

# MAGISTRÁT HLAVNÉHO MESTA SLOVENSKEJ REPUBLIKY BRATISLAVY

Materiál na rokovanie  
Mestského zastupiteľstva  
hlavného mesta SR Bratislavy  
dňa **25. mája 2017**

## **Systém transparentného akcionárskeho riadenia v obchodných spoločnostiach s majoritnou majetkovou účasťou hlavného mesta SR Bratislavy a v Bratislavskej organizácii cestovného ruchu**

### **Predkladateľ:**

JUDr. Ivo Nesrovnal, v. r.  
primátor

### **Zodpovedný:**

Mgr. Martin Maruška, v. r.  
riaditeľ magistrátu

### **Spracovateľ:**

JUDr. Tomáš Franko, v. r.  
riaditeľ sekcie právnych činností

JUDr. Ivana Ozábalová, v. r.  
vedúca oddelenia legislatívno-právneho

JUDr. Tomáš Franko, v. r.  
riaditeľ sekcie právnych činností

### **Materiál obsahuje:**

1. Návrh uznesenia
2. Dôvodová správa s uznesením MSR zo dňa 11.05.2017
3. Stanovisko Komisie
4. Systém transparentného akcionárskeho riadenia v obchodných spoločnostiach s majoritnou majetkovou účasťou hlavného mesta SR Bratislavy a v Bratislavskej organizácii cestovného ruchu

**máj 2017**

## NÁVRH UZNESENIA

Mestské zastupiteľstvo hlavného mesta SR Bratislavy po prerokovaní materiálu

žiada:

1. primátora hlavného mesta SR Bratislavy o zabezpečenie vypracovania návrhu pravidiel riadenia podnikov s majetkovou účasťou hlavného mesta, a to formou zavedenia kritérií a konkrétnych merateľných cieľov a ukazovateľov, naviazaných aj na pravidlá mimoriadneho odmeňovania s ohľadom na systém transparentného akcionárskeho riadenia v obchodných spoločnostiach s majoritnou majetkovou účasťou hlavného mesta SR Bratislavy – Dopravný podnik Bratislava, a.s., Odvoz a likvidácia odpadu a.s. a Bratislavská vodárenská spoločnosť, a.s., ako aj v organizácii Bratislavská organizácia cestovného ruchu formou externej analýzy.
2. predstavenstvo obchodnej spoločnosti Dopravný podnik Bratislava, a.s., aby sa vo svojej činnosti zameralo najmä na dosahovanie nasledujúceho výsledku: Zvyšovanie počtu občanov, využívajúcich verejnú dopravu v meste Bratislava, vďaka neustálemu zlepšovaniu služieb DPB, a.s. v oblasti kvality, rýchlosti, dostupnosti a obslužnosti MHD, a to pri efektívnom hospodárení obchodnej spoločnosti.
3. predstavenstvo obchodnej spoločnosti Odvoz a likvidácia odpadu a.s., aby sa vo svojej činnosti zameralo najmä na dosahovanie nasledujúceho výsledku: Bezchybné a bezproblémové plnenie úloh pri zbere a preprave odpadu pri čo najnižších nákladoch a postupná transformácia OLO, a.s. na tzv. zelenú spoločnosť, rozvíjajúcu životné prostredie v meste, separovaný zber a zhodnocovanie odpadu.
4. predstavenstvo obchodnej spoločnosti Bratislavská vodárenská spoločnosť, a.s., aby sa vo svojej činnosti zameralo najmä na dosahovanie nasledujúceho výsledku: Zaistenie pravidelného dividendového príjmu do rozpočtu hlavného mesta pri bezchybnej, kvalitnej, nákladovo efektívnej a dlhodobu udržateľnej prevádzke vodovodov a kanalizácií s dôrazom na zlepšovanie činností vo vzťahu k životnému prostrediu.
5. predstavenstvo organizácie Bratislavská organizácia cestovného ruchu, aby sa vo svojej činnosti zameralo najmä na dosahovanie nasledujúceho výsledku: Zvyšovanie

počtu prenocovaní, či už zvyšovaním počtu návštevníkov alebo priemerného počtu prenocovaní, a podpora špecifických foriem cestovného ruchu - kongresového, turizmu v prírode, návštevnosti kultúrnych a prírodných atrakcií.

6. predstavenstvá obchodných spoločností Dopravný podnik Bratislava, a.s., Odvoz a likvidácia odpadu a.s. a Bratislavská vodárenská spoločnosť, a.s. a organizácie Bratislavská organizácia cestovného ruchu, aby najneskôr do 30. júna 2017 predložili Hlavnému mestu Slovenskej republiky Bratislava analýzu súčasného stavu vo vzťahu k bodu 2,3,4 a 5. tohto uznesenia
7. predstavenstvo obchodnej spoločnosti METRO Bratislava a. s. o vypracovanie analýzy odôvodnenosti existencie obchodnej spoločnosti METRO Bratislava a. s., a prípadnej možnosti jej zrušenia, resp. zlúčenia alebo presunu kompetencií na iné mestské spoločnosti alebo organizácie.

## **Dôvodová správa**

Uznesením Mestského zastupiteľstva hlavného mesta SR Bratislavy č. 237/2015 zo dňa 24. 9. 2015 bol primátor hlavného mesta v časti E. uznesenia zaviazaný predložiť mestskému zastupiteľstvu návrh kritérií a konkrétnych merateľných cieľov a ukazovateľov hodnotenia kvality a úspešnosti práce zástupcov hlavného mesta SR Bratislavy v obchodných spoločnostiach s majoritnou účasťou hlavného mesta SR Bratislavy (Dopravný podnik Bratislava, a.s., Odvoz a likvidácia odpadu a.s., Bratislavská vodárenská spoločnosť, a.s. a METRO Bratislava a.s.) a v Bratislavskej organizácii cestovného ruchu a návrh spôsobu ich mimoriadneho odmeňovania vo vzťahu k plneniu týchto cieľov a ukazovateľov.

Návrh systému transparentného akcionárskeho riadenia obchodných spoločností s majoritnou účasťou hlavného mesta SR Bratislavy a Bratislavskej organizácie cestovného ruchu v zmysle predmetného uznesenia, spracovaný predkladateľom návrhu časti E. uznesenia č. 237/2015, poslancom MsZ Martinom Chrenom, po prerokovaní s príslušnými odbornými útvarmi magistrátu, ako aj so zástupcami obchodných spoločností s majoritnou účasťou hlavného mesta SR Bratislavy, tvorí samostatnú prílohu tohto materiálu.

**Uznesením Mestskej rady hlavného mesta SR Bratislavy č. 567/2017 zo dňa 11. 05. 2017 Mestská rada hlavného mesta SR Bratislavy odporúča Mestskému zastupiteľstvu hlavného mesta SR Bratislavy prerokovať Systém transparentného akcionárskeho riadenia v obchodných spoločnostiach s majoritnou majetkovou účasťou hlavného mesta SR Bratislavy a v Bratislavskej organizácii cestovného ruchu.**

**Výpis**  
**zo zasadnutia komisie finančnej stratégie a pre správu a podnikanie s majetkom mesta**  
**MsZ**  
**konaného dňa 15.5.2017**

---

**k bodu 8**

System transparentného akcionárskeho riadenia v obchodných spoločnostiach s majoritnou majetkovou účasťou hlavného mesta SR Bratislavy a v Bratislavskej organizácii cestovného ruchu

Návrh uznesenia:

Komisia finančnej stratégie a pre správu a podnikanie s majetkom mesta MsZ po prerokovaní materiálu **odporúča MsZ schváliť** predložený materiál **podľa predloženého návrhu uznesenia**

**Hlasovanie:**

prítomní: 8, za: 8 , proti: 0, zdržal sa: 0

Za správnosť opisu : Ing. Henrieta Mičúchová, v.r.  
V Bratislave, 15.05.2017

**System transparentného akcionárskeho  
riadenia v obchodných spoločnostiach  
s majoritnou majetkovou účasťou  
hlavného mesta SR Bratislavy  
a v Bratislavskej organizácii cestovného  
ruchu**

## 1. Úvod

Mestské zastupiteľstvo hl. mesta SR Bratislavy na svojom zasadnutí dňa 24. septembra 2015 jednohlasne schválilo na návrh poslanca MsZ Martina Chrena v časti E. uznesenia č. 237/2015 záväzok zaviesť pravidlá riadenia podnikov s majetkovou účasťou hlavného mesta, a to formou zavedenia kritérií a konkrétnych merateľných cieľov a ukazovateľov, naviazaných aj na pravidlá mimoriadneho odmeňovania (konkrétne v podnikoch OLO a. s., DPB, a. s., BVS, a. s., METRO Bratislava a. s. a Bratislavská organizácia cestovného ruchu - BTB).

Zo znenia uznesenia vyplývajú nasledujúce kroky:

- spracovať konkrétne ciele a merateľné ukazovatele ich plnenia pre každý z menovaných podnikov,
- zaviesť transparentné podmienky mimoriadneho odmeňovania členov štatutárnych orgánov, naviazané na plnenie uvedených cieľov a ukazovateľov,
- každoročne prehodnocovať a vyhodnocovať merateľné ciele, ukazovatele, a ich plnenie.

Cieľom predloženého materiálu je naplniť uznesenie, stanoviť ciele, ukazovatele a indikátory ich plnenia pre jednotlivé uvedené podniky s majetkovou účasťou hl. mesta Bratislavy, a stanoviť ďalší postup naplnenia časti E. uznesenia č. 237/2015.

### **Uznesenie č. 237/2015 z 24. 9. 2015 – časť E.**

#### **MsZ žiada primátora hlavného mesta SR Bratislavy**

1. *aby do dvoch kalendárnych mesiacov a následne pred koncom každého kalendárneho roka, predložil na rokovanie a schválenie Mestského zastupiteľstva hlavného mesta SR Bratislavy návrh kritérií a konkrétnych merateľných cieľov a ukazovateľov hodnotenia kvality a úspešnosti práce zástupcov hlavného mesta SR Bratislavy v podnikoch s majoritnou účasťou hlavného mesta SR Bratislavy (Odvoz a likvidácia odpadu a.s., Dopravný podnik Bratislava, a. s., Bratislavská vodárenská spoločnosť, a. s., METRO Bratislava a.s.) a návrh spôsobu ich mimoriadneho odmeňovania vo vzťahu k plneniu týchto cieľov a ukazovateľov.*
2. *ako vykonávateľa akcionárskych práv, aby pri menovaní zástupcov hlavného mesta SR Bratislavy do štatutárnych orgánov vyššie uvedených spoločností zabezpečil zapracovanie podmienok mimoriadneho odmeňovania podľa vyššie uvedených kritérií do zmluvných vzťahov, ktoré budú uvedené spoločnosti uzatvárať s novými členmi štatutárnych orgánov.*
3. *aby vyhodnocovanie plnenia merateľných cieľov a ukazovateľov zabezpečil každoročne v správe, predloženej Mestskému zastupiteľstvu hlavného mesta SR Bratislavy spolu s návrhom mimoriadnych odmien pre členov štatutárnych orgánov vyššie uvedených spoločností.*

4. aby do dvoch kalendárnych mesiacov a následne pred koncom každého kalendárneho roka, predložil na rokovanie a schválenie Mestského zastupiteľstva hlavného mesta SR Bratislavy návrh kritérií a konkrétnych merateľných cieľov a ukazovateľov hodnotenia kvality a úspešnosti práce zástupcov hlavného mesta SR Bratislavy v štatutárnych orgánoch Bratislavskej organizácie cestovného ruchu a návrh spôsobu ich odmien a postihov vo vzťahu k plneniu týchto cieľov a ukazovateľov.

## **2. Odôvodnenie potreby transparentného akcionárskeho riadenia v podnikoch s majetkovou účasťou mesta**

Jedným z hlavných smerov modernizácie riadenia inštitúcií verejnej správy vo svete je zavádzanie nástrojov výsledkovo orientovaného riadenia a zvyšovania transparentnosti a verejnej kontroly, ako aj implementácia ďalších nástrojov úspešne uplatňovaných v súkromnej sfére, ako napríklad benchmarkingu, strategického plánovania, a podobne.

Cieľom uplatnenia systému transparentného akcionárskeho riadenia v podnikoch s majetkovou účasťou hl. mesta SR Bratislavy je pritom najmä:

- zlepšiť hospodárenie podnikov s majetkovou účasťou mesta vyjasnením účelnosti vynakladania verejných zdrojov v nadväznosti na očakávané výsledky (zadefinovanie strategickej „verejnej objednávky“ akcionárom);
- zvýšiť zodpovednosť správcov verejných prostriedkov – manažérov podnikov s majetkovou účasťou mesta – za účelné a efektívne vynakladanie výdavkov a za dosahovanie cieľov;
- vypracovať systém monitorovania hospodárenia mestských podnikov a odmeňovania členov ich štatutárnych orgánov, ktorý bude transparentný pre verejnosť a ktorý umožní posúdiť účel a výsledný efekt vynakladania verejných zdrojov.

Z historických dôvodov je možné konštatovať, že súčasný stav akcionárskeho riadenia podnikov s majetkovou účasťou mesta Bratislava nie úplne zodpovedá potrebám a najlepším príkladom zo Slovenska i zahraničia. V ostatných rokoch sa tak často vyskytli problémy, ktoré boli predmetom kritiky zo strany poslancov i občanov. Medzi hlavné problémy, vnímané mestským zastupiteľstvom i vedením mesta v ostatnej dobe patrili napríklad:

- nedostatočný monitoring hospodárenia a činnosti vedení mestských podnikov – po obsadení funkcií v štatutárnych orgánoch neboli dostatočne zadefinované procesy „skladania účtov“ (accountability) a pravidelnej informovanosti zvolených zástupcov občanov o činnosti mestských podnikov a o rozhodnutiach ich vedení,



- netransparentné pridelovanie odmien členom štatutárnych orgánov – v minulých volebných obdobiach boli udeľované vysoké finančné odmeny členom predstavenstva, niekedy bez vedomia mestského zastupiteľstva a bez jednoznačného odôvodnenia vo vzťahu k výsledkom činnosti.
- chýbajúca jasná „verejná objednávka“ – v prípade niektorých mestských spoločností nie je hlavným záujmom mesta ako akcionára len dosahovanie finančných ukazovateľov (zisk, resp. dividenda), ale najmä kvalitné poskytovanie služieb vo verejnom záujme, ktoré so sebou prináša množstvo pozitívnych externalít (napr. kvalitnejšia verejná doprava využívaná väčším počtom občanov pomáha riešiť i dopravnú situáciu, zápchy a parkovanie v meste, zvýšený počet návštevníkov a prenocovaní) – manažmenty podnikov však musia byť s takýmito cieľmi jasne oboznámené a hodnotené aj podľa ich dosahovania.

Súčasnú vedúcu hlavného mesta Bratislava začalo prijímať opatrenia, ktoré postupne vedú k odstraňovaniu niektorých nedostatkov. Prijaté a implementované boli napríklad rozhodnutia o profesionálnom vedení mestských podnikov odborníkmi, bez účasti poslancov – politických nominantov; pravidlá odmeňovania členov dozorných rád; boli spustené výberové konania s verejným vypočítaním kandidátov na riaditeľov podnikov; v prípade mestských rozpočtových a príspevkových organizácií bolo mestským zastupiteľstvom vykonané verejné vypočítanie riaditeľov počas zasadnutia mestského zastupiteľstva a uznesením bolo schválené konanie pravidelných ročných verejných vypočítaní riaditeľov mestských rozpočtových a príspevkových organizácií. Tieto kroky vedú k zlepšeniu riadenia, k zvýšeniu transparentnosti a verejnej kontroly, neodstránili však všetky nedostatky. Pokračovať v implementácii správnych krokov a politik je preto ambíciou tohto predloženého materiálu.

### **3. Východiská procesu transparentného akcionárskeho riadenia v podnikoch s majetkovou účasťou mesta**

V súlade so schváleným uznesením mestského zastupiteľstva č. 237 v časti E. je ambíciou mesta a poslancov vytvoriť systém, pri ktorom budú jasne stanovené procesy zadávania strategickú „verejnú objednávku“ mesta ako akcionára vo vzťahu k štatutárnym orgánom podnikov s majetkovou účasťou mesta, pravidelného monitoringu a vyhodnocovania plnenia tejto verejnej objednávky, a to aj prostredníctvom konkrétnych výkonových a výsledkových indikátorov (KPI's – Key Performance Indicators), a vytvorenia motivačného systému odmeňovania členov štatutárnych orgánov vo vzťahu k plneniu stanovených cieľov a indikátorov.

V súčasnosti je možné zjednodušiť kompetencie mesta pri riadení podnikov s majetkovou účasťou zhrnúť nasledovne:

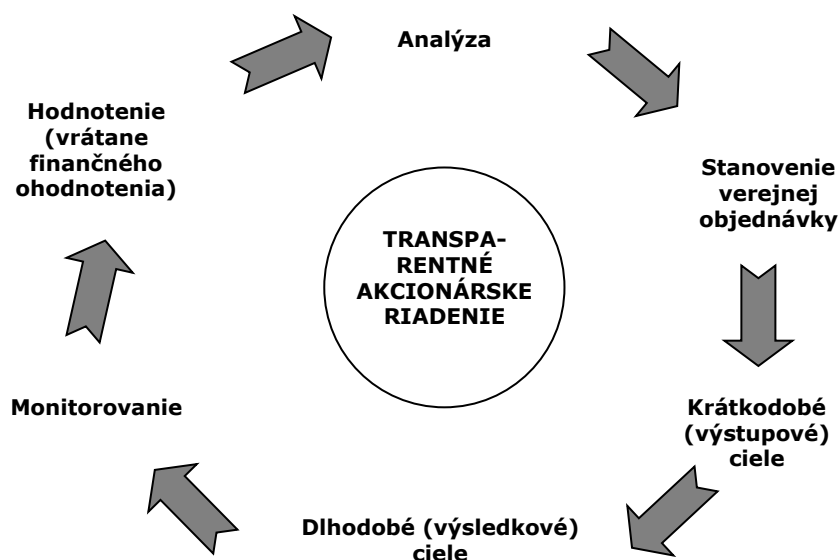
- mestské zastupiteľstvo volí a odvoláva členov štatutárnych a kontrolných orgánov podnikov,
  - v aktuálnom volebnom období nie na základe politickej nominácie - poslancov, ale na základe výberového konania, ktorého súčasťou bolo vypočutie kandidátov na riaditeľov podnikov,
- poslanci mestského zastupiteľstva sú členmi dozorných rád podnikov,
  - neexistuje však formálny proces spätnej väzby medzi poslancami, ktorí sú členmi dozorných rád, a mestským zastupiteľstvom či primátorom mesta,
  - schváleným uznesením č. 237/2015 došlo k rozhodnutiu posilniť postavenie dozorných rád v podnikoch,
- neexistuje formálny proces stanovenia strategických cieľov, resp. verejnej objednávky, vo vzťahu mesto – mestské podniky,
  - hoci existujú čiastkové, výstupové objednávky (napr. počet objednaných vozokilometrov v DPB, a. s., alebo kvalitatívne ukazovatele v manažérskych zmluvách členov vedenia BVS, a. s., absentuje „verejná“ objednávka strategických zámerov, na ktorých napĺňanie sa má vedenie podniku zameriavať – napr. zvyšovanie podielu verejnosti, využívajúcej MHD).
- neexistuje formálny proces spätnej väzby, monitorovania a kontroly, medzi mestským zastupiteľstvom, resp. primátorom mesta, a zvolenými členmi štatutárnych a kontrolných orgánov,
- neexistuje proces hodnotenia, skladania účtov („accoutability“) a odmeňovania členov štatutárnych a kontrolných orgánov podnikov s majetkovou účasťou mesta
- špecifická je pozícia Bratislavskej organizácie cestovného ruchu (BTB), kde vyplývajú zo stanov a zákona č. 91/2010 Z.z., na základe ktorého je zriadená, nepodlieha schvaľovanie všetkých zástupcov mesta schvaľovaniu mestského zastupiteľstva, a teda formálna väzba a možnosť kontroly odmeňovania stále chýba, a je nesprávne nahrádzaná diskusiou o výške členského príspevku do organizácie.

Zavedenie procesu transparentného akcionárskeho riadenia v podnikoch s majetkovou účasťou mesta si preto vyžaduje odstrániť vyššie uvedené nedostatky. Výsledkom má byť proces, ktorý umožní na základe diskusie mestského zastupiteľstva stanoviť **jasnú verejnú objednávku** pre každý podnik, na základe dôkladnej analýzy súčasného stavu stanoviť **jasné ciele a merateľné indikátory**

**naplňania tejto objednávky**, a stanoviť systém odmeňovania štatutárnych orgánov podnikov v nadväznosti na dosahovanie takto stanovených cieľov a merateľných indikátorov.

Štruktúru navrhovaného procesu zobrazuje nasledujúca schéma:

*Schéma procesu transparentného akcionárskeho riadenia podnikov s majetkovou účasťou HI. mesta Bratislava mestským zastupiteľstvom*



#### **Box: Určenie KPI's – cieľov a indikátorov ich naplňania**

**Výstupovo orientované ciele** prezentujú konkrétne výstupy, t.j. tovary a služby produkované v rámci podnikov, resp. hospodárske výsledky (napr. produkcia, zisk, dividenda, a pod.).

**Výsledkovo orientovaný cieľ**, najmä strednodobý, vo významnej miere špecifikuje zámer, vyjadruje kvalitatívne zmeny, ktoré sú výsledkom naplňania verejnej objednávky, určenej akcionárom.

- **krátkodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ)** - vyjadrujú okamžité výsledky, ktoré sa prejavujú po relatívne krátkom čase (približne do, resp. okolo 1 roka) ako priamy efekt pôsobenia výstupov;
- **strednodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ)** - vyjadrujú výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok. Formulujú sa na obdobie 3 – 5 rokov.

## **4. Návrh procesu transparentného akcionárskeho riadenia v podnikoch s majetkovou účasťou mesta**

V súlade s východiskami, uvedenými v predchádzajúcej kapitole, sa navrhuje nasledujúci postup:

1. Formulovanie jasnej verejnej objednávky pre jednotlivé podniky s majetkovou účasťou mesta (strategických cieľov),
  - návrh je obsiahnutý v nasledujúcej časti tohto dokumentu a v navrhovaných uzneseniach,
2. Vykonanie analýzy súčasného stavu, zmapovania indikátorov napĺňania stanovenej verejnej objednávky,
  - výsledkom analýzy má byť dôkladné zmapovanie súčasného stavu vo vzťahu k predloženej verejnej objednávke, zmapovanie možných kvantitatívnych a kvalitatívnych KPI's a diskusia o stanovení KPI's na nasledujúce obdobie,
  - súčasťou analýzy musí byť zmapovanie možností zberu dát a podkladov pre monitorovanie napĺňania jednotlivých indikátorov,
  - analýzu by na základe uznesenia mali poskytnúť vedenia podnikov s termínom vždy do augusta kalendárneho roka (v roku 2017 ako podklad pre prvé formulovanie indikátorov, následne v rámci verejného odpočtu svojej činnosti každý rok),
  - záväzné schválenie KPI's pre nasledujúci rok spolu so schválením rozpočtu mesta.
3. Určenie odmien pre štatutárne orgány – vytvorenie samostatného systému formou uznesenia MsZ, alebo každoročným schvaľovaním, vo väzbe na odôvodnené plnenie / neplnenie vytýčených cieľov a indikátorov.

## **5. Návrh určenia verejnej objednávky v podnikoch s majetkovou účasťou mesta**

### **5.1 Dopravný podnik Bratislava, a. s. (DPB)**

Dopravný podnik Bratislava, a. s., je monopolným poskytovateľom mestskej hromadnej dopravy (MHD) na území hlavného mesta. Okrem liniek MHD prevádzkuje aj prímestské linky a medzinárodné autobusové linky; prevádzkuje autobusovú, električkovú a trolejbusovú dopravu.

Činnosť DPB je financovaná najmä (cca. z 3/5) z vlastných tržieb a z dotácie hlavného mesta Bratislava, ktorý je objednávateľom služieb vo verejnom záujme (definovaných najmä ako ročný objem vozokilometrov).

### **Stručná analýza priorít z hľadiska verejnej objednávky mesta v DPB:**

#### *a) ekonomické ukazovatele*

Z hľadiska záujmov mesta je hospodárenie DPB dôležité, avšak nie je jedinou prioritou. Tržby DPB sa totiž odvíjajú najmä od ceny cestovných lístkov, a verejný záujem na cenovo dostupnej verejnej doprave je prinajmenšom rovnako silný, ako záujem na dobrom hospodárení podniku. Ekonomické ukazovatele by preto mali tvoriť len menšiu časť sledovaných KPI's a mali by sa zamerať najmä na kvalitatívne ukazovatele nákladovej stránky hospodárenia DPB (zefektívňovanie činností, dlhodobu udržateľné šetrenie formou vyššej efektívnosti, a nie rušenia činností či prepúšťania).

#### *b) výstupové ukazovatele*

DPB je podnikom s majetkovou účasťou mesta, v ktorom sú základné výstupové ukazovatele jasne zadefinované, a ich plnenie je sledované vo vzťahu ku zmluve, v ktorej si hlavné mesto objednáva výkony.

#### *c) výsledkové kvalitatívne ukazovatele*

Sledovanie a jasné zadefinovanie kvalitatívnych ukazovateľov, ktoré zdefinujú výsledok činnosti DPB aj vo vzťahu k celkovým prioritám mesta, je najdôležitejšou úlohou. Činnosť DPB (a najmä kvalita verejnej dopravy) vo významnej miere ovplyvňuje plnenie cieľov a politík mesta vo viacerých oblastiach. Kvalitná MHD, ktorú využíva čo najviac občanov, pomáha riešiť problémy s dopravou, s parkovaním, je ekologickejšia než individuálna preprava, a teda prispieva k zlepšovaniu životného prostredia. Práve zadefinovanie KPI's v tejto oblasti je preto najdôležitejším krokom. Vedenie DPB musí byť jasne motivované a vedené k tomu, aby okrem samotnej prevádzky malo záujem podieľať sa na riešení dopravných problémov v meste v širšom kontexte: ako je napríklad budovanie preferencie verejnej dopravy a bus pruhov (kde koncepcia bola podnikom už spracovaná), skvalitňovanie verejnej dopravy, prepojenie fungovania MHD s parkovacou politikou mesta, dobudovanie systému integrovanej dopravy. Práve skvalitňovanie MHD je totiž hlavným spôsobom riešenia dopravných problémov na území mesta.

## **Návrh definovania verejnej objednávky mesta Bratislava voči DPB, a. s.**

Zvyšovanie počtu občanov, využívajúcich verejnú dopravu v meste Bratislava, vďaka neustálemu zlepšovaniu služieb DPB, a. s. v oblasti kvality, rýchlosti, dostupnosti a obslužnosti MHD, a to pri efektívnom hospodárení podniku.

### **Krátky prehľad potenciálnych KPI's pre naplnenie verejnej objednávky voči DPB, a. s.**

#### *a) Hlavné KPI's*

- počet prepravených cestujúcich, resp. % občanov, využívajúcich služby verejnej dopravy

#### **KPI 1:**

Ukazovateľ:

Nárast počtu predaných cestovných lístkov oproti predchádzajúcemu roku

Spôsob merania:

Interné meranie Dopravného podniku Bratislava

#### **KPI 2:**

Ukazovateľ:

Zvýšenie percenta občanov, využívajúcich služby DPB, a. s., oproti predchádzajúcemu roku

Spôsob merania:

Pravidelné prieskumy na reprezentatívnej vzorke obyvateľov Bratislavy.

- kvalita poskytovanej služby: napr. počet vynechaných spojov, priemerná odchýlka od časového harmonogramu, medziročná zmena v spokojnosti zákazníkov/občanov, priemerné meškanie spojov, rozptyl jazdnej doby spojov, hustota siete liniek na 1 km<sup>2</sup>

#### **KPI 3:**

Ukazovateľ:

Zníženie počtu vynechaných spojov oproti priemeru troch predchádzajúcich rokov

Spôsob merania:

Interné údaje DPB, a. s.

#### **KPI 4:**

Ukazovateľ:

Znižovanie priemernej odchýlky spojov od plánovaného grafikonu oproti priemeru troch predchádzajúcich rokov

Spôsob merania:

Interné údaje DPB, a. s.

#### *b) Doplnkové KPI's*

- dopravné výkony (vozidlové kilometre alebo miestové kilometre)
- náklady, výnosy, investície, výsledok hospodárenia
- náklady na vozokilometer
- náklady na odstraňovanie porúch
- tržby z cestovného
- počet predaných predplatných lístkov, počet predaných jednorazových lístkov
- spotreba energie
- priemerný počet zamestnancov
- pomer objednané/skutočné výkony
- index nehôd z vlastnej viny
- pracovné úrazy
- zadlženie podniku (pomer k ročným príjmom)
- školenia (zamestnancohodiny)

#### **Doplnkové odporúčania**

Pre zabezpečenie sledovania a objektívneho merania kľúčových ukazovateľov je potrebné analyzovať možnosti pravidelného zberu dát (napr. o spokojnosti, o počte občanov využívajúcich služby). Jedným z nákladovo efektívnych riešení môže byť napríklad vývoj aplikácie pre inteligentné telefóny. Už dnes DPB, a. s., zbiera spätnú väzbu o kvalite svojim call centrom, ako aj cez web a cez sociálne siete, ale aj z nezávislého zdroja, cez aplikáciu Staffino. V ideálnom prípade by samotný zber dát pre objektívne meranie stanovených indikátorov mal zabezpečovať nezávislý subjekt, resp. priamo mesto Bratislava. Samotný DPB, a. s. odporúča, s cieľom zlepšenia a skvalitnenia svojej práce, sústrediť sa aj na zber dát o prepravných prúdoch ako podkladu pre optimalizáciu liniek, čo priamo povedie k zlepšeniu spokojnosti zákazníkov.

## 5.2 Odvoz a likvidácia odpadu a. s. (OLO)

OLO a. s., je najvýznamnejšou spoločnosťou v oblasti nakladania s komunálnymi odpadmi a s drobnými stavebnými odpadmi na území hlavného mesta. Okrem zberu a prepravy odpadu zabezpečuje aj dlhodobý program na podporu triedeného zberu a termickú likvidáciu odpadu v spaľovni. Vysoký potenciál má spracovanie druhotných surovín z odpadu a energií, najmä tepla, ktoré vzniká pri spaľovaní odpadu.

Až 88 % dovezeného odpadu v OLO tvorí odpad vyzbieraný na základe zmluvných vzťahov s hlavným mestom SR Bratislavou. Tieto činnosti sú financované zo zdrojov vyzbieraných formou poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady, platené občanmi a právnickými osobami, pričom výška základnej sadzby je stanovená na úrovni 0,1659 eura (5 Sk) za kilogram odpadu.

### Stručná analýza priorít z hľadiska verejnej objednávky mesta v OLO:

#### a) ekonomické ukazovatele

Z hľadiska záujmov mesta je hospodárenie OLO dôležité, avšak podobne, ako v prípade DPB, nie je ani jedinou, ani najdôležitejšou prioritou. Tržby OLO sa totiž odvíjajú najmä od poplatku za komunálne a drobné stavebné odpady, a bezúčelné zvyšovanie tohto poplatku len s cieľom navyšovania tržieb by nebolo v záujme občanov mesta. Ekonomické ukazovatele by preto mali tvoriť len menšiu časť sledovaných KPI's a mali by sa zamerať najmä na kvalitatívne ukazovatele nákladovej stránky hospodárenia OLO (zefektívňovanie činností, dlhodobu udržateľné šetrenie formou vyššej efektívnosti, a nie rušenia činností či prepúšťania). Samostatným problémom je potreba investícií do spaľovne, a to tak z hľadiska jej opotrebenia, ako aj z hľadiska zlepšovania jej činnosti. Zisky spoločnosti OLO by sa mali kumulovať na účely potrebných investícií, avšak doteraz boli využívané vo forme dividend na financovanie základných činností mesta.

#### b) výstupové ukazovatele

OLO je stopercentnou dcérskou spoločnosťou mesta Bratislava. Medzi už dnes sledované ukazovatele, na ktoré sa je potrebné zameriavať aj naďalej, patrí objem zvezeného a spracovaného/zlikvidovaného odpadu. Z hľadiska životného prostredia sa ako jeden z kľúčových cieľov javí triedenie odpadu, jeho druhotné využívanie a zhodnocovanie, vrátane energetického. Kvantitatívne ukazovatele by sa tak mali sústrediť nielen na celkové objemy spracúvaného odpadu, ale najmä na podiely a objemy separovaného zberu a na výstupy zo spracovania druhotných surovín a výroby energie.



c) *výsledkové kvalitatívne ukazovatele*

Stanovenie výsledkových ukazovateľov by sa malo sústrediť najmä spokojnosť a nákladovosť so službami, na investičný rozvoj v spoločnosti a na „zelenú“ stránku činnosti (recyklácia, separovaný zber, zhodnocovanie odpadu).

**Návrh definovania verejnej objednávky mesta Bratislava voči OLO, a. s.**

Bezchybné a bezproblémové plnenie úloh pri zbere a preprave odpadu pri čo najnižších nákladoch a postupná transformácia OLO, a. s. na zelenú spoločnosť, rozvíjajúcu životné prostredie v meste, separovaný zber a zhodnocovanie odpadu.

**Krátky prehľad potenciálnych KPI's pre naplnenie verejnej objednávky voči OLO, a. s.**

a) *Hlavné KPI's*

- objem celkovo spracovaného odpadu, nákladovosť činností
- objem triedeného odpadu, podiel triedeného a recyklovaného odpadu na celkovom odpade, predaj elektrickej energie, plnenie cieľov POH
- výsledok hospodárenia, tvorba fondu na budúce investície

**KPI 1:**

Ukazovateľ:

Zvýšenie objemu celkovo spracovaného odpadu pri zachovaní nákladov na zvoz odpadu

Spôsob merania:

Interné údaje OLO

**KPI 2:**

Ukazovateľ:

Zvýšenie podielu vytriedenia separovaného odpadu na úroveň najmenej 44 %

Spôsob merania:

Interné údaje OLO

**KPI 3:**

Ukazovateľ:

Zvýšenie podielu zvezeného triedeného odpadu z celkového množstva zvezeného odpadu

Spôsob merania:  
Interné údaje OLO

**KPI 4:**

Ukazovateľ:

Zvýšenie podielu energeticky zhodnoteného odpadu oproti priemeru posledných troch rokov

Spôsob merania:  
Interné údaje OLO

*b) Doplnkové KPI's*

- splnenie plánovaného hospodárskeho výsledku spoločnosti s cieľom tvorby fondu pre budúce investície vo výške 10 % zisku
- čistota triedeného zberu vyhradených prúdov odpadu
- zabezpečenie štandardov zberu
- spokojnosť zákazníkov/občanov
- náklady, výnosy, investície, výsledok hospodárenia
- náklady na odstraňovanie porúch
- spotreba energie
- počet najazdených km na objem zvezeného odpadu
- priemerný počet zamestnancov
- pracovné úrazy
- zadlženie podniku (pomer k ročným príjmom)
- spokojnosť zákazníkov
- počet zamestnancov
- školenia (zamestnancohodiny)
- objem odpadu
- nákladovosť na zvoz odpadu
- počet obslúh
- množstvo energeticky zhodnoteného odpadu (t)

**Doplnkové odporúčania**

Pre zabezpečenie sledovania a objektívneho merania kľúčových ukazovateľov je potrebné analyzovať možnosti pravidelného zberu dát (napr. o spokojnosti, o spotrebe PHM, a pod.). Z hľadiska rozvoja činností OLO je vhodné zvážiť investície do rozvoja doplnkových činností, napríklad v oblasti energetického zhodnocovania odpadu (aj v spolupráci so spoločnosťou Bionergy, a.s.), a z pohľadu mesta môže

byť vhodným aj hľadanie synergií s touto svojou stopercentnou dcérskou spoločnosťou pri zabezpečovaní iných činností, napríklad pri zimnej a letnej údržbe ciest a drevín, a pod.

Pomerne zásadné pripomienky prezentovali počas analýzy aj zamestnanci Magistrátu hl. mesta, ktorí navrhli účasť zástupcu odboru životného prostredia v orgánoch spoločnosti, z dôvodu sledovania cieľov mesta v oblasti plánu odpadového hospodárstva a podieľania sa na strategických cieľoch. Za dôležité považujú sledovanie plnenia cieľov odpadového hospodárstva, ktoré sú čiastočne odzrkadlené v navrhovaných KPIs.

### **5.3 Bratislavská vodárenská spoločnosť, a. s. (BVS)**

BVS je dominantným prevádzkovateľom vodovodov a kanalizácií v Bratislavskom kraji a v častiach Trnavského a Trenčianskeho kraja. Podnik má charakter prirodzeného monopolu, fungujúceho na regulovanom trhu. Z hľadiska majetkových pomerov nie je mesto Bratislava jediným akcionárom, avšak je majoritným akcionárom (59,29 %). Veľká časť obslužných činností pre fungovanie BVS je zabezpečovaná jej dcérskou spoločnosťou Infra Services, a.s. Spracovanie kalov a biologických odpadov energetickým zhodnocovaním je zabezpečované dcérskou spoločnosťou Bionergy, a. s.

#### **Stručná analýza priorít z hľadiska verejnej objednávky mesta v BVS:**

##### *a) ekonomické ukazovatele*

Sledovanie ekonomických ukazovateľov má v BVS, vzhľadom k druhu a k rozsahu poskytovaných služieb, významnejšiu úlohu, než v predchádzajúcich dvoch podnikoch. Keďže je BVS regulovaným subjektom, ktorého úroveň zisku nesmie prekročiť primeranú hranicu, kľúčovým ekonomickým parametrom pre mesto ako dominantného akcionára je sledovanie primeranej nákladovosti a efektívneho využívania zdrojov, najmä pri zabezpečovaní služieb poskytovaných externými subjektmi (vrátane dcérskej spoločnosti Infra Services), primeranej miery zadlženosti, a zameranie sa na dividendovú politiku (stabilný príjem z dividend a sledovanie optimálnej kapitálovej štruktúry spoločnosti).

##### *b) výstupové ukazovatele*

Sledovanie výstupových ukazovateľov o činnosti BVS je zabezpečené už v súčasnosti a spoločnosť poskytuje dostatočný prehľad o svojej činnosti.

### c) výsledkové kvalitatívne ukazovatele

Výsledkové kvalitatívne ukazovatele, na ktorých sledovanie by sa mala BVS zamerať, súvisia s kvalitou poskytovaných služieb, s jej udržateľnosťou, a s ekonomicky efektívnym hospodárením. Sledovanie spokojnosti zákazníkov je zadefinované aj vo vízii spoločnosti. Keďže hodnotenie samotnej kvality služby pri dodávkach pitnej vody a pri spracovaní odpadových vôd je zo strany zákazníkov výrazne náročnejšie, než napríklad pri doprave, KPI's by mali byť zamerané na sledovanie základných parametrov, akými sú napríklad kvalita pitnej vody, poruchovosť, výpadky a schopnosť na ne včas reagovať a odstraňovať ich. Štandardným problémom prirodzených monopolov je nákladová a investičná efektívnosť. Je dôležité, aby investície zabezpečili pravidelnú obnovu a rozvoj siete, no na druhej strane neboli vynakladané na „zbytočné“ účely. Z hľadiska dlhodobej udržateľnosti je preto dôležité sledovať údaje o stave siete a jej priemernom veku. Z hľadiska životného prostredia je dôležité sústrediť sa aj na sledovanie parametrov v oblasti efektívneho nakladania s pitnou vodou: objemy odobratej vody, objemy vody vyrobenej vlastnou činnosťou, straty v systéme, a podobne.

### **Návrh definovania verejnej objednávky mesta Bratislava voči BVS, a. s.**

Zaistenie pravidelného dividendového príjmu do rozpočtu hlavného mesta pri bezchybnej, kvalitnej, nákladovo efektívnej a dlhodobo udržateľnej prevádzke vodovodov a kanalizácií s dôrazom na udržateľnosť a rozvoj siete a zlepšovanie činností vo vzťahu k životnému prostrediu.

### **Krátky prehľad potenciálnych KPI's pre naplnenie verejnej objednávky voči BVS, a. s.**

#### a) Hlavné KPI's

- výsledok hospodárenia, nákladovosť činností vo vzťahu k objemu výstupov, dividendy
- priemerný vek siete, výška strát, poruchovosť, reakčná doba na odstránenie porúch
- podiel vody vyrobenej vo vlastných zariadeniach k celkovej dodávke vôd

#### **KPI 1:**

Ukazovateľ:

Dosiahnutie plánovaného kalkulovaného zisku v regulovanej cene, zníženého o ekonomicky neoprávnené položky

Spôsob merania:

Interné údaje BVS, porovnanie so schváleným plánom

**KPI 2:**

Ukazovateľ:

Zníženie priemerného veku siete oproti predchádzajúcemu roku

Spôsob merania:

Interné údaje BVS

**KPI 3:**

Ukazovateľ:

Zníženie strát vody oproti priemeru posledných troch rokov

Spôsob merania:

Interné údaje BVS

**KPI 4:**

Ukazovateľ:

Zvýšenie podielu vody, vyrobenej vo vlastných zariadeniach, k celkovej dodávke vôd – porovnanie voči priemeru posledných troch rokov

Spôsob merania:

Interné údaje BVS

*b) Doplnkové KPI's*

- spokojnosť zákazníkov/občanov
- náklady, výnosy, investície, zadlženie podniku (pomer k ročným príjmom)
- náklady na odstraňovanie porúch
- spotreba energie
- priemerný počet zamestnancov
- pracovné úrazy
- hustota siete (na km<sup>2</sup>)
- školenia (zamestnancohodiny)
- využívané vodárenské zdroje
- voda odobraná z vodárenských zdrojov (tis m<sup>3</sup>), voda vyrobená vo vlastných zariadeniach (tis m<sup>3</sup>)
- počet obyvateľov pripojených na vodovodnú sieť
- dĺžka vodovodnej siete (km)
- počet obyvateľov zásobovaných pitnou vodou
- počet obcí s verejnou kanalizáciou
- dĺžka kanalizačnej siete (km)

- množstvo čistených odpadových vôd v ČOV (m<sup>3</sup>/rok)
- kvalita vypúšťaných odpadových vôd z ČOV (mg/l)

### **Doplnkové odporúčania**

BVS disponuje dostatkom údajov pre sledovanie plnenia hlavných výstupových a výsledkových ukazovateľov. Z hľadiska dlhodobej činnosti je vhodné zamerať sa najmä na podrobný monitoring nákladovosti, a na spracovanie transparentnej stratégie v oblasti investícií do vodovodného a kanalizačného systému (rekonštrukcie vs. nákup od developerov).

Počas spracúvania analýzy vedenie BVS, a. s. upozornilo na fakt, že už v súčasnej dobe majú členovia vedenia spoločnosti vo svojich manažérskych zmluvách v časti nezaručenej mzdy nedefinované kvalitatívne ukazovatele, ktoré sú pravidelne vyhodnocované. Každá aktuálna manažérska zmluva pritom bola odsúhlasená dozornou radou spoločnosti, ako aj jej valným zhromaždením. Mesto Bratislava pritom nie je jediným akcionárom BVS, a. s., a preto prípadné zmeny manažérskych zmlúv, či mimoriadne odmeňovanie, nie je vo výlučnej právomoci mesta Bratislava.

### **5.4 METRO Bratislava a. s.**

Na základe schváleného uznesenia č. 237/2015 by sa rovnaký postup, ako v prípade predchádzajúcich podnikov, mal vzťahovať aj na spoločnosť METRO Bratislava a. s. Samotné obraty a výkon činností spoločnosti METRO Bratislava a. s., je však taký nízky, že je ťažké až nemožné stanoviť vhodné ukazovatele a stratégiu pre tento podnik, a ako vhodnejšie sa javí zvážiť samotnú opodstatnenosť jeho existencie, resp. možné zlúčenie s inými organizáciami mesta s príbuznými činnosťami (napr. GIB). Tento proces je komplikovaný z viacerých dôvodov, na druhej strane však je možné nájsť riešenia tohto problému, ktorých výsledkom bude zefektívnenie činností a úspora pre mesto i jeho občanov. Z tohto dôvodu sa v časti D. uznesenia navrhuje vypracovanie príslušnej analýzy.

### **5.5. Bratislavská organizácia cestovného ruchu (BTB)**

BTB je osobitou formou organizácie. Bola zriadená ako tzv. oblastná organizácia cestovného ruchu a založená podľa zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu. Jej hlavnou úlohou je marketing destinácie a propagácia svojich členov - hlavného mesta Bratislava a podnikateľov v cestovnom ruchu, ktorí sú jej členmi.

Mestské financie sa do spoločnosti odvádzajú formou členského príspevku, schvaľovaného každoročne v rámci mestského rozpočtu. Fungovanie BTB sa riadi ustanoveniami zákona o podpore cestovného ruchu a stanovami. Mechanizmus jej spravovania, a teda aj výkonu dohľadu nad efektívnym vynakladaním verejných zdrojov, je mierne odlišný od akciových spoločností. Hlas mesta má však pri hlasovaní na valnom zhromaždení blokačnú funkciu, pripomína preto spôsob výkonu práv majoritného akcionára, s tým rozdielom že na kladný výsledok hlasovania treba pri zásadných otázkach (ako odmeny členov orgánov, plán práce, rozpočet) súhlas 60% hlasov ostatných členov. Cieľom organizácie je podporovať rozvoj cestovného ruchu na území hlavného mesta.

### **Stručná analýza priorít z hľadiska verejnej objednávky mesta v BTB**

#### *a) ekonomické ukazovatele*

Členský príspevok mesta spolu s dotáciou BTB tvorí majoritnú časť rozpočtu, s ktorým organizácia hospodári. Dotácia nie je nárokovateľná a je na rozhodnutí Ministerstva dopravy a výstavby SR, či sa ju rozhodne udeliť v plnej výške. Ďalšie príjmy, v porovnaní s objemom verejných financií smerujúcich do organizácie v zanedbateľnej výške, tvoria členské príspevky ostatných členov a príjmy z podnikateľskej činnosti. Hlavným cieľom činnosti BTB je propagácia a podpora rozvoja destinácie a nie podnikateľská činnosť a zvyšovanie ziskov z nej. Zvyšovanie zisku z podnikateľskej činnosti, a teda istej schopnosti samofinancovania by malo byť skôr súčasťou kvalitatívneho rozvoja poskytovaných služieb v turistickom informačnom centre než samostatným cieľom.

#### *b) výstupové ukazovatele*

Hlavné výstupové ukazovatele sa už v súčasnosti sledujú, sú nimi počet návštevníkov Bratislavy a priemerný počet prenocovaní návštevníka v Bratislave. Od tohto ukazovateľa závisí výška financií, vracajúcich sa do mestského rozpočtu formou dane z ubytovania.

#### *c) výsledkové kvalitatívne ukazovatele*

Okrem plnenia finančného cieľa, teda výšky vyzbieranej dane z ubytovania, plní turizmus aj iné ciele. Tými je celkový príspevok do ekonomiky mesta, ktorý je vyšší u kongresových podujatí, ako aj pozitívny rozvoj mesta, ktorý zvyšuje aj kvalitu života obyvateľov. Medzi ukazovatele teda patrí aj počet kongresových podujatí s vyšším počtom účastníkov, usporiadaných v Bratislave. Systémovým opatrením by mala byť marketingová podpora atrakcií, ktoré možno navštíviť, a to aj mimo úzkeho centra mesta, nakoľko prostriedky získané zo vstupného sa

následne môžu používať na ich skvalitnenie. Ďalej je to podpora turizmu v prírode, na ktorý má Bratislava potenciál a benefity z jeho rozvoja by mali aj Bratislavčania.

#### **Návrh na definovanie verejnej objednávky:**

Zvyšovanie počtu prenocovaní, či už zvyšovaním počtu návštevníkov alebo priemerného počtu prenocovaní a podpora špecifických foriem cestovného ruchu - kongresového, turizmu v prírode, návštevnosti kultúrnych a prírodných atrakcií.

#### **Krátky prehľad potenciálnych KPI's pre naplnenie verejnej objednávky voči BTB**

##### *a) Hlavné KPI's:*

- počet návštevníkov s prenocovaním
- celkový počet prenocovaní
- priemerný počet prenocovaní na návštevníka

##### **KPI 1:**

Ukazovateľ:

Zvýšenie počtu návštevníkov Bratislavy s prenocovaním oproti priemeru posledných troch rokov

Spôsob merania:

Štatistika prenocovaní zo Štatistického úradu SR

##### **KPI 2:**

Ukazovateľ:

Zvýšenie celkového počtu prenocovaní oproti priemeru posledných troch rokov

Spôsob merania:

Štatistika prenocovaní zo Štatistického úradu SR

##### *b) Doplnkové KPI's:*

- Počet kongresových podujatí nad 500 osôb



