
	Administratívne úkony	
	Organizačné zabezpečenie vrátane rečníka	
	Manipulácia s kvetinovou výzdobou	
	Nosiči	

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

* Cena závisí do toho, či je zosnulý prevzatý z patológie (nižšia cena) alebo vynášaný z bytu/DSS (vyššia).

Dopad zníženia cien na tržby Marianum kvantifikovalo Marianum na 196 tis. eur s DPH ročne (9 % súčasných tržieb). Ide o predpoklad bez zmeny správania zákazníkov. Ceny, ktoré Marianum účtuje súkromným pohrebným službám, sa nemajú pri zmene cenníka meniť.

Zvýšenie počtu zákazníkov prechodom od súkromných pohrebných služieb o 178 ročne (4 % pohrebov) vykompenzuje stratu z nižších cien. Prechod od súkromnej pohrebnej služby prinesie Marianum priemerné tržby 1 195 eur s DPH (tabuľka nižšie). Pre kompenzáciu 196 tis. eur je preto potrebné získať navyše 178 zákazníkov ročne. Podiel Marianum na trhu by tak stúpol o 4 percentuálne body z 40 % na 44 %.

Tabuľka 23: Priemerné tržby za jeden pohreb (eur bez DPH)

	Tržby 2018-2020	Počet pohrebov 2018-2020	Priemerná tržba
Marianum	6 337 185	5 004	1 266
Súkromné PS	2 041 544	7 536	271
Spolu	8 378 729	12 540	668
Rozdiel			996
Rozdiel s DPH			1 195

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

7 Spolupráca so súkromnými pohrebnými službami

Pohrebné služby si od Marianum objednávajú aj súkromné pohrebné služby, tie platia rovnaké ceny a môžu platiť aj v hotovosti. Marianum spolupracuje s viac ako 12 súkromnými pohrebnými službami, ročne od nich inkasuje v priemere 681 tis. eur (24 % platieb v pokladniach pohrebnej služby). Väčšina spoločností platí za služby Marianum na základe faktúry, prevodom. Marianum však umožňuje platiť aj týmto spoločnostiam úhradu v hotovosti v pokladni.

Tabuľka 24: Platby v pokladni pohrebnej služby (eur)

Platby v pokladni pohrebnej služby	2018	2019	2020
Marianum	1 942 476	2 064 928	2 329 781
Súkromné PS	700 984	656 044	684 517

Spolu	2 643 460	2 720 971	3 014 297
-------	-----------	-----------	-----------

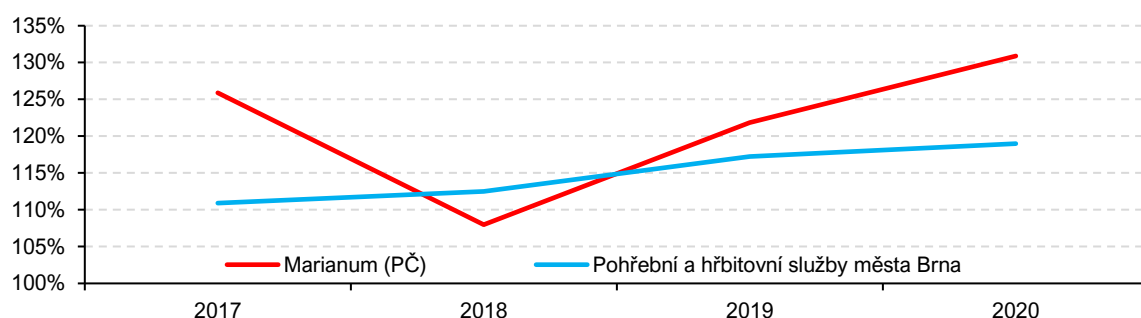
Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Pozn.: platby v pokladni nie sú účtované iba vo výnosoch pohrebnej služby, časť tvoria úhrady za služby, ktoré poskytuje správa cintorínov v rámci hlavnej činnosti

7 Nákladová efektívnosť a ziskovosť

Zisková marža podnikateľskej činnosti Marianum (vrátane krematória) je vyššia ako marža brnianskej pohrebnej služby (v priemere o 7 percentuálnych bodov), kvôli nižším nákladom mimo osobných (napr. nižšia údržba a opravy) a nekonzistentným účtovaním nákladov medzi hlavnú a podnikateľskú činnosť. S brnianskou spoločnosťou Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s. (PHSB) porovnávame náklady a výnosy podnikateľskej činnosti Marianum, bez stredísk cintorínov.

Graf 22: Hrubá zisková marža pohrebnej služby a krematória, Bratislava a Brno (% prevádzkových nákladov)



Zdroj: Marianum, PHSB, spracovanie HMBA, 2021

Výnosy PHSB na jedného zamestnanca sú v priemere o 9 % vyššie ako výnosy Marianum (a v rokoch 2019-2020 už o 26 %), každý zamestnanec PHSB sa v priemere podieľa na 2,7 % výnosov. Každý zamestnanec Marianum sa v rokoch 2019 a 2020 podieľa iba na 2,0 % výnosov. **Optimalizácia počtu zamestnancov Marianum na úroveň PHSB by viedla k zníženiu stavu o takmer 12 zamestnancov (24 %).** Potenciálna úspora na osobných nákladoch je až 286 tis. eur ročne (14 % prevádzkových nákladov pohrebnej služby a krematória).

Podiel osobných nákladov na prevádzkových nákladoch je v priemere o 7 bodov nižší v PHSB ako v Marianum. Prevádzkové náklady bez osobných nákladov sú v rokoch 2019 a 2020 o 70 % vyššie na jedného zamestnanca v PHSB ako v Marianum. V roku 2019 zaradilo Marianum generálnu opravu kremačnej pece do hlavnej činnosti, nie podnikateľskej činnosti. **Zvýšenie nákladov na opravy a údržby (a ostatnú spotrebu a služby) na úroveň PHSB by zvýšilo náklady Marianum o 755 tis. eur v roku 2020.**

7.3 Odporúčania

- Zjednodušiť cenník pohrebnej služby.
- Optimalizovať počet zamestnancov podnikateľskej činnosti Marianum na úroveň PHSB, s cieľom zvýšiť výnos na jedného zamestnanca.
- Prehodnotiť dostatočnosť pravidelnej údržby a opráv majetku Marianum.
- Limitovať možnosť platieb v hotovosti zo strany súkromných pohrebných služieb.

8 Dodávateľské vzťahy

- Najväčší pravidelný dodávateľ Marianum je firma Kamil Kubik (337 tis. eur ročne), dodáva primárne rakvy. Zmluva je na dobu neurčitú, je potrebné spustiť nové obstarávanie po vzore obstarávania kvetov.
- Do roku 2020 malo Marianum zmluvu na údržbu a starostlivosť o stromy (zares, 95 tis. eur ročne) drahšiu v porovnaní s mesto Trnava o 55 % (43 tis. eur). Nebola obstarávaná riadnou súťažou (zmluvy tesne pod hranicou podlimitnej zákazky). Obstarávanie riadnou súťažou v roku 2021 prinieslo úspory na úrovni benchmarku – až 60 % (46 tis. eur).

8.1 Najväčší dodávateľia Marianum

Najväčší pravidelný dodávateľ Marianum je firma Kamil Kubik, ktorá zabezpečuje najmä pohrebný materiál a rakvy (priemerne fakturuje 337 tis. eur ročne). Okrem toho zabezpečila v roku 2020 aj napríklad 400 ks antibakteriálnych rúšok v celkovej hodnote takmer 4 tis. eur.

Tabuľka 25: Top 10 pravidelných dodávateľov Marianum (tis. eur)

Dodávateľ	Predmet	2017	2018	2019	2020	Priemer
Kamil Kubik	Truhly a iný pohrebný materiál	340,7	318,2	302,7	387,8	337,3
Bedrock Sk s.r.o.	Urnové miesta, schránky a steny		74,4	143,2	169,3	129,0
Up Slovensko, s.r.o.	Stravovacie karty		116,7	122,1	122,9	120,6
OLO	Odvoz a likvidácia odpadu	109,4	107,9	106,6	151,4	118,8
CUREL spol. s r.o.	Kvety	119,4	115,2	108,1	132,4	118,8
SMM s.r.o.	Stavebné práce	34,1	112,4		180,2	108,9
Slávko Herák - BEDROCK KAMENÁRSTVO	Urnové miesta, schránky a steny	168,9	105,2	81,7	59,0	103,7
zares, spol. s r.o.	Údržba zelene		57,9	79,2	146,4	94,5
PKI TEPLOTECHNA	Oprava kremačných pecí	4,5	8,6	160,4	187,6	90,3
SZILCAR PARTNERS s.r.o.	Nákup a servis vozidiel	30,1	41,0	47,1	156,5	68,7
Top 10 pravidelných dodávateľov		807,1	1 057,4	1 151,0	1 693,5	1 177,2

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Zmluva s firmou Kamil Kubik je výhradná a na dobu neurčitú, je potrebné zrealizovať novú súťaž.

Od roku 1998 nakupuje Marianum truhly od rovnakého dodávateľa, s ktorým má uzatvorenú zmluvu na dobu neurčitú. Zmluva je postavená ako výhradná, hoci priamo nezaväzuje k odberu určitého objemu truhál. Pri jednostrannej výpovedi zo strany Marianum existuje riziko, že dodávateľ by si podľa článku IV zmluvy nárokoval náhradu škody (ušlý zisk) za porušenie výhradného postavenia dodávateľa. Cenník nie je upravený v zmluve, Marianum nakupuje podľa aktuálneho cenníka dodávateľa. Marianum sa tak vystavuje riziku neočakávanej jednostrannej úpravy cien alebo úpravy položiek v cenníku, s ktorými nepočítali.

Keďže aktuálny zákon o verejnom obstarávaní neumožňuje verejným obstarávateľom uzatvoriť zmluvy na dobu neurčitú, Marianum zrealizovalo dva prieskumy trhu s cieľom obstaráť novú zmluvu na dodávku truhiel. Realizované boli v marci 2021 a auguste 2021, oslovení boli štyria iní dodávateľia. Na prvý prieskum trhu reagoval iba jeden dodávateľ, ktorý kvôli pandémie Covid-19 nedokázal pokryť požiadavky nových klientov. Na druhý prieskum nereagoval nikto.

Podobne nastavený zmluvný vzťah na dobu neurčitú malo Marianum aj na dodávku kvetov (CUREL), firma ročne fakturuje 119 tis. eur. Od roku 1998 (živé), resp. 1999 (umelé) zabezpečuje Marianum dodávku kvetov cez zmluvy na dobu neurčitú s tým istým dodávateľom.

Marianum už v roku 2021 spustilo dynamický nákupný systém pre nákup kvetov, podobný postup je možné aplikovať aj pri nákupe truhel.

Údržbu a starostlivosť o zeleň zabezpečovala do roku 2020 pre Marianum spoločnosť zares, za ceny viac ako dvojnásobné v porovnaní s Trnavou (potenciál úspory 43 tis. eur ročne). Od roku 2021 má Marianum novú zmluvu so spoločnosťou ProArbor, ceny sú na úrovni Trnavy.

Marianum uzatváralo so spoločnosťou zares zmluvu na údržbu a starostlivosť o zeleň raz ročne, na sumu 69 500 eur bez DPH. Táto suma je nastavená podľa hranice pre podlimitné zákazky v zákone o verejnom obstarávaní, zmluvu uzatvárali na základe interného prieskumu trhu. Marianum mohlo potenciálne dosiahnuť výhodnejšie ceny otvorenou súťažou, s rámcom na dlhšie obdobie.

Okrem údržby zelene má Marianum so zares zmluvu aj na výsadbu stromov (rovnako na 69 500 eur), z nej vyčerpalo za roky 2019 a 2020 už 49 tis. eur. Aj tu mohla byť potenciálne dosiahnutá lepšia cena otvorenou súťažou na dlhšie obdobie.

Tabuľka 26: Fakturácia zares (eur)

	2018	2019	2020	Priemer
Údržba zelene	57 890	62 244	114 343	78 159
Výsadba zelene	0	16 950	32 083	16 344
Spolu	57 890	79 194	146 426	94 503

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

V porovnaní so zmluvami mesta Trnava boli ceny údržby zelene (orezy stromov) v zmluve so zares vyššie v priemere o 122 %. Potenciál úspory v údržbe zelene bol tak až 43 tis. eur. Porovnávame jednotkové ceny za orezávanie a výrub stromov s použitím plošiny. V oboch zmluvách sú použité hodinové sadzby. Zmluva mesta Trnava je z roku 2021¹¹.

Od roku 2021 má Marianum zmluvu na údržbu zelene so spoločnosťou ProArbor, jednotkové ceny orezov sú porovnateľné s Trnavou. Oproti zmluve so zares ide o úsporu približne o 60 % na údržbe stromov (46 tis. eur ročne). Zákazka bola obstarávaná podlimitne, cez vestník verejného obstarávania. Rámcová zmluva je uzatvorená na sumu 210 tis. eur bez DPH (dva roky).

Tabuľka 27: Jednotkové ceny Marianum a mesto Trnava (eur)

Položka	Jednotka	Jednotková cena zares	Jednotková cena ProArbor	Jednotková cena Trnava	Rozdiel ProArbor/zares	Pozn.
Orezávanie a výrub stromov plošina, 13m	hod.	47	15	25	-68%	Trnava = 14m plošina
Orezávanie a výrub stromov plošina, 20m	hod.	63	28	28	-56%	Trnava = 20m plošina
Orezávanie a výrub stromov plošina, 27m	hod.	76	35	30	-54%	Trnava = 25m plošina

Zdroj: Marianum, mesto Trnava, spracovanie HMBA, 2021

8.2 Odporúčania

- Spustiť nový dynamický nákupný systém alebo inú formu verejného obstarávania pre nákup truhel a pohrebného materiálu

¹¹ Dostupné online na

<https://egov.trnava.sk/FileOutputHttpHandler.ashx?arguments=CMsHcxDZONoEtLCoQl4WhNhLCANXqIB%2fO5YHxOdivZLEvtL70GQllhSI98uU4V1gkLV%2bgrlCELqKtgF1aruVwlzmXk2e69fohg%3d%3d>

9 Podporné činnosti

- Najvyšší nárast priemerných miezd nastal v platových triedach 2 a 3 (prevažne robotnícke profesie), o 39 % na priemernú mzdu 1 438 eur. Celkovo narástla priemerná mzda o 27 % na 1 351 eur.
- Mzdy v hlavnej činnosti sú v porovnaní s Brnom o 9 % nižšie (so zohľadnením cenovej úrovne v oboch mestách), dorovnanie plátov by stálo 176 tis. eur.
- Odmeny či iné variabilné zložky mzdy neklesli na rozdiel od iných organizácií mesta ani v roku 2020, odmeny tvoria 9 % mzdy. Nie sú jasné stanovené očakávania pre výkon, ktorý je potrebný pre udelenie odmeny. Trinásty plat je z veľkej miery garantovaný v kolektívnej zmluve. Výkonnostné príplatky pre robotnícke profesie nie sú rovnako náročné pre dosiahnutie medzi profesiami.
- V rokoch 2017-2020 Marianum nezverejňovalo zákazky s nízkou hodnotou (93 % obstarávaní), súťaž nebola možná. Pri obstarávaní rekonštrukcie pamätníka Slavín pravdepodobne došlo k účelovému deleniu zákazky.
- Prínos súťaže je vidno napr. v obstarávaní služieb odstraňovania grafiti z pamätníkov. Nová zmluva z roku 2021 šetrí Marianum 72 % nákladov (174 tis. eur) z roku 2020 (obstaraná bez verejnej súťaže).
- Bankové poplatky Marianum sú v porovnaní s ostatnými organizáciami mesta 2-11x vyššie, optimalizáciou využívania účtov v dvoch bankách je možné ušetriť minimálne 3 520 eur ročne (23 % poplatkov v roku 2020).

9.1 Personalistika

9 Osobné náklady

Priemerný prepočítaný počet zamestnancov (FTE) je stabilný, v roku 2020 klesol o 5 % (na 135). V rokoch 2017-2019 sa držal na úrovni 141 FTE. Tabuľka nižšie zhrňa počty zamestnancov po strediskách.

Tabuľka 28: FTE podľa stredísk

Stredisko	2017	2018	2019	2020
Cintoríny	49	46	51	47
Doprava	23	28	27	23
Komerčné služby	11	11	9	11
Krematórium	27	27	24	23
Riaditeľstvo	15	14	14	16
Slavín	7	5	7	7
Správa cintorínov	6	6	6	5
Iné	4	4	3	3
Spolu	141	141	141	135

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Ročné mzdové náklady (bez odvodov) narástli medzi rokmi 2017 a 2020 o 22 %, z 1,8 mil. eur na 2,2 mil. eur. Najväčší podiel nákladov tvoria zamestnanci v nízkych platových triedach (1-3), v priemer tvoria okolo 60 % rozpočtu na mzdy (1,3 mil. eur v roku 2020).

Tabuľka 29: Mzdové náklady podľa platových tried (tis. eur)

Platová trieda	2017	2018	2019	2020
1	393,2	394,8	469,8	451,3
2	506,3	545,9	621,1	617,6
3	185,6	180,2	215,0	214,9
4	305,4	279,0	328,2	340,5
5	159,3	172,3	193,2	175,5
6	52,0	89,1	81,4	66,2

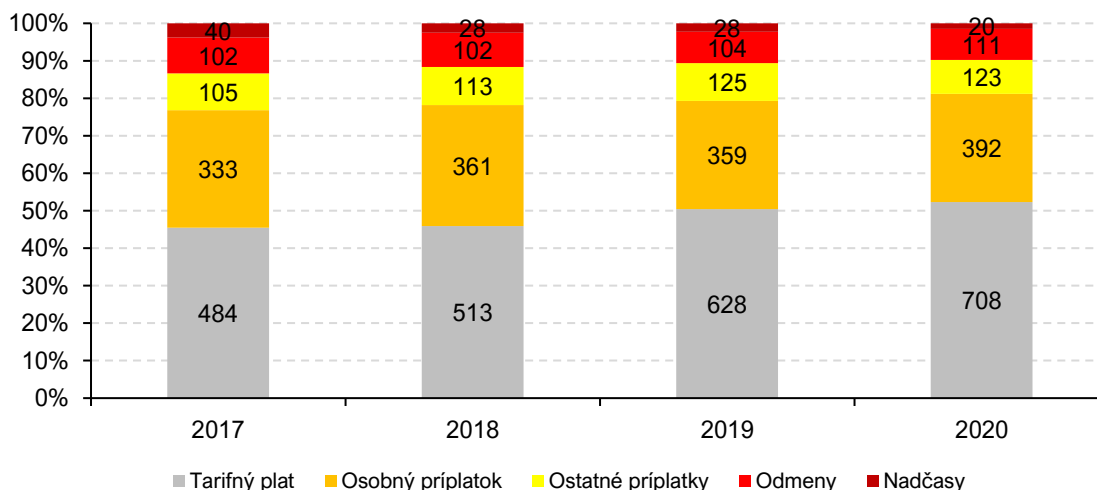
7		2,2	26,2	107,7
8	123,6	117,6	110,5	166,4
9	52,6	63,8	63,7	33,5
Spolu	1 777,9	1 844,9	2 109,1	2 173,6

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

9 Priemerné mzdy

Priemerné mzdy narástli medzi rokmi 2017 a 2020 o 27 %, primárne cez rast tarifných platov (o 46 %). Priemerná mzda dosiahla úroveň 1 351 eur. Ostatné zložky mzdy (príplatky, odmeny, nadčasy) sa zásadne nezmenili, resp. medzi rokmi 2017 a 2020 klesli (nadčasy o 49 %).

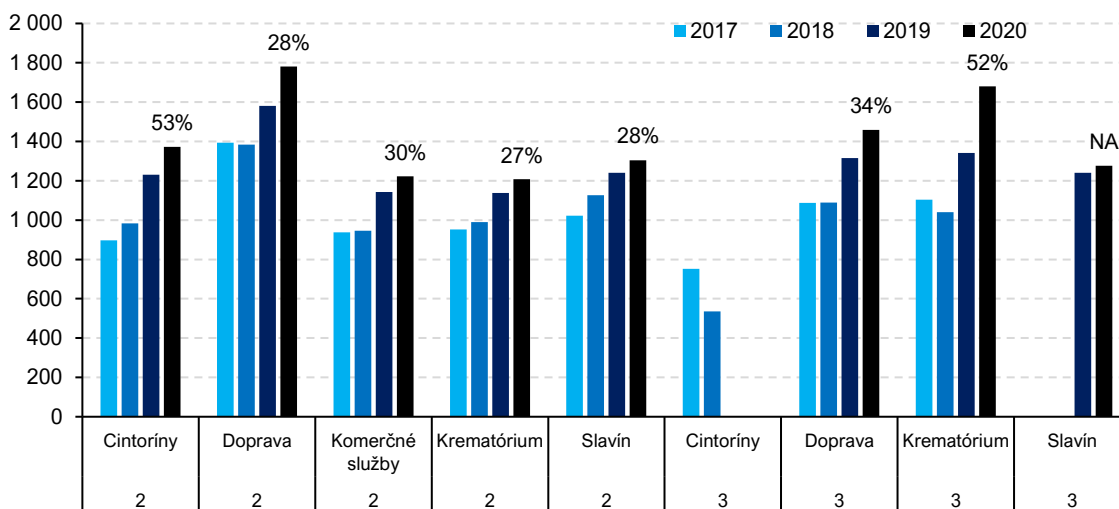
Graf 23: Štruktúra priemernej mzdy Marianum (eur)



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Priemerné mzdy narástli medzi rokmi 2017 a 2020 najviac v platových triedach 2 a 3 (teda prevažne robotnícke profesie, s prevahou manuálnej práce), o 39 % na priemernú mzdu 1 438 eur. Najvyšší rast nastal na cintorínoch (53 %) a v Krematóriu v platovej triede 3 (52 %). Najvyššie mzdy sú na stredisku Doprava v platovej triede 2 (1 781 eur).

Graf 24: Priemerné mzdy v platových triedach 2 a 3 (eur)

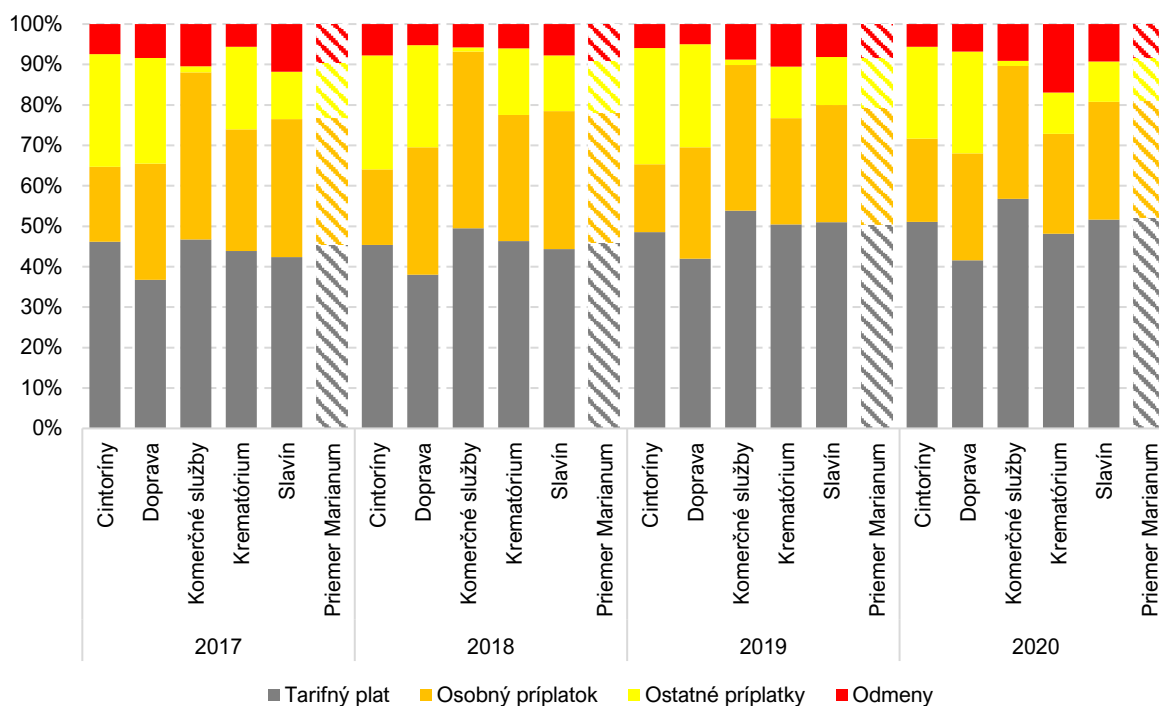


Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Pozn.: V percentách sú uvedené nárasty medzi rokmi 2017 a 2020

Krematórium navýšilo mzdy hlavne cez odmeny, priemerná odmena narástla z 3 % mzdy v roku 2017 na 22 % v roku 2020. Naopak strediská Doprava a Cintoríny vyplácajú nadštandardne vysoký podiel miezd v triedach 2 a 3 cez príplatky – primárne cez „ostatné príplatky“, cez rizikové príplatky a cez príplatky za prácu v sviatky a víkendy (priemerne 25-27 % mzdy, oproti priemeru Marianum na úrovni 12 % mzdy). V ostatných príplatkoch zaraduje Marianum primárne výkonnostné príplatky a príplatky za vedenie motorového vozidla. Pravidlám pre udeľovanie príplatkov sa venujeme nižšie.

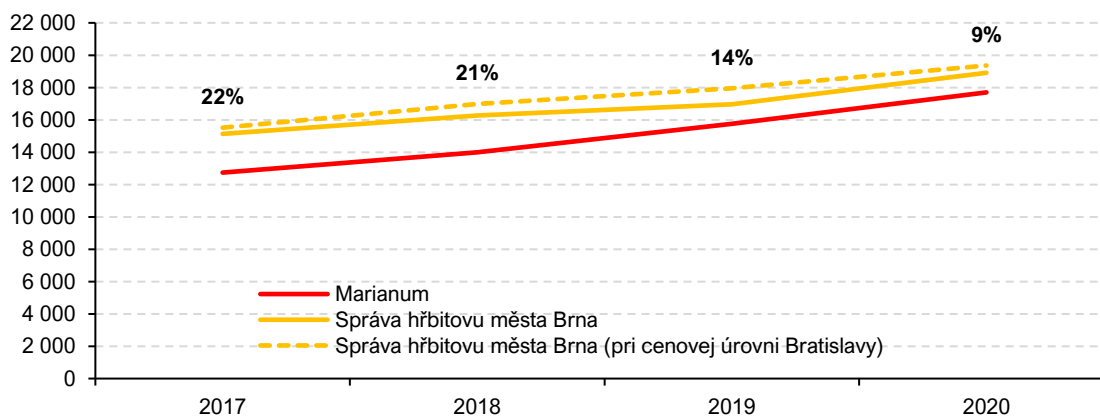
Graf 25: Štruktúra miezd v platových triedach 2 a 3 (%)



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

V hlavnej činnosti boli priemerné mzdy v roku 2020 o 9 % nižšie ako v Brne, po zohľadnení rozdielu lokálnych cenových úrovní. Dorovnanie platov by stálo 176 tis. eur ročne. V roku 2017 bol tento rozdiel 22 %, znížil sa až dvojnásobnou 10% valorizáciou tabuľkových platov v rokoch 2019 a 2020. Lokálne cenové úrovne preberáme z portálu Numbeo.com (tabuľka nižšie).

Graf 26: Priemerné osobné náklady na zamestnanca, hlavná činnosť (eur)



Zdroj: Marianum, Správa hřbitovu města Brna, Numbeo, spracovanie HMBA, 2021

Tabuľka 30: Lokálna kúpna sila Bratislava a Brno

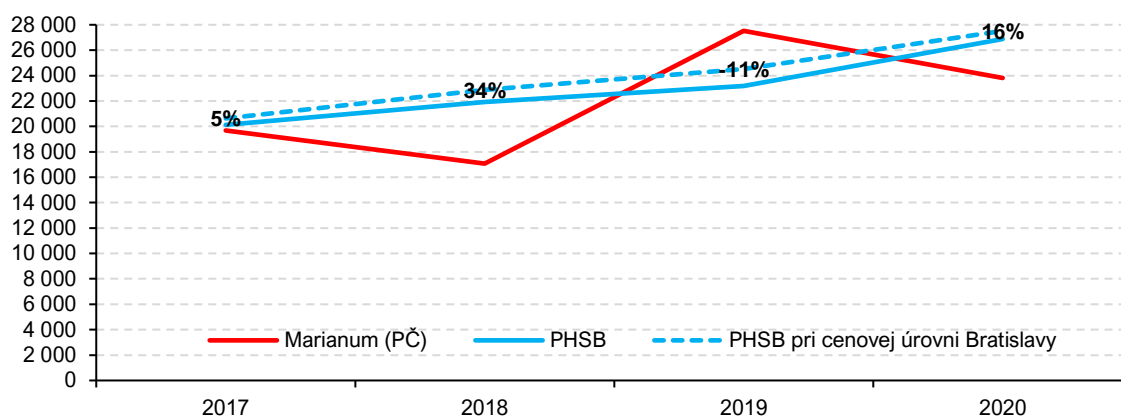
	2017	2018	2019	2020
Bratislava	63,6	71,9	68,9	61,4
Brno	65,2	75,1	72,9	62,9
Rozdiel Brno / Bratislava	1,025	1,044	1,058	1,024

Zdroj: Numbeo.com, spracovanie HMBA, 2021

Pozn.: pre každý rok boli použité indexy z polovice daného roka („Mid-Year“)

V podnikateľskej činnosti boli priemerné mzdy v roku 2020 o 16 % nižšie ako v Brne, po zohľadnení rozdielu lokálnych cenových úrovní. Dorovnanie plátov by stálo 181 tis. eur ročne. Vývoj priemerných miezd v podnikateľskej činnosti je menej rovnomerný, v roku 2019 boli priemerné mzdy vyššie v Marianum ako v Brne.

Graf 27: Priemerné osobné náklady na zamestnanca, podnikateľská činnosť (eur)

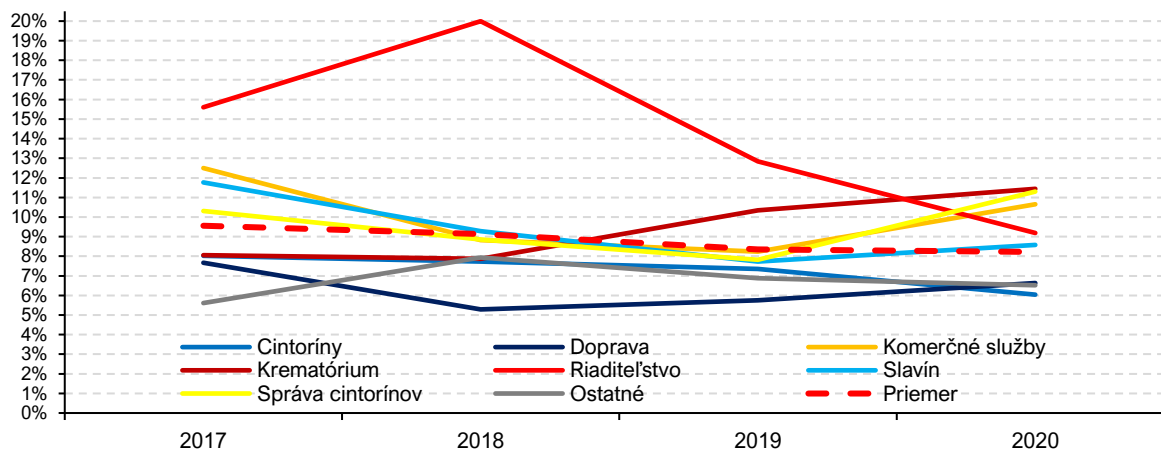


Zdroj: Marianum, PHSB, Numbeo, spracovanie HMBA, 2021

9 Variabilné zložky mzdy

Priemerná odmena tvorí 9 % celkovej mzdy, v porovnaní s inými príspevkovými organizáciami výrazne neklesli ani po valorizáciách v rokoch 2019 a 2020. Nadštandardné odmeny sú predovšetkým na riaditeľstve (priemer 14 % mzdy), v rokoch 2019 a 2020 stúpili nad priemer aj odmeny v krematóriu (11 % v roku 2020), správe cintorínov (11 %) a komerčnej časti Marianum – pohrebnej službe, viazarni a kvetinarstve (11 %). Dlhodobu podpriemernú odmenu sú naopak na stredisku doprava (priemer 6 %) a cintorínoch (7 %).

Graf 28: Priemerné odmeny ako % mzdy, po strediskách



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Robotnícky zamestnanci majú možnosť získať výkonnostný príplatok do výšky 100 % platovej tarify, náročnosť získania plného príplatku nie je rovnomerná medzi profesiami. Tabuľka nižšie zhrňa podmienky pre získanie výkonnostného príplatku v jednotlivých profesiách.

Tabuľka 31: Podmienky pre získanie výkonnostných príplatkov

Profesia	Úkon	Jednotkový príplatok	Základ príplatku
Hrobári	Výkop jamy	2,50 %	100 % tarifyného platu
Hrobári (Slávičie údolie)	Výkop jamy	3,00 %	100 % tarifyného platu
Nosiči	Vykonaný obrad	1%	100 % tarifyného platu
Viazareň	Podiel na tržbách	0,30%	Tržby
Viazareň	Upratovanie	5,00 €	-
Pohrebná služba	Podiel na tržbách	0,25%	Tržby
Furgonisti	Vývoz z bytu	5,00 €	-
Furgonisti	Vývoz z infekčného	3,50 €	-
Vodiči kontajnerových vozidiel	Vývoz kontajnera	0,75 €	-

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Zatiaľ čo hrobár potrebuje vykonať 40 (a na Slávičom iba 33) výkopov jamy (čo je menej ako polovica mesačného objemu pohrebov do zeme), nosič potrebuje až 72 % mesačných obradov, ktoré Marianum realizuje.

V komerčných službách je príspevok počítaný ako podiel na tržbách. Vo viazarni ide o pätinu väčší podiel (0,3 % verzus 0,25 %) oproti pohrebnej službe, ale priemerná tržba na prepočítaného radového robotníckeho zamestnanca (platová trieda 1-3) je v pohrebnej službe takmer 10-násobná oproti viazarni.

Ostatné príplatky (rizikové príplatky, za vedenie motorového vozidla) či odmeny nie sú štandardizované v smerniciach Marianum, zamestnanci ani vedúci zamestnanci nemajú jasné kritéria pre ich udeľovanie. Podľa kolektívnej zmluvy majú všetci zamestnanci takmer garantovaný 13. plat.

Udeľovanie odmien je popísané iba v kolektívnej zmluve, všeobecným vymenovaním možností, pri ktorých je možné udeliť odmenu. Konkrétne je iba ustanovenie o 13. plate, ktorý sa vypláca všetkým zamestnancom, ktorí odpracovali celý rok, za podmienky splnenia plánovaného hospodárskeho výsledku. Trinásty plat sa vypláca formou mimoriadnej odmeny.

Ostatné príplatky nie sú popísané ani v kolektívnej zmluve ani v pracovnom poriadku, ich udeľovanie teda vychádza iba zo zákona. Pri príplatku za vedenie motorového vozidla zákon stanovuje iba maximálne príplatky a predpokladá úpravu v interných dokumentoch organizácie. Pri príplatku za sťažené podmienky pri práci stanovuje zákon iba rozpätia, detaily by si mala určiť organizácia.

Marianum vypláca od začiatku roku 2021 mimoriadny rekreačný príspevok vo výške 199 eur nad rámec zákonných povinností¹², nie je pre všetkých zamestnancov. Nie je zrejmé, ako boli vybratí zamestnanci, ktorí na príspevok nárok majú. Ide o dodatočný príspevok k zákonnému rekreačnému príspevku¹³ vo výške najviac 275 eur. Nárok však naň nemá väčšina administratívnych pracovníkov (iba niektorí vedúci zamestnanci), ani väčšina radových robotníckych zamestnancov na cintorínoch.

¹² Smernica riaditeľa č. 01/2021

¹³ Príkaz riaditeľa č. 1/2019

9 Nastavenie pracovnoprávných vzťahov

Za nezaznamenanie obednej prestávky v dochádzke hrozí zamestnancom strata až 100 % osobného príplatku, pri opakovanom porušení strata zamestnania¹⁴. Každý zamestnanec má nárok na 30 minút prestávky na obed, a je povinný si túto prestávku zaznamenať v dochádzke. Takýto prísny prístup považujeme za neštandardný a zbytočne demotivačný pre zamestnancov. Bežnou praxou je automaticky odrátať vyhradenú prestávku na obed z odpracovaného času, ak zamestnanec v dochádzke čas na obed nevyznačil.

V súvislosti s pandémiou ochorenia COVID-19 označilo Marianum za zamestnancov v prvej línii aj vedúcich zamestnancov či administratívnych pracovníkov¹⁵, garantuje im 100 % mzdy aj v prípade karantény či nemožnosti vykonávať prácu z domu. Ostatní zamestnanci, ktorí nemôžu prácu vykonávať z domu, pracujú striedavo (týždeň v práci, týždeň doma) a v týždni, kedy nepracujú, dostávajú iba 70 % mzdy. Rovnako, v prípade karantény je im vyplácaná náhrada mzdy vo výške 70 % mzdy.

9 Odporúčania

- Štandardizovať variabilné zložky mzdy (odmeny, výkonnostné príplatky, rizikové príplatky, príplatky za vedenie motorového vozidla) v interných smerniciach organizácie, so stanovením jasných očakávaní pre udelenie odmien.
- Negarantovať 13. plat v kolektívnej zmluve.
- Vypracovať poriadok odmeňovania, ktorý stanoví mzdové pásma pre jednotlivé profesie v organizácii.
- Zrušiť mimoriadny rekreačný príspevok.

¹⁴ Príkaz riaditeľa č. 5/2018

¹⁵ Dohoda o vymedzení vážnych prevádzkových dôvodov medzi Marianum a odborovou organizáciou z 12.3.2020

9.2 Verejné obstarávanie

V rokoch 2017-2020 nezverejňovalo Marianum zákazky s nízkou hodnotou pred uzatvorením zmluvy, súťaž o tieto zákazky nebola možná. Marianum si plnilo iba minimálnu požiadavku zákona o verejnom obstarávaní na zverejnenie súhrnnej správy o zrealizovaných zákazkách na portáli ÚVO. Potenciálni uchádzači nemali bez priameho oslovenia zo strany Marianum šancu uchádzať o zákazku.

Zákazky s nízkou hodnotou tvorili v rokoch 2018-2020 93 % objemu všetkých obstarávaní (201 súťaží). Najčastejšie boli oslovení 3 uchádzači, v priemere 4,3. Drvivá väčšina zákaziek Marianum tak neprešla riadnou obchodnou súťažou. Box nižšie ukazuje príklad problémov, spojených s delením zákaziek a obstarávaním cez zákazky s nízkou hodnotou pri rekonštrukcii pamätníka Slavín.

Tabuľka 32: Štruktúra verejných obstarávaní Marianum

Rok	2018	2019	2020	Spolu
Zákazky s nízkou hodnotou				
Celkový objem zákaziek (eur bez DPH)	1 731 279	1 523 406	2 990 408	6 245 093
Počet zákaziek	62	66	73	201
Priemerný počet oslovených dodávateľov	3,5	3,3	6,0	4,3
Priemerný počet oslovených dodávateľov, ktorí predložili ponuku	2,8	2,6	2,5	2,6
Podlimitné zákazky				
Celkový objem zákaziek (eur bez DPH)		192 400	239 899	432 299
Počet zákaziek		1	2	3
Podiel zákaziek s nízkou hodnotou (podľa objemu)	100 %	87 %	92 %	93 %

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Box 3: Obstarávanie rekonštrukcie Pamätníka Slavín

Pri obstarávaní rekonštrukcie Pamätníka Slavín v roku 2020 za 458 tis. eur boli všetky zákazky realizované ako zákazky s nízkou hodnotou, hoci v súčte prevyšovali hranicu pre podlimitnú zákazku stavebných prác (180 tis. eur). Marianum tak delením zákaziek potenciálne porušilo zákon o verejnom obstarávaní a znemožnilo riadnu súťaž o rekonštrukciu.

Tabuľka: Zákazky, spojené s rekonštrukciou Pamätníka Slavín

Dátum	Názov	Dodávateľ	Oslovení	Počet ponúk	Suma (eur bez DPH)
15.3.2019	Poradenské služby pri príprave žiadosti o NFP z MK SR pre projekt rekonštrukcie objektu pamätníka Slavín	Ing. Ladislav Vargončík	3	2	1 300
23.4.2020	Vypracovanie PD pre rekonštrukciu sociálneho zariadenia na NKP Slavín	Ing. arch. Zuzana Dudáková - per - A - per	4	3	17 800
19.6.2020	NKP Slavín - PD na komplexnú rekonštrukciu	CYKR Expert	5	2	58 100
22.6.2020	Služby koordinátora BOZP pre obnovu NKP Slavín	JF, spol. s r.o.	3	3	6 912
24.6.2020	Oprava pamätníka Slavín, I. etapa - NKP Slavín lešenie pre opravu arekonštrukciu	Xervon GmbH	6	4	41 434
6.7.2020	Vybudovanie prípojky vody a šachty - NKP Slavín	NTJ s.r.o.	3	3	29 115
23.7.2020	OBNOVA PAMÄTNÍKA 1. ETAPA - NKP SLAVÍN Bratislava	NTJ s.r.o.	3	3	78 625
24.7.2020	Oprava Pamätníka Slavín - Reštaurátorská obnova vojak - pylón	VooDoo Production s.r.o.	3	3	112 500
10.8.2020	Oprava Pamätníka Slavín - Reštaurátorská obnova mozaiky na strope obradnej miestnosti	VooDoo Production s.r.o.	3	3	112 500
Spolu stavebné práce					374 174
Spolu služby/PD					84 112

Zdroj: Vestník ÚVO, Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Na projekt rekonštrukcie Pamätníka Slavín získalo hlavné mesto dotáciu z ministerstva vnútra SR vo výške 460 tis. eur¹⁶. Príloha zmluvy obsahuje vyššie uvedené práce, rozdelené do viacerých obstarávaní, ako jeden projekt rekonštrukcie Pamätníka Slavín. Aj z tohto hľadiska by mali byť zákazky vnímané ako jeden celok, ktorý mal byť obstarávaný podlimitne.

Od roku 2021 zverejňuje Marianum všetky obstarávania (aj zákazky s nízkou hodnotou) na elektronickej platforme, všetky zákazky sú tak verejne dostupné a všetci uchádzači sa môžu zúčastniť súťaže. Na príklade zmluvy na odstraňovanie graffiti z pamätníkov a hrobových miest je možné vidieť efekt otvorenia obstarávania trhu, **oproti zmluve z roku 2020 je zmluva z roku 2021 v priemere výhodnejšia o 72 % v jednotkových cenách.**

Tabuľka 33: Jednotkové ceny: odstraňovanie graffiti 2020 a 2021

Položka	Rok 2020	Rok 2021	Rozdiel (eur)	Objem v zmluve 2021 (m2)	Úspora oproti zmluve z roku 2020 (eur)
Odstránenie graffiti zo sôch z neošetrenej plochy	790	150	-640	40	-25 600
Odstránenie graffiti z iných povrchov z neošetrenej plochy	610	125	-485	250	-121 250
Antigrafitový náter 3 vrstvy hladké povrchy	130	85	-45	40	-1 800
Antigrafitový náter 6 vrstiev štruktúrované povrchy	210	110	-100	250	-25 000
Spolu					-173 650
					-72%

Zdroj: Marianum, portál Josephine, spracovanie HMBA, 2021

9 Odporúčania

- Zverejňovať všetky zákazky s nízkou hodnotou na webovom sídle, resp. na portáli pre verejné obstarávanie.

9.3 Ekonomická agenda

9 Bankové poplatky

Okolo 80 % tržieb Marianum je hradených v hotovosti, čo predražuje bankové poplatky (dvakrát vyššie ako STaRZ, šesťkrát vyššie ako Zoo a jedenásťkrát vyššie ako HMBA) a robí celý proces uzávierok a účtovania komplikovanejší.

Z celkových vlastných tržieb na úrovni 4,6 mil. eur ročne tvorí hotovosť 3,7 mil. eur. Tržby z platby kartou alebo bankových prevodov tvoria menej ako 1 mil. eur. Štruktúra tržieb (hotovosť verzus bezhotovostné platby) sa medzi rokmi 2017-2020 nemení.

Tabuľka 34: Hotovostné a bezhotovostné platby Marianum (eur)

	2017	2018	2019	2020
A Príjmy na bankové účty	9 499 045	10 315 086	11 611 702	12 202 655
B Prijaté transfery	4 427 036	4 717 403	5 167 838	6 887 114
C Peniaze na ceste	4 082 961	4 706 623	5 518 908	4 372 057
D Online tržby (A – B – C)	989 048	891 060	924 956	943 484
E Hotovostné príjmy	3 679 793	3 650 913	3 657 170	3 783 605
<i>Podiel online (D / (D + E))</i>	<i>21%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

¹⁶ Zmluva č. 12/2020/2337 o poskytnutí príspevku zo štátneho rozpočtu Slovenskej republiky na rok 2020 na výkon prác na vojnových hroboch z dňa 16.3.2020. Dostupné online na <https://crz.gov.sk/4497250/>

Najväčší zdroj hotovostných tržieb je pohrebná služba (84 %). Jediné ďalšie významné stredisko z hľadiska hotovostných tržieb je krematórium (10 %). Ostatné cintoríny či iné strediská sú individuálne nevýznamné.

Tabuľka 35: Hotovostné tržby podľa strediska (eur)

	2017	2018	2019	2020
Pohrebná služba	3 062 129	3 057 622	3 065 310	3 234 361
Krematórium	359 004	351 203	358 356	339 244
Ostatné	258 660	242 088	233 504	210 000
Spolu	3 679 793	3 650 913	3 657 170	3 783 605

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

Bankové poplatky narástli z 11 tis. eur na 15 tis. eur (priemer 13 tis. eur), na 1 000 eur kreditných obrátov na bankových účtov sa poplatky pohybujú v priemere na 1,18 eur. Pre porovnanie, hlavné mesto platí ročné bankové poplatky okolo 40 tis. eur. Na 1 000 eur celkových ročných príjmov vychádzajú poplatky v priemere 0,11 eur (9 %). STaRZ s podobnými obrátmi na účtoch platí v priemere 0,58 eur (49 %) na 1 000 eur. Zoo s polovičnými obrátmi platí v priemere 0,19 eur (16 %) na 1 000 eur.

Tabuľka 36: Bankové poplatky a obraty vybraných organizácií (eur)

Organizácia		2017	2018	2019	2020	Priemer
Marianum	Obraty	9 499 045	10 315 086	11 611 702	12 202 655	10 907 122
	Bankové poplatky	11 009	12 816	12 805	14 991	12 905
	Poplatky na 1 000 eur	1,16	1,24	1,10	1,23	1,18
HMBA	Obraty	296 008 179	384 967 274	368 119 067	437 813 012	371 726 883
	Bankové poplatky	39 960	33 988	39 414	46 639	40 000
	Poplatky na 1 000 eur	0,13	0,09	0,11	0,11	0,11
STaRZ	Obraty	8 080 227	8 872 023	10 187 192	7 144 691	8 571 033
	Bankové poplatky	4 259	5 914	5 648	4 120	4 985
	Poplatky na 1 000 eur	0,53	0,67	0,55	0,58	0,58
Zoo	Obraty	3 937 987	3 988 392	4 351 125	3 867 136	4 036 160
	Bankové poplatky	489	789	913	933	781
	Poplatky na 1 000 eur	0,12	0,20	0,21	0,24	0,19

Zdroj: Marianum, HMBA, STaRZ, Zoo, spracovanie HMBA, 2021

Vysoké bankové poplatky sú spôsobené aj duplicitou bankových účtov v dvoch bankách a vkladáním hotovosti za poplatok namiesto bez poplatku. Potenciálna úspora pri optimalizácii transakcií je minimálne 3 520 eur ročne.

Marianum ročne vkladá hotovosť okolo 140-krát, hotovosť vkladá na účty v Slovenskej sporiteľni (SLSP), kde za každý vklad platí 6 eur. Zmluva s Československou obchodnou bankou (ČSOB), kde má tiež účty, jej umožňuje vkladať hotovosť na účty bezplatne. Marianum totiž čerpá výhody z toho, že ČSOB je hlavnou bankou mesta a teda podmienky pre mesto sú automaticky ponúkané aj ostatným organizáciám mesta. Vklady v SLSP sú spoplatnené podľa štandardného sadzobníka, zmluva z roku 2015 neobsahuje žiadne zvýhodnenia. **Úspora pri vkladoch na účty ČSOB je tak 840 eur ročne.**

Poplatky za vedenie účtu a realizáciu úhrad sú výhodnejšie v ČSOB, naopak poplatky za prijatie platieb na účet sú výhodnejšie v SLSP (tabuľka nižšie). Marianum však účty ČSOB využíva primárne na prijímanie platieb, všetky výdavkové transakcie realizuje z účtov v SLSP. Pre optimalizáciu poplatkov by bolo výhodná nasledovná kombinácia:

1. Vklady hotovosti: ČSOB
2. Prijímanie platieb na účet: SLSP
3. Realizácia bezhotovostných úhrad: ČSOB

Z účtov v SLSP realizuje Marianum mesačne okolo 450 debetných prevodov¹⁷ (45 eur v poplatkoch, ročný náklad 540 eur), ich presun do ČSOB by ušetril 9 eur ročne. Naopak na účty v ČSOB príde mesačne 65 platieb¹⁸ (5,2 eur v poplatkoch, ročný náklad 62,4 eur). Presunom prijímania platieb dna účty SLSP ušetrí Marianum 62 eur ročne.

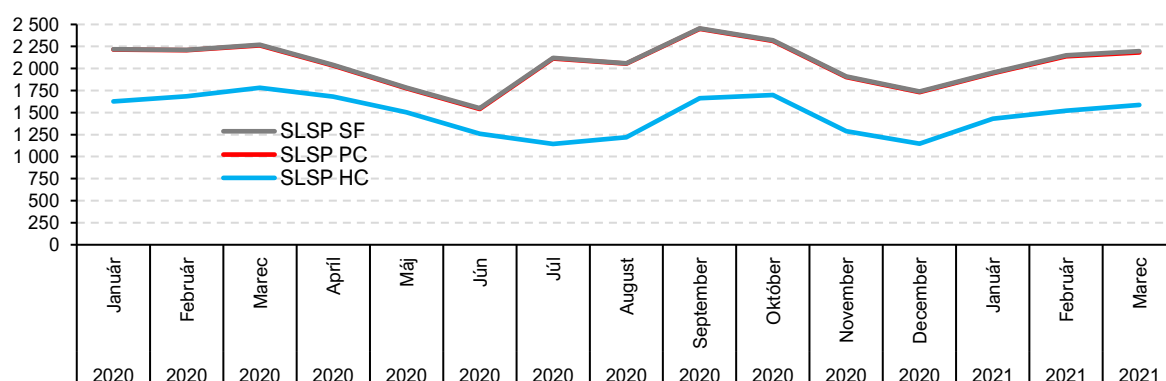
Tabuľka 37: Základné poplatky Marianum v SLSP a ČSOB

Služba	SLSP sadzobník	SLSP Marianum	ČSOB sadzobník	ČSOB Marianum
Vedenie účtu v EUR	6,00 eur/ mesačne	0,83 eur/ mesačne	4,00 eur/ mesačne	0,00 eur/ mesačne
Vklad v hotovosti na účet vedený v banke	6,00 eur/ vklad	6,00 eur/ vklad	3,00 eur/ mesačne	0,00 eur/ mesačne
Realizácia SEPA úhrady z účtu	0,20 eur/ položka	0,10 eur/ položka	0,20 eur/ položka	0,08 eur/ položka
Prijatá bezhotovostná úhrada na účet	0,20 eur/ položka	0,00 eur/ položka	0,20 eur/ položka	0,08 eur/ položka

Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

SLSP spoplatňuje nadmerné zostatky na účtoch, nad hodnotu 1 mil. eur, úrokom 0,5 % p.a., v ČSOB takéto spoplatnenie Marianum nemá. Zostatky na účtoch v SLSP sú minimálne za rok 2020 a 2021 konštantne nad úrovňou 1 mil. eur, za rok 2020 odhadujeme poplatky Marianum za nadmerné zostatky minimálne na 1 170 eur¹⁹. Za celý rok by poplatky dosiahli až 2 609 eur. Presunom všetkých výdavkových transakcií na účty ČSOB a priebežné (napr. 1-mesačné) presuny prostriedkov z príjmových účtov v SLSP na účty v ČSOB umožní udržať zostatky v SLSP pod 1 mil. eur.

Graf 29: Kumulatívne zostatky na účtoch Marianum v SLSP (tis. eur)



Zdroj: Marianum, spracovanie HMBA, 2021

9 Odporúčania

- Zaviesť opatrenia, ktoré budú motivovať k bezhotovostnej platbe (napr. limity na výšku úhrady v hotovosti, finančné zvýhodnenie bezhotovostnej platby, bezhotovostné pokladne na cintorínoch).
- Optimalizovať využívanie bankových účtov s cieľom minimalizovať bankové poplatky, v zmysle návrhov.

¹⁷ Na vzorke septembra 2021. Drvivá väčšina prevodov sú pravidelné prevody na mzdy zamestnancom, platbu poisťovného a odvodov, platbu pravidelných dodávateľských služieb (energie a pod.).

¹⁸ Na vzorke jún 2020 – z dôvodu dočasnej blokácie účtov a chyby na strane banky neboli v septembri 2021 účtované poplatky, nemôžeme použiť rovnaký mesiac ako pri SLSP.

¹⁹ Hodnotíme každý bankový účet samostatne, poplatok počítame z rozdielu medzi priemerným mesačným zostatkom a sumou 1 mil. eur. Na konci roku sa nadmerný zostatok 31.12. spoplatní sadzbou 24,5 % p.a.