



MMB2017000001048

8

Rada města Brna

ZM7/2800

Z7/31. zasedání Zastupitelstva města Brna  
konané dne 5. 9. 2017

Název:

**Návrh na vytvoření koncernové struktury společností, jejichž jediným akcionářem je statutární město Brno**

Obsah:

- Důvodová zpráva
- Návrh Deklarace Koncernu statutárního města Brna (Koncern SMB)
- Vlastnická politika Koncernu SMB

Návrh usnesení:

**Zastupitelstvo města Brna**

**vyslovuje předchozí souhlas s**

- Deklarací Koncernu statutárního města Brna, která tvoří přílohu č....těchto usnesení,
- Vlastnickou politikou Koncernu SMB, která tvoří přílohu č....těchto usnesení.

**Stanoviska dotčených orgánů:**

Rada města Brna projednala na R7/126. schůzi RMB konané dne 25. 7. 2017 a doporučila ZMB ke schválení.

Zpracováno dne: 28. 8. 2017

**Zpracoval:**

Ing. Pavel Staněk  
člen RMB

**Předkládá:**

Rada města Brna

11/12

## Důvodová zpráva

V roce 2015 byly zahájeny práce na optimalizaci řízení obchodních společností se 100% majetkovou účastí statutárního města Brna (dále jen městské společnosti). V prvním kroku došlo ke změnám v dozorčích radách a představenstvech městských společností, které přinesly částečnou úsporu nákladů na straně městských společností.

Následně byly zahájeny práce na sjednocení reportingu městských společností a přípravě strategického dokumentu, který by definoval nový způsob řízení městských společností.

V návaznosti na tyto kroky je tímto materiálem předkládán Zastupitelstvu města Brna návrh na vyslovení předchozího souhlasu s Deklarací Koncernu statutárního města Brna a Vlastnickou politikou Koncernu statutárního města Brna.

Je předpokládáno, že v rámci Koncernu dojde k posílení řízení městských společností, jež statutární město Brno ovládá, a to koncepční formou, která poskytne pevný právní rámec pro uplatňování vlivu města. Mezi sledované cíle patří zejména:

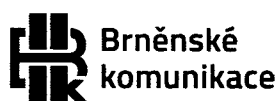
- posílení prvku veřejného zájmu;
- vytvoření právně i fakticky fungujících mechanismů uplatňování vlivu statutárního města Brna vůči městským společnostem;
- zavedení jednotných politik – složek podnikání či činností podrobených jednotnému a dlouhodobému řídicímu vlivu statutárního města Brna jako osoby řídící v rámci Koncernu ve všech vybraných a významných oblastech podnikání městských společností s cílem plně ovlivňovat řízení městských společností. Bude se jednat o bezpečnostní politiku, personální politiku, financování, dividendovou politiku, investiční politiku, IT politiku, controlling, reporting a data, audit, majetkovou politiku, nákup a prodej, politiku sdílených služeb a organizačních útvarů, politiku společenské odpovědnosti a politiku vztahů s veřejností a propagaci;
- snížení nákladů na činnosti městských společností při využití synergických efektů a využití všech kapacit městských společností ve prospěch Koncernu;
- zavedení pravidelného reportingu a zpracovávání průběžných strategických dokumentů, které posílí veřejnou kontrolu nad dalším směřováním městských společností.

### **Hlasování v RMB**

Schváleno jednomyslně 8 členy.

Ing. Vokřál	Mgr. Hladík	R.Mrázek	Bc. Hollan	Mgr. Ander	Ing. Kacer	M. Janíček	Bc. Kolářný	JUDr. Rusňáková	Ing. Staněk	Mgr. Suchý
pro	pro	pro	—	pro	pro	pro	pro	—	pro	—

**DEKLARACE KONCERNU  
STATUTÁRNÍHO MĚSTA BRNA  
(KONCERN SMB)**



## Preambule

Jelikož  
je statutární město Brno výhradním vlastníkem 9 akciových společností a

jelikož  
rozhodnutím Rady města Brna vznikl pokyn vytvořit vlastnickou politiku statutárního města Brna  
ve vztahu k těmto městským společnostem a

jelikož  
je navrženo uspořádat podnikatelské seskupení těchto městských společností v souladu  
s ustanovením § 79 a násl. Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o  
obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů, dále jen „zákon o obchodních korporacích“  
nebo „ZOK“) tak, aby tyto společnosti byly podrobeny jednotnému řízení jinou osobou, kterou je  
statutární město Brno

vytváří se tento dokument, který stanoví složky, či významné činnosti podnikání ve smyslu  
ustanovení § 79 odst. 2 zákona o obchodních korporacích, jíž se týká koordinace a koncepční řízení  
v rámci koncernu statutárního města Brna, stanoví základní rámec fungování koncernového upořádání  
a stanoví rámcové cíle jednotlivých politik, které povedou k naplňování společného koncernového  
zájmu.

Jednotlivé konkrétní realizační kroky vedoucí k plnění rámcových cílů, a tedy i naplňování  
koncernového zájmu, budou určovány a schvalovány Radou města Brna jako řídicí osobou v podobě  
Koncernových pokynů, které budou následně plněny jednotlivými ovládanými osobami.

## Část I.

### Úvodní ustanovení

#### Článek 1

#### Účel Deklarace a společný koncernový zájem

1.1. Tento dokument byl přijat v souladu s právní úpravou podnikatelských seskupení obsaženou v ustanoveních § 71 a následujících ZOK Radou města Brna, v návaznosti na vyjádření předchozího souhlasu Zastupitelstva města Brna, s ohledem na:

- a) potřebu transparentního a koordinovaného řízení koncernu SMB ve vybraných oblastech;
- b) nutnost zajistit vzájemnou informovanost a spolupráci členů koncernu SMB o otázkách financování, jakož i zajistit informovanost veřejnosti o existenci a struktuře koncernu, o rámcových cílech rozvoje koncernu jako celku i rozvoje jednotlivých řízených osob a o naplňování těchto cílů;
- c) potřebu předcházet újmě, jež potenciálně hrozí v podnikatelském seskupení v důsledku ovlivňování ovlivněných osob osobami vlivnými, a nutnost případně takovou újmu nahradit v souladu s právními předpisy;
- d) potřebu prosazovat účel existence členů koncernu, definovaný mj. jako péče o všestranný rozvoj svého území a o potřeby občanů statutárního města Brna; a
- e) snahu o efektivní využití výhod, jež příslušnost ke koncernu přináší jeho jednotlivým členům

(dále jen „**Koncernový zájem**“).

1.2. Tato Deklarace koncernu SMB (dále i „Deklarace“) je rámcovým pokynem Rady města Brna jako řídicí osoby vůči řízeným osobám v rámci koncernu SMB a jejich orgánům. Podpisem této Deklarace řízenou osobou je uzavřena vícestranná smlouva, jejímiž účastníky jsou statutární město Brno a všechny řízené osoby, jež Deklaraci podepsaly. Členové koncernu SMB se zavazují dodržovat povinnosti zde stanovené.

1.3. Složkami, či významnými činnostmi podnikání ve smyslu ustanovení § 79 odst. 2 ZOK, jíž se týká koordinace a koncepční řízení v rámci koncernu SMB, jsou

- Řízení bezpečnosti
- Řízení lidských zdrojů
- Řízení financování a dividendová politika
- Investiční činnost
- Řízení ICT
- Controlling, reporting a datová politika
- Auditing
- Řízení hmotných a nehmotných aktiv
- Nákup a prodej zboží a služeb
- Sdílení zdrojů a služeb
- Řízení společenské odpovědnosti
- Řízení vztahů s veřejností a propagace

1.4. Podpisem této Deklarace se řízené osoby koncernu SMB zavazují, že budou plnit cíle stanovené aktuální verzí dokumentu přijatého na straně statutárního města Brna a nazvaného Vlastnická politika Koncernu SMB, jakož i dodržovat zásady v uvedeném dokumentu stanovené.

*Deklarace koncernu SMB*

## Článek 2 Definice

**BKOM** znamená společnost Brněnské komunikace a.s., IČO 607 33 098, se sídlem Renneská třída 787/1a, Štýřice, 639 00 Brno

**DPMB** znamená společnost Dopravní podnik města Brna, a.s., IČO 255 08 881, se sídlem Hlinky 64/151, Pisárky, 603 00 Brno

**Koncern SMB** zahrnuje pro účely tohoto dokumentu statutární město Brno jako řídící osobu a společnosti BKOM, BVV, DPMB, LMB, PHSMB, SAKO, STAREZ, Teplárny Brno a TSB jako osoby řízené, když všechny tyto osoby jsou označovány jako členové koncernu SMB

**koncernový pokyn** znamená jakýkoli pokyn, který udělí SMB přímo či prostřednictvím jiné osoby některému z ostatních členů koncernu SMB

**LMB** znamená společnost Lesy města Brna, a.s., IČO 607 13 356, se sídlem Křížkovského 247/9, 664 34 Kuřim

**PHSMB** znamená společnost Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s., IČO 607 13 330, se sídlem Brno, Koliště 7

**RMB** znamená Radu města Brna, vykonává působnost valné hromady společností, v nichž je SMB jediným společníkem

**SAKO** znamená společnost SAKO Brno, a.s., IČO 607 13 470, se sídlem Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno

**SMB** nebo **statutární město Brno** znamená Statutární město Brno, IČO 449 92 785, se sídlem Brno-střed, Brno-město, Dominikánské náměstí 196/1, 602 00 Brno

**STAREZ** znamená společnost STAREZ – SPORT, a.s., IČO 269 32 211, se sídlem Křídlovická 911/34, Staré Brno, 603 00 Brno

**Teplárny Brno** znamená společnost Teplárny Brno, a.s., IČO 463 47 534, Okružní 828/25, Lesná, 638 00 Brno

**TSB** znamená společnost Technické sítě Brno, akciová společnost, IČO 255 12 285, se sídlem Brno, Barvířská 5, Zábrdovice, PSČ 602 00

**BVV** znamená společnost Veletrhy Brno, a.s., IČO 255 82 518, se sídlem Výstaviště 405/1, Pisárky, PSČ 603 00

**ZOK** znamená zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění platném a účinném k okamžiku aplikace daného ustanovení, neplyne-li z tohoto předpisu něco jiného

**ZMB** znamená Zastupitelstvo města Brna

## Část II. Jednotné řízení

### Článek 3 Zveřejnění informací o příslušnosti ke koncernu

3.1. Každý člen koncernu SMB je povinen v souladu s ustanovením § 79 odst. 3 ZOK zveřejnit na svých internetových stránkách informaci o existenci koncernu SMB a o příslušnosti daného člena k tomuto koncernu.

3.2. Deklarace podle předcházejícího ustanovení musí obsahovat v textové části informaci o řídicí osobě a řízených osobách koncernu a v obrazové části schéma zachycující akcionářskou strukturu koncernu SMB.

3.3. Doporučené znění textové části informace o příslušnosti ke koncernu je následující:

*„Společnost je členem koncernu SMB, jehož řídicí osobou je statutární město Brno, IČO 449 92 785, se sídlem, Brno-město, Dominikánské náměstí 196/1, 602 00 Brno*

*Vedle Společnosti jsou řízenými osobami následující obchodní společnosti:*

- *Brněnské komunikace a.s.*
- *Dopravní podnik města Brna, a.s.*
- *Lesy města Brna, a.s.*
- *Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.*
- *SAKO Brno, a.s.*
- *STAREZ – SPORT, a.s.*
- *Teplárny Brno, a.s.*
- *Technické sítě Brno, akciová společnost*
- *Veletrhy Brno, a.s.*

3.4 Doporučená podoba obrazové části informace o příslušnosti ke koncernu je obsažena v příloze č. 1 Schéma řízení koncernu SMB k této Deklaraci.

3.5 Znění informace o příslušnosti ke koncernu může být upraveno, jestliže je podle skutečnosti upravován výčet řízených osob v rámci koncernu, je-li změna dostatečně prokázána. Jakoukoli změnu informace o příslušnosti ke koncernu, která se netýká pouze změn sídel a názvů společností, jsou členové koncernu SMB povinni projednat se SMB.

3.6 Jestliže bude další osoba žádat o členství v koncernu SMB, předloží SMB žádost, v níž vyjádří převzetí závazku řídit se touto Deklarací. V případě odsouhlasení členství Zastupitelstvem města Brna RMB poté rozhodne o přijetí nového člena do koncernu SMB. Stanovy této společnosti budou uvedeny do souladu s požadavky na členy koncernu.

## Článek 4 Koncernový pokyn

4.1 Koncern SMB je řízen prostřednictvím závazných Koncernových pokynů vydávaných ve smyslu ustanovení § 81 odst. 1 ZOK.

4.2 Koncernové pokyny uděluje RMB na základě usnesení RMB po projednání Koncernovým výborem a případně po vyjádření předchozího souhlasu ze strany ZMB, jestliže tak stanoví odst. 4.10 tohoto článku. Návrh koncernového pokynu zpravidla připravuje Koncernový výbor.

4.3 Oznámení koncernového pokynu musí být podepsáno primátorem města Brna nebo 1. náměstkem primátora města Brna. Oznámením koncernového pokynu řízeným osobám může být pověřen Koncernový výbor. Ve vztahu k řízeným společnostem, v nichž SMB nemá přímou majetkovou účast, zajistí oznámení pokynu jejich mateřská společnost, jejímž akcionářem je SMB.

4.4 Koncernový pokyn musí být v souladu s právními předpisy a stanovami dotčených společností a musí obsahovat následující náležitosti:

- a) určení, že se jedná o koncernový pokyn podle tohoto předpisu,
- b) určení řízených osob, jimž je určen,
- c) určení jednání, které se od řízených osob vyžaduje,
- d) dostatečná specifikace lhůt, v nichž má být požadované jednání jednotlivými členy koncernu SMB uskutečněno,
- e) alespoň rámcové určení koncernového zájmu, k jehož prosazování má realizace pokynu sloužit,
- f) vyčíslení a popis případné újmy, jež může jednotlivým členům koncernu SMB v důsledku realizace pokynu SMB vzniknout, jakož i určení míry rizika, že tato újma vznikne, popř. sdělení, že SMB není známo riziko vzniku újmy,
- g) specifikace předpokládaného způsobu náhrady případné újmy v rámci koncernu včetně určení osob, jimž újma vznikne, a osob, jež mají újmu hradit, způsob a termín její úhrady a
- h) určení usnesení, kterým s koncernovým pokynem vyjádřilo předchozí souhlas ZMB, pokud se schválení ZMB vyžaduje dle odst. 4.10 tohoto článku.

4.5 SMB odpovídá za správné určení a vyčíslení případné újmy a za případnou škodu, která by mohla vzniknout v důsledku nesprávného určení a vyčíslení újmy kterémukoliv z členů koncernu nebo jeho statutárním orgánu či jeho členu.

4.6 Jestliže koncernový pokyn nebude obsahovat některou z náležitostí uvedených v předcházejícím odstavci, upozorní na to řízená osoba RMB před vykonáním koncernového pokynu. RMB poté rozhodne o tom, zda bude koncernový pokyn doplněn, nebo ponechán beze změny.

4.7 Koncernový pokyn je pro řízené osoby, jimž je určen, závazný, je-li v zájmu řídicí osoby nebo jiného člena koncernu SMB. V případě nevykonání koncernového pokynu může SMB požadovat od daného člena koncernu SMB náhradu újmy, která vznikla SMB či jinému členovi koncernu SMB. SMB



je oprávněno zdržet se soudního vymáhání takové újmy. Vznik újmy a její náhrada se posuzují v souladu s příslušnými ustanoveními právních předpisů, zejména § 72 ZOK.

4.8 Všichni členové koncernu SMB budou vzájemně spolupracovat při plnění Koncernových pokynů.

4.9 Koncernový pokyn může být kdykoliv odvolán či změněn usnesením RMB. Oznámení odvolání nebo změny probíhá stejnými formami jako jeho oznámení dle bodu 4.3.

4.10 Pokud se koncernový pokyn týká právních jednání s kumulativním dopadem do majetku společnosti, jejichž odhadovaná hodnota činí minimálně částku 50.000.000 Kč, nebo který se týká alespoň dvou řízených osob v koncernu bez ohledu na hodnotu dotčeného právního jednání, RMB koncernový pokyn udělí až po předchozím souhlasu s udělením koncernového pokynu Zastupitelstvem města Brna.

## **Článek 5**

### **Informační povinnosti v rámci koncernu**

5.1 SMB bude průběžně informovat řízené osoby o zásadních změnách v jednotných politikách koncernu, jakož i o zásadních událostech, které se v těchto oblastech řízených osob týkají.

5.2 Řízené osoby jsou povinny informovat Koncernový výbor o předpokládaném způsobu a termínech plnění koncernového pokynu včetně usnesení přijatých v této souvislosti orgány řízených osob. Řízené osoby jsou dále povinny bez zbytečného odkladu informovat Koncernový výbor, pokud by hodlaly odmítnout plnění koncernového pokynu, a to včetně důvodů pro odmítnutí.

5.3 Řízené osoby jsou povinny neprodleně informovat Koncernový výbor o tom, že plnění uděleného koncernového pokynu může způsobit újmu, jež není v Koncernovém pokynu specifikována. V takovém případě RMB sdělí řízené osobě bez zbytečného odkladu své stanovisko k riziku vzniku újmy a ke způsobu jejího nahrazení.

5.4 Řízené osoby předávají Koncernovému výboru jednou měsíčně informace o své činnosti. Dále řízené osoby poskytnou Koncernovému výboru neprodleně všechny informace, které si Koncernový výbor vyžádá.

5.5 Pokud je pro plnění koncernového pokynu některou z řízených osob potřebné, aby tato osoba získala informace, jimiž disponuje jiná řízená osoba, je tato řízená osoba povinna informace neprodleně poskytnout. Na takto poskytnuté informace se vztahují pravidla o mlčenlivosti obsažená v této Deklaraci.

## Článek 6 Koncernový výbor

6.1 Koncernový výbor je orgánem řídicí osoby, který plní zejména iniciativní a poradní funkci. Jeho úkolem je zejména příprava návrhů Koncernových pokynů, dohled nad jejich plněním, monitorování činnosti koncernu, jakož i další činnosti potřebné k tomu, aby RMB mohla v koncernu SMB uplatňovat efektivní a hospodárné řízení.

6.2 Podrobná pravidla fungování Koncernového výboru jsou obsažena ve Statutu koncernového výboru.

## Článek 7 Kancelář koncernového výboru

7.1 Řízená společnost Technické sítě Brno, a.s. zřizuje Kancelář koncernového výboru jako analytický a organizačně podpůrný útvar Koncernového výboru.

7.2 Na náklady činnosti Kanceláře koncernového výboru přispívají řízené osoby koncernu SMB ročně částkou stanovenou vždy na kalendářní rok na základě rozpočtu Kanceláře koncernového výboru schváleného RMB.

7.3 Kancelář Koncernového výboru zajišťuje svými pracovníky nebo prostřednictvím služeb externích subjektů zpracovávání informací získaných od členů koncernu SMB, přípravu podkladů pro činnost Koncernového výboru včetně zpracovávání odborných posudků a stanovisek, jakož i další analytické a organizační činnosti, jichž je zapotřebí pro zajišťování funkcí Koncernového výboru.

7.4 Pracovníky zařazené do Kanceláře Koncernového výboru určí SMB svým Koncernovým pokynem.

## Článek 8 Povinnost mlčenlivosti

8.1 Všichni členové koncernu SMB a všichni členové Koncernového výboru jsou při plnění svých povinností podle této Deklarace koncernu a při plnění koncernových pokynů povinni dbát ochrany obchodního tajemství a důvěrných informací týkajících se ostatních členů koncernu SMB, s nimiž se v této souvislosti seznámí. Stejně členové Koncernu SMB a všichni členové Koncernového výboru jsou povinni chránit i jakékoli další důvěrné informace a obchodní tajemství, k nimž získají přístup díky členství v Koncernu SMB či v Koncernovém výboru. Každý člen Koncernového výboru se zaváže k povinnosti mlčenlivosti prostřednictvím písemného prohlášení. Ochrana informací podle tohoto článku zahrnuje pouze takové informace, jejichž poskytnutí může být odmítnuto v souladu se zákonem č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů.

8.2 SMB se podpisem a zasláním této Deklarace řízeným osobám zavazuje, že nezneužije žádné důvěrné informace ani obchodní tajemství řízených osob, s nímž se v souvislosti s předmětem této Deklarace seznámí a že tyto informace použije výlučně pro řízení koncernu SMB.

8.3 Při předávání informací řídicí osobě jsou řízené osoby oprávněny požadovat uzavření zvláštní písemné dohody o zachování důvěrnosti informací. Předpokládá se rovněž uzavírání takových dohod mezi řízenými osobami navzájem, vyžádá-li si to spolupráce mezi členy koncernu SMB a charakter předávaných informací. Tyto dohody lze nahradit obecnějšími jednostrannými deklaracemi obdobnými Deklaraci koncernu SMB podle předcházejícího odstavce.

### **Část III.**

## **Zásady jednotných politik koncernu**

### **Článek 9**

## **Zásady jednotných politik koncernu**

9.1 V rámci koncernu SMB podléhají jednotnému řízení vybrané složky činnosti řízených osob (dále i „městských společností“), přičemž cíle vedoucí k naplňování společného koncernového zájmu jsou uvedeny v následujících odstavcích tohoto článku.

9.2 Cílem bezpečnostní politiky je sjednocení pravidel a procesů bezpečnosti informací, bezpečnosti ICT infrastruktury, bezpečnosti prvků infrastruktury i ostatních aspektů bezpečnosti, tedy personální, environmentální, bezpečnost dalších aktiv apod. tak, aby bylo dosaženo (i) souladu se všemi zákonnými požadavky, (ii) minimalizována rizika v oblasti bezpečnosti a (iii) maximálně omezen dopad případných incidentů nebo událostí.

9.3 Cílem personální politiky je (i) stabilizace personálního obsazení na řídicích úrovních městských společností, (ii) zajištění odborného vedení a řízení městských společností, (iii) zajištění transparentního a jednotného odměňování managementu městských společností a transparentního odměňování zaměstnanců městských společností a (iv) podpora toho, aby městské společnosti byly kvalitním a vyhledávaným zaměstnavatelem ve svém regionu s dobrou pověstí.

9.4 Cílem finanční politiky je zajistit SMB vliv nad řízením financí v koncernu tak, aby v oblasti politiky financování městské společnosti společně se SMB vzájemně spolupracovaly na rozložení dluhového zatížení v rámci koncernu s cílem zajistit, aby (i) celkové náklady na finanční zdroje koncernu byly co nejnižší, (ii) došlo k optimálnímu využití zdrojů dostupných v rámci koncernu SMB prostřednictvím tzv. cash-poolingu, (iii) při sjednávání externího financování byla koordinována vyjednávací pozice členů koncernu vůči potenciálním věřitelům a (iv) docházelo k využívání a zhodnocení volných finančních zdrojů v rámci koncernu SMB a to za podmínky, že tyto zdroje jim budou poskytovány za lepších nebo alespoň obdobných podmínek, které v místě a v čase odpovídají podmínkám finančního trhu. Plnění tohoto odstavce nesmí přivodit kterékoli řízené osobě koncernu úpadek ani jiným závažným způsobem ohrozit jeho finanční stabilitu.

9.5 Cílem dividendové politiky je zajistit jak stabilní financování činností, obnovy majetku a rozvojových potřeb členů koncernu, tak i stabilní příjem SMB a to zejména podílem na vytvořeném zisku z obchodních činností členů koncernu.

9.6 Cílem investiční politiky je zajistit jednotné řízení investic řízených městských společností tak, aby investiční činnost městských společností byla zejména efektivní, lépe se využívaly disponibilní zdroje městských společností, snížila se finanční zátěž rozpočtu SMB, zvýšila se návratnost investic, zabezpečil se dostatek zdrojů na zajištění běžného provozu městských společností, optimalizovalo se využití volných finančních prostředků a konečně, aby SMB jako řídicí osoba mohla realizovat své investice za účelem naplňování koncernových zájmů v rámci jednotné politiky koncernu.

9.7 Cílem IT politiky je uplatnění jednotného strategického přístupu v oblasti směřování rozvoje informačních technologií tak, aby byl tento rozvoj v souladu se strategií koncernu a jednotlivých jeho společností. Cílem IT politiky je zabývat se hardwarovým i softwarovým vybavením, službami, datovými centry i společným výběrem poskytovatele mobilních hlasových a datových služeb.

9.8 Cílem politiky controllingu a reportingu je vytvoření nástrojů řízení ke koordinaci procesů plánování a kontroly a vytvoření datové informační základny koncernu, umožnění přenosu strategie SMB do strategie jednotlivých členů koncernu a její realizace v rámci realizačních plánů. Cílem datové politiky je zajistit katalogizaci veškerých datových sad, které jsou v rámci koncernu vytvářeny. Součástí katalogizačního záznamu musí být stupeň otevřenosti datové sady (vnitrofiremní data, data sdílitelná v rámci koncernu, data otevřená), zodpovědná osoba a minimálně v případě otevřených dat odkaz na data samotná. Přínosem pro koncern bude zvýšená efektivita sdílení informací a možnost činit rozhodnutí podložená reálnými daty. V případě otevřených dat pak zvýšení transparentnosti vůči veřejnosti.

9.9 Politika v oblasti auditu má za cíl systematicky podporovat transparentnost, zákonnost fungování a správnost realizace procesů městských společností za současné optimalizace nákladů na interní a externí audit i na fungování výboru pro audit.

9.10 Cílem majetkové politiky SMB je zajistit optimalizaci majetku městských společností potřebného pro výkon hlavních činností jednotlivých městských společností, jeho údržbu a obnovu tak, aby byl využíván s maximální efektivitou a byly minimalizovány náklady na jeho údržbu a provoz. Majetková politika jednotlivých firem definuje využívání nehmotného majetku i hmotného majetku zásadní povahy, tj. výrobní prostředky, strojní zařízení, vozový park, aj. Dalším cílem politiky je také definovat strategii využití a nakládání se zbytným majetkem.

9.11 Cílem politiky v oblasti nákupu a prodeje je možnost využití společného nákupu, tj. ve své podstatě půjde o realizaci úspor z rozsahu. Lze se zároveň zasadit (za podmínek zachování férových podmínek pro všechny členy koncernu) o to, aby městské společnosti při výběru dodavatelů preferovaly ostatní členy koncernu.

9.12 Cílem politiky sdílených služeb a organizačních útvarů je podpořit využívání synergií prostřednictvím zásahů do organizace členů koncernu tak, aby byly odstraněny duplicity, využity synergie a zvýšena efektivita řízení.

9.13 Cílem politiky společenské odpovědnosti (CSR) je všestranný ekonomický, kulturní a společenský rozvoj statutárního města Brna, podpora občanské sounáležitosti a zvyšování kvality života všech jeho občanů, a to zejména v oblasti sportu, kultury, zdraví a zdravého životního stylu, občanské společnosti, životního prostředí a charitativních projektů.

9.14 Cílem politiky vztahů s veřejností (PR) a propagace je koordinovaný a případně společný způsob komunikace, prezentace členů koncernu i koncernu jako celku, spolupráce v oblasti propagace městských společností a výkonu jejich funkce a prezentace přínosů koncernového uspořádání pro SMB i jeho obyvatele.

## **Část IV. Závěrečná ustanovení**

### **Článek 10 Platnost a účinnost**

10.1 Tato Deklarace nabývá platnosti a účinnosti okamžikem jejího schválení RMB. Ve vztahu k jednotlivým řízeným osobám je však účinná až od okamžiku, kdy s jejím textem budou seznámeny statutární orgány řízené osoby. Ve vztahu ke statutárnímu městu Brnu je účinná od okamžiku jejího podpisu primátorem města Brna. Totéž platí i o jakékoli pozdější změně Deklarace.

10.2 Jednotlivé řízené osoby stvrzují smluvní vázanost touto Deklarací podpisy osob oprávněných jednat za jejich statutární orgány.

10.3 Jednotlivé řízené osoby mohou tuto Deklaraci vypovědět pouze v případě, že členství v koncernu je pro ně dlouhodobě jednostranně nevýhodné. Výpověď je účinná posledním dnem kalendářního roku následujícího po doručení výpovědi SMB, ledaže RMB schválí dřívější ukončení.

### **Článek 11 Další ustanovení**

11.1 Statutární orgány řízených osob jsou povinny seznámit s tímto předpisem každého člena svých orgánů, zaměstnance či odborného poradce, jehož činnost má či může být tímto předpisem dotčena.

Přílohy:

1. Schéma koncernu SMB

V Brně dne \_\_\_\_\_ 2017

-----

Ing. Petr Vokřál  
Primátor statutárního města Brna

Richard Mrázek  
Předseda představenstva  
Brněnské komunikace a.s.

Ing. Miloš Havránek  
Předseda představenstva  
Dopravní podnik města Brna, a.s.

RNDr. Mojmír Vlašín  
Předseda představenstva  
Lesy města Brna, a.s.

Pavel Dvořák  
Předseda představenstva  
Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.

Ing. Jana Drápalová  
Předseda představenstva  
SAKO Brno, a.s.

Ing. Antonín Crha  
Předseda představenstva  
STAREZ – SPORT, a.s.

Mgr. Petr Hladík  
Předseda představenstva  
Teplárny Brno, a.s.

Ing. Pavel Staněk  
Předseda představenstva  
Technické sítě Brno, akciová společnost

Ing. Jiří Kuliš  
Předseda představenstva  
Veletřhy Brno, a.s.

Mgr. Filip Leder  
Místopředseda představenstva  
Brněnské komunikace a.s.

Vít Prýgl  
Místopředseda představenstva  
Dopravní podnik města Brna, a.s.

Mgr. Šárka Korkešová  
Místopředseda představenstva  
Lesy města Brna, a.s.

Mgr. Lubora Bednaříková  
Místopředseda představenstva  
Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.

Mgr. Martin Fadrný  
Místopředseda představenstva  
SAKO Brno, a.s.

Ing. Petr Fajmon, MBA  
Místopředseda představenstva  
Teplárny Brno, a.s.

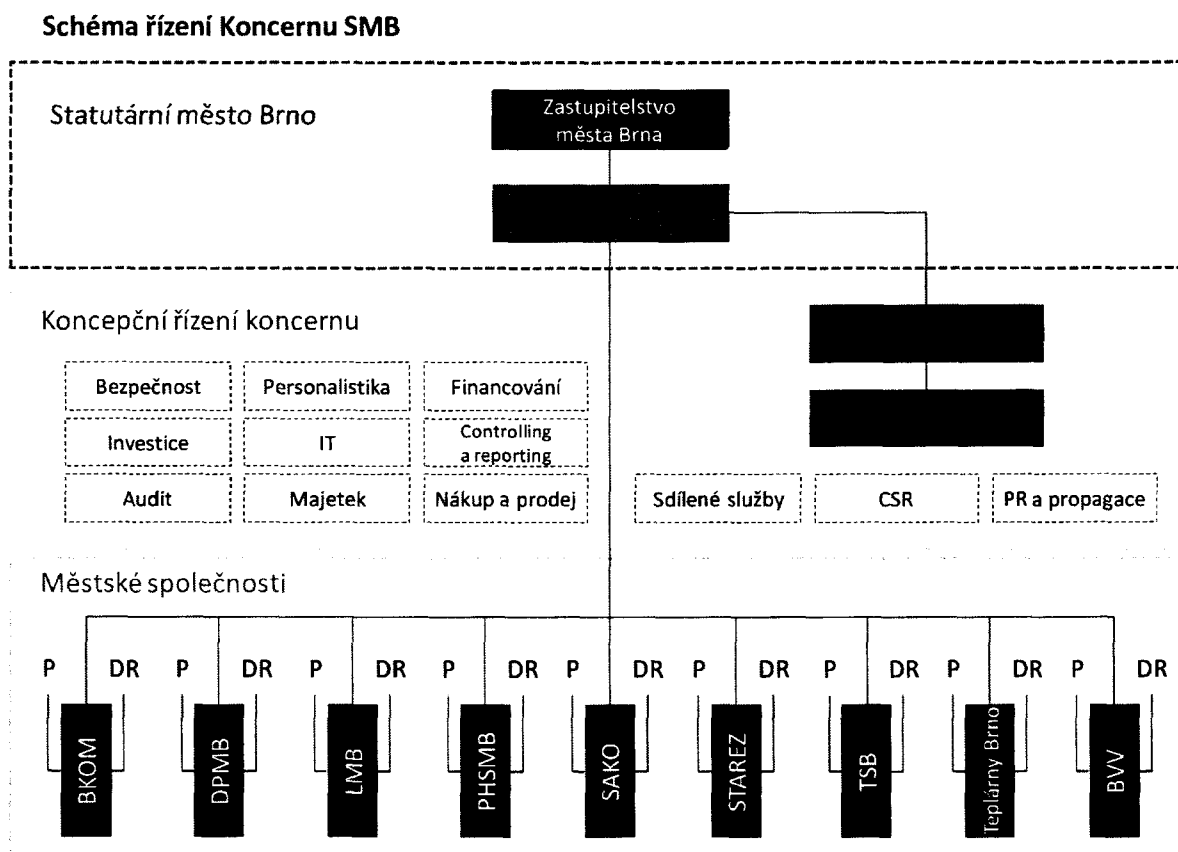
Ing. Zdeněk Forman  
Místopředseda představenstva  
Technické sítě Brno, akciová společnost

Ing. Martin Itterheim  
Místopředseda představenstva  
Veletřhy Brno, a.s.

Deklarace koncernu  
statutárního města Brna

Příloha č. 1

Schéma řízení Koncernu SMB



5/14

## Vlastnická politika Koncernu SMB



Brněnské  
komunikace



Dopravní podnik město Brno a.s.



**SAKO**

STAREZ SPORT  
BRNO



TSB



TEPLÁRNÝ  
BRNO



Veletřhy  
Brno



## Obsah

<b>1.</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>ÚČEL VLASTNICKÉ POLITIKY STATUTÁRNÍHO MĚSTA BRNA</b> .....	<b>6</b>
2.1	DEFINICE VLASTNICKÉ POLITIKY .....	6
2.2	ÚČEL A CÍL .....	6
2.3	ZPŮSOB TVORBY, SCHVALOVÁNÍ A REVIZE VLASTNICKÉ POLITIKY .....	6
<b>3</b>	<b>ÚLOHA MĚSTSKÝCH SPOLEČNOSTÍ V KONCERNU SMB</b> .....	<b>7</b>
3.1	VÝKON FUNKCE MĚSTSKÝCH FIREM VŮČI SMB A OBYVATELSTVU, JEJICH POSLÁNÍ, VIZE, CÍLE A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST .....	7
3.2	BRNĚNSKÉ KOMUNIKACE, A.S. ....	10
3.2.1	<i>Výkon funkce Brněnské komunikace a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i> .....	10
3.2.2	<i>Poslání, vize a cíle Brněnské komunikace a.s.</i> .....	10
3.2.3	<i>Společenská odpovědnost - Brněnské komunikace a.s.</i> .....	11
3.3	DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA BRNA, A.S. ....	13
3.3.1	<i>Výkon funkce Dopravní podnik města Brna, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i> .....	13
3.3.2	<i>Poslání, vize a cíle Dopravní podnik města Brna, a.s.</i> .....	13
3.3.3	<i>Společenská odpovědnost - DPMB, a.s.</i> .....	14
3.4	LESY MĚSTA BRNA, A.S. ....	16
3.4.1	<i>Výkon funkce Lesy města Brna, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i> .....	16
3.4.2	<i>Poslání, vize a cíle Lesy města Brna, a.s.</i> .....	16
3.4.3	<i>Společenská odpovědnost - Lesy města Brna, a.s.</i> .....	17
3.5	POHŘEBNÍ A HŘBITOVNÍ SLUŽBY MĚSTA BRNA, A.S. ....	18
3.5.1	<i>Výkon funkce Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i> ....	18
3.5.2	<i>Poslání, vize a cíle Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.</i> .....	18
3.5.3	<i>Společenská odpovědnost - Pohřební a hřbitovní služby, a.s.</i> .....	19
3.6	SAKO BRNO, A.S. ....	21
3.6.1	<i>Výkon funkce SAKO Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i> .....	21
3.6.2	<i>Poslání, vize a cíle SAKO Brno, a.s.</i> .....	21
3.6.3	<i>Společenská odpovědnost - SAKO Brno, a.s.</i> .....	22
3.7	STAREZ – SPORT, A.S. ....	24
3.7.1	<i>Výkon funkce STAREZ - SPORT, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i> .....	24
3.7.2	<i>Poslání, vize a cíle STAREZ-SPORT, a.s.</i> .....	24
3.7.3	<i>Společenská odpovědnost -STAREZ - SPORT, a.s.</i> .....	25
3.8	TECHNICKÉ SÍŤ BRNO, A.S. ....	27
3.8.1	<i>Výkon funkce Technické síť Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i> .....	27
3.8.2	<i>Poslání, vize a cíle Technické síť Brno, a.s.</i> .....	27
3.8.3	<i>Společenská odpovědnost - Technické síť Brno, a.s.</i> .....	28
3.9	TEPLÁRNY BRNO, A.S. ....	30
3.9.1	<i>Výkon funkce Tepláren Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i> .....	30
3.9.2	<i>Poslání, vize a cíle Teplárny Brno, a.s.</i> .....	30
3.9.3	<i>Společenská odpovědnost - Teplárny Brno, a.s.</i> .....	31
3.10	VELETRHY BRNO, A.S. ....	33
3.10.1	<i>Výkon funkce Veletrhy Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelům města</i> .....	33
3.10.2	<i>Poslání, vize a cíle Veletrhy Brno, a.s.</i> .....	33
3.10.3	<i>Společenská odpovědnost - Veletrhy Brno, a.s.</i> .....	34
3.11	LEGISLATIVNÍ RÁMEC - STANOVY, SMĚRNICE, ISO NORMY .....	36
3.12	ZPŮSOB ŘÍZENÍ INFORMACÍ .....	36
3.13	ETICKÝ KODEX .....	37

<b>4</b>	<b>SPOLEČNÉ ZÁSADY ŘÍZENÍ MĚSTSKÝCH SPOLEČNOSTÍ .....</b>	<b>39</b>
4.1	ZÁKLADNÍ KONCERNOVÁ STRUKTURA.....	39
4.2	PRÁVNÍ A JINÉ DŮVODY KONCERNOVÉHO USPOŘÁDÁNÍ.....	39
4.3	ZÁKLADY KONCERNOVÉHO ŘÍZENÍ .....	40
4.4	POSTAVENÍ A ROLE JEDNOTLIVÝCH ORGÁNŮ V KONCERNU - POPIS .....	41
4.4.1	<i>Rada města Brna.....</i>	41
4.4.2	<i>Zastupitelstvo města Brna .....</i>	42
4.4.3	<i>Magistrát města Brna.....</i>	42
4.4.4	<i>Koncernový výbor.....</i>	43
4.4.5	<i>Kancelář koncernového výboru.....</i>	43
4.4.6	<i>Představenstva řízených společností.....</i>	43
4.4.7	<i>Dozorčí rady řízených společností.....</i>	44
4.5	VÝČET PRÁVOMOCÍ A ÚKOLŮ JEDNOTLIVÝCH ORGÁNŮ V KONCERNU .....	44
4.5.1	<i>Rada města Brna.....</i>	44
4.5.2	<i>Zastupitelstvo města Brna .....</i>	45
4.5.3	<i>Magistrát města Brna.....</i>	45
4.5.4	<i>Koncernový výbor.....</i>	45
4.5.5	<i>Kancelář koncernového výboru.....</i>	45
4.5.6	<i>Představenstva řízených společností.....</i>	45
4.5.7	<i>Dozorčí rady řízených společností.....</i>	46
<b>5</b>	<b>OBLASTI JEDNOTNÉHO ŘÍZENÍ KONCERNU .....</b>	<b>47</b>
5.1	JEDNOTNÁ POLITIKA KONCERNU, DEFINICE SLOŽEK A ČINNOSTÍ PODLEHAJÍCÍCH JEDNOTNÉMU ŘÍZENÍ.....	47
5.2	BEZPEČNOSTNÍ POLITIKA .....	47
5.2.1	<i>Cíle politiky.....</i>	47
5.2.2	<i>Charakteristika politiky .....</i>	47
5.3	PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	48
5.3.1	<i>Cíle politiky.....</i>	48
5.3.2	<i>Charakteristika politiky .....</i>	48
5.4	FINANCOVÁNÍ .....	49
5.4.1	<i>Cíle politiky.....</i>	49
5.4.2	<i>Charakteristika politiky .....</i>	49
5.5	DIVIDENDOVÁ POLITIKA .....	49
5.5.1	<i>Cíle politiky.....</i>	49
5.5.2	<i>Charakteristika politiky .....</i>	49
5.6	INVESTIČNÍ POLITIKA.....	50
5.6.1	<i>Cíle politiky.....</i>	50
5.6.2	<i>Charakteristika politiky .....</i>	50
5.7	IT POLITIKA .....	51
5.7.1	<i>Cíle IT politiky.....</i>	51
5.7.2	<i>Charakteristika politiky .....</i>	51
5.8	CONTROLLING, REPORTING A DATA .....	51
5.8.1	<i>Cíle politiky.....</i>	51
5.8.2	<i>Charakteristika politiky.....</i>	52
5.9	AUDIT .....	52
5.9.1	<i>Cíle politiky.....</i>	52
5.9.2	<i>Charakteristika politiky .....</i>	52
5.10	MAJETKOVÁ POLITIKA.....	52
5.10.1	<i>Cíle majetkové politiky.....</i>	52
5.10.2	<i>Charakteristika politiky.....</i>	53
5.11	NÁKUP A PRODEJ .....	53
5.11.1	<i>Cíle politiky.....</i>	53

5.11.2	<i>Charakteristika politiky</i> .....	53
5.12	POLITIKA SDÍLENÝCH SLUŽEB A ORGANIZAČNÍCH ÚTVARŮ .....	53
5.12.1	<i>Cíle politiky</i> .....	53
5.12.2	<i>Charakteristika politiky</i> .....	53
5.13	POLITIKA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI (CSR) .....	54
5.13.1	<i>Cíle politiky</i> .....	54
5.13.2	<i>Charakteristika politiky</i> .....	54
5.14	POLITIKA VZTAHŮ S VEŘEJNOSTÍ (PR) A PROPAGACE .....	54
5.14.1	<i>Cíle politiky</i> .....	54
5.14.2	<i>Charakteristika politiky</i> .....	55
<b>6</b>	<b>PŘÍLOHY VLASTNICKÉ POLITIKY</b> .....	<b>56</b>
6.1	DÍLČÍ OBLASTI A METODY UPLATŇOVÁNÍ POLITIK .....	56
6.1.1	<i>Bezpečnost</i> .....	56
6.1.2	<i>Personalistika</i> .....	59
6.1.3	<i>Financování</i> .....	61
6.1.4	<i>Investice</i> .....	62
6.1.5	<i>IT</i> .....	64
6.1.6	<i>Controlling a reporting</i> .....	66
6.1.7	<i>Správa majetku</i> .....	68
6.1.8	<i>Nákup a prodej</i> .....	76
6.1.9	<i>Sdílené služby</i> .....	76
6.1.10	<i>Politika společenské odpovědnosti (CSR)</i> .....	80
6.2	LEGISLATIVNÍ RÁMEC – SPOLEČNÉ ATRIBUTY .....	86
6.2.1	<i>Legislativní rámec - Brněnské komunikace, a.s.</i> .....	88
6.2.2	<i>Legislativní rámec - Dopravní podnik města Brna, a.s.</i> .....	89
6.2.3	<i>Legislativní rámec - Lesy města Brna, a.s.</i> .....	91
6.2.4	<i>Legislativní rámec - Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.</i> .....	92
6.2.5	<i>Legislativní rámec - SAKO Brno, a.s.</i> .....	92
6.2.6	<i>Legislativní rámec - STAREZ-SPORT, a.s.</i> .....	94
6.2.7	<i>Legislativní rámec - Technické sítě Brno, a.s.</i> .....	94
6.2.8	<i>Legislativní rámec - Teplárny Brno, a.s.</i> .....	95
6.2.9	<i>Legislativní rámec - Veletrhy Brno, a.s.</i> .....	97

## 1. Úvod

Brno, jako statutární město České republiky, je akcionářem mj. následujících 10 městských společností:

- Brněnské komunikace a.s.
- Dopravní podnik města Brna, a.s.
- Lesy města Brna, a.s.
- Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.
- SAKO Brno, a.s.
- STAREZ - SPORT, a.s.
- Technické sítě Brno, a.s.
- Teplárny Brno, a.s.
- Veletrhy Brno, a.s.
- Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.

Z uvedeného výčtu je prvních 9 společností vlastněno 100% městem Brnem, Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. jsou ovládány z 51%.

Rozhodnutím Rady města Brna (dále i „RMB“) vznikl pokyn vytvořit vlastnickou politiku statutárního města Brna ve vztahu k městským společnostem se 100% majetkovým podílem města. Tento dokument stanoví základní cíle statutárního města Brna (dále i „SMB“) ve vztahu k městským společnostem, způsob schvalování a revizi vlastnické politiky a základní cíle a charakteristiky jednotlivých politik vztahujících se k významným činnostem podnikání městských společností.

Protože se navrhuje uspořádat podnikatelské seskupení těchto městských společností v souladu s ustanovením § 79 a násl. Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů, dále jen „zákon o obchodních korporacích“ nebo „ZOK“) tak, aby tyto společnosti byly podrobeny jednotnému řízení jinou osobou, kterou je SMB, dokument definuje společné zásady řízení městských společností, vytváří rámec pro vykonávání dohledu SMB nad městskými společnostmi a definuje vztah akcionáře, představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit uvedených městských společností v rámci budoucího koncernového uspořádání.

Konkrétní realizační kroky vedoucí k naplnění cílů vlastnické politiky budou v rámci budoucího koncernového uspořádání určovány a schvalovány RMB a Zastupitelstvem města Brna (dále i „ZMB“), v případě, pokud se předchozí souhlas Zastupitelstva města Brna vyžaduje dle odst. 4.10 Deklarace koncernu či vyplývá z právní úpravy, jako řídicí osobou v podobě Koncernových pokynů, které budou následně plněny jednotlivými ovládanými osobami.

## 2 Účel vlastnické politiky statutárního města Brna

### 2.1 Definice vlastnické politiky

Vlastnická politika je formulování zásad vlastníka směrem k obchodní společnosti, korporaci, subjektu apod., vyjadřující záměr vedoucí k realizaci cíle v předem vymezené oblasti při dodržení obecně platných pravidel daného prostředí.

Vlastník přitom klade důraz na transparentní a odpovědnou správu společnosti s potřebnou úrovní profesionality a efektivity.

Definuje potřebné cíle, svoji roli a způsob jakým chce svoji politiku zavádět do praxe.

V rámci vlastnické politiky stanovuje další nástroje dobré správy, jako je odměňování a personální politika, založená na vyhodnocení výkonu podniku a jeho orgánů.

### 2.2 Účel a cíl

Účelem vlastnické politiky SMB je definovat jasnou a konzistentní politiku jakým způsobem bude SMB vykonávat správu a řízení městských společností. Dokumentace bude obsahovat základní cíle a priority městských společností ve vztahu k SMB, bude stanovovat role SMB ve výkonu a správě společností, definovat společné zásady SMB a městských společností a v neposlední řadě i způsob schvalování a revize vlastnické politiky.

Cílem dokumentu je také vytvořit informační materiál poskytující městským společnostem jednotný princip řízení a veřejnosti dostupný materiál stanovující pravidla řízení městských společností.

### 2.3 Způsob tvorby, schvalování a revize vlastnické politiky

Tvorba vlastnické politiky SMB a vlastnických politik jednotlivých městských firem je v působnosti jediného akcionáře, kdy tuto působnost vykonává dle § 102 odst. 2 písm. c) z. č. 128/2000 Sb., zákona o obcích (obecní zřízení) ve znění pozdějších předpisů, RMB, a představenstev jednotlivých společností. Nejprve je vytvořena Vlastnická politika koncernu SMB a následně rozpracovávají vlastnické politiky jednotlivé městské společnosti. Schvalování Vlastnické politiky koncernu SMB a Vlastnických politik jednotlivých členů koncernu provádí RMB na základě předchozího souhlasu ze strany ZMB. Vlastnická politika člena koncernu je následně schválena jeho představenstvem.

Revize vlastnických politik je vyhrazena RMB, předpokládá se pravidelná korekce jednou až dvakrát za volební období. Schválení aktualizované podoby vlastnické politiky provádí RMB na základě předchozího souhlasu ze strany ZMB.

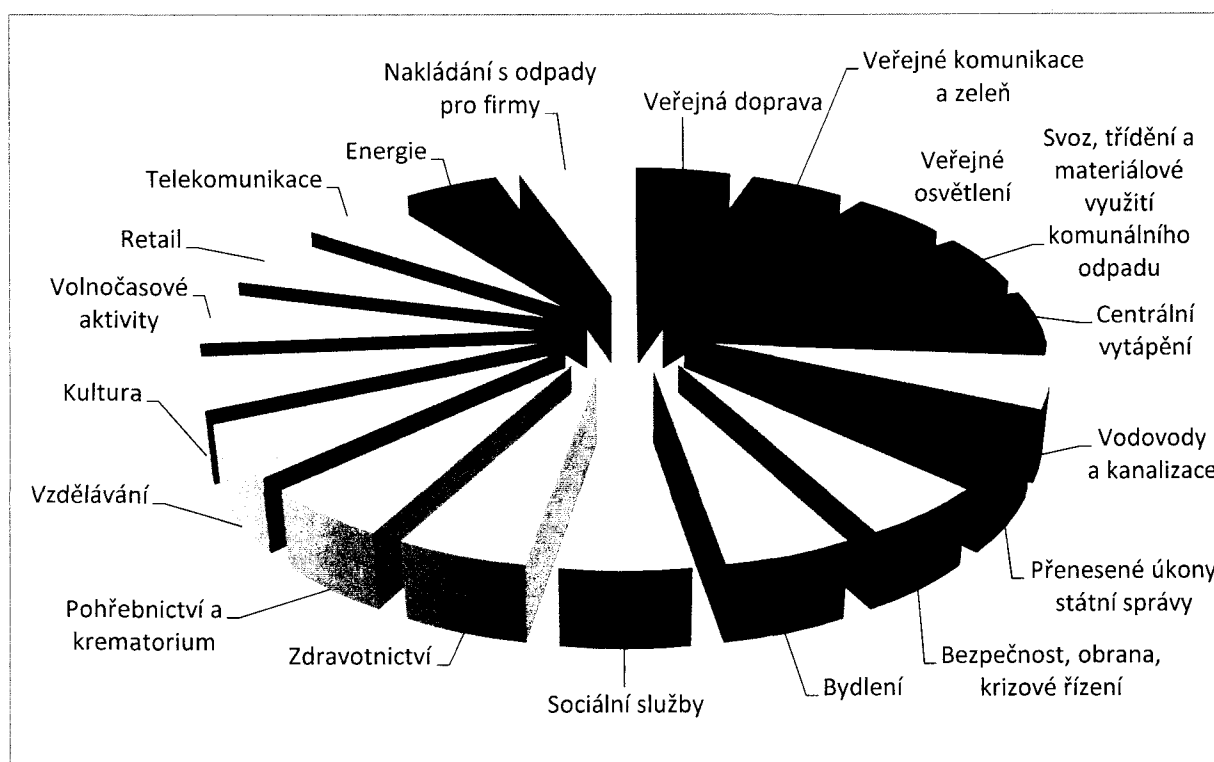
### 3 Úloha městských společností v koncernu SMB

#### 3.1 Výkon funkce městských společností vůči SMB a obyvatelstvu, jejich poslání, vize, cíle a společenská odpovědnost

SMB jako vlastník spravuje tyto následující společnosti:

- Brněnské komunikace a.s.
- Dopravní podnik města Brna, a.s.
- Lesy města Brna, a.s.
- Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.
- SAKO Brno, a.s.
- STAREZ - SPORT, a.s.
- Technické sítě Brno, a.s.
- Teplárny Brno, a.s.
- Veletrhy Brno, a.s.

Na tyto městské společnosti má 100% vliv, tzn., že jako vlastník řídí a ovlivňuje společnosti jako takové. Obr. č. 3-1-1 popisuje funkce SMB vůči obyvatelstvu a v jaké míře tyto funkce kontroluje a řídí. Funkce města jsou rozděleny do kategorií stoprocentně ovládaných statutárním městem Brnem, dále s částečným vlivem nebo žádným vlivem (tyto jsou předmětem privátních obchodních společností).



Obr. č. 3.1-1: Výkon funkce SMB vůči obyvatelstvu města Brna

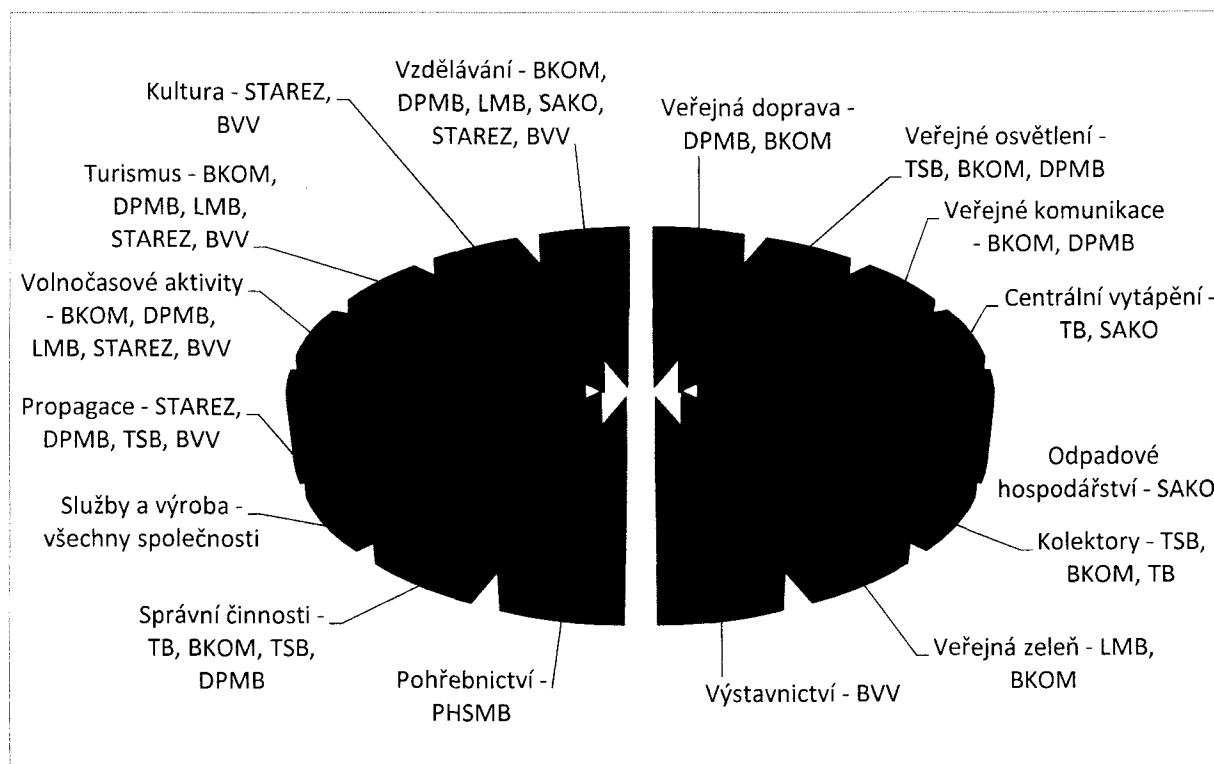
100% vliv města

Částečný vliv města

Bez vlivu města

Obr. č. 3.1-2 zobrazuje to, jakým způsobem SMB využívá jednotlivé městské společnosti k naplnění výkonu funkcí města. Každá městská společnost je založena za konkrétním cílem zajišťovat veřejně prospěšnou službu pro město a její obyvatele, a toto je i její hlavní funkcí pro město a jeho obyvatele. Velká část doplňkových funkcí se pak mezi společnostmi překrývá a doplňuje. Takovým příkladem může být výkon činností pro podporu turismu, trávení volného času, podpora sportu, kultury a vzdělávání.

Detailní popis výkonu funkcí jednotlivých městských společností s vazbou na SMB a obyvatelstvo bude popsán v následujících kapitolách konkrétních městských společností.



Obr. č. 3.1-2: Využití městských firem ve výkonu funkcí SMB vůči obyvatelstvu

V následujících kapitolách bude vždy za každou městskou společností popsán:

- výkon funkce vůči SMB a obyvatelstvu,
- poslání, vize a cíle,
- společenská odpovědnost společností,

které jsou zpracovány dle popisu níže.

**Poslání** - vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy. Je zdůvodněním vzniku a existence určité společenské instituce. Poslání je formulováno jako stručné vyjádření společenské role instituce, jejího vztahu ke společnosti, jejíž je součástí, a smyslu činností v ní působících lidí.

**Vize** - vize je rámcovou představou o způsobech plnění společenského poslání organizace ve střednědobém časovém horizontu při respektování aktuálního stavu společnosti (ekonomické, politické, právní a sociální situace, stav technologické vybavenosti, přírodní podmínky).

**Společenská odpovědnost městských společností ve vztahu k SMB** - nedílnou součástí záměru města při zřizování městských firem je také jejich využití směrem k celospolečenskému významu a odpovědnosti.

**Mezi základní cíle SMB ve vztahu k městským společnostem patří zejména:**

- posílení prvku veřejného zájmu, jenž se v činnosti městských společností objevuje směrem ke společenské odpovědnosti městských společností ve vztahu k SMB a jeho občanům, a to i s ohledem na úkol města jako veřejnoprávní korporace, kterým je uspokojování potřeb občanů města Brna;
- vytvoření právně i fakticky fungujících mechanismů uplatňování vlivu SMB vůči městským společnostem;
- zavedení jednotných politik – složek podnikání či činností - podrobených jednotnému a dlouhodobému řídicímu vlivu SMB jako osoby řídící v rámci koncernu ve všech vybraných a významných oblastech podnikání městských společností s cílem plně ovlivňovat řízení městských společností i v oblasti podnikání těchto společností ve prospěch SMB;
- snížení nákladů na činnosti městských společností při využití synergických efektů a využití všech kapacit městských společností ve prospěch koncernu v rámci jednodušších způsobů zadávání veřejných zakázek za využití vertikální a horizontální spolupráce účastníků koncernu;
- zavedení pravidelného reportingu a zpracovávání průběžných strategických dokumentů, které posílí veřejnou kontrolu nad dalším směřováním městských společností.

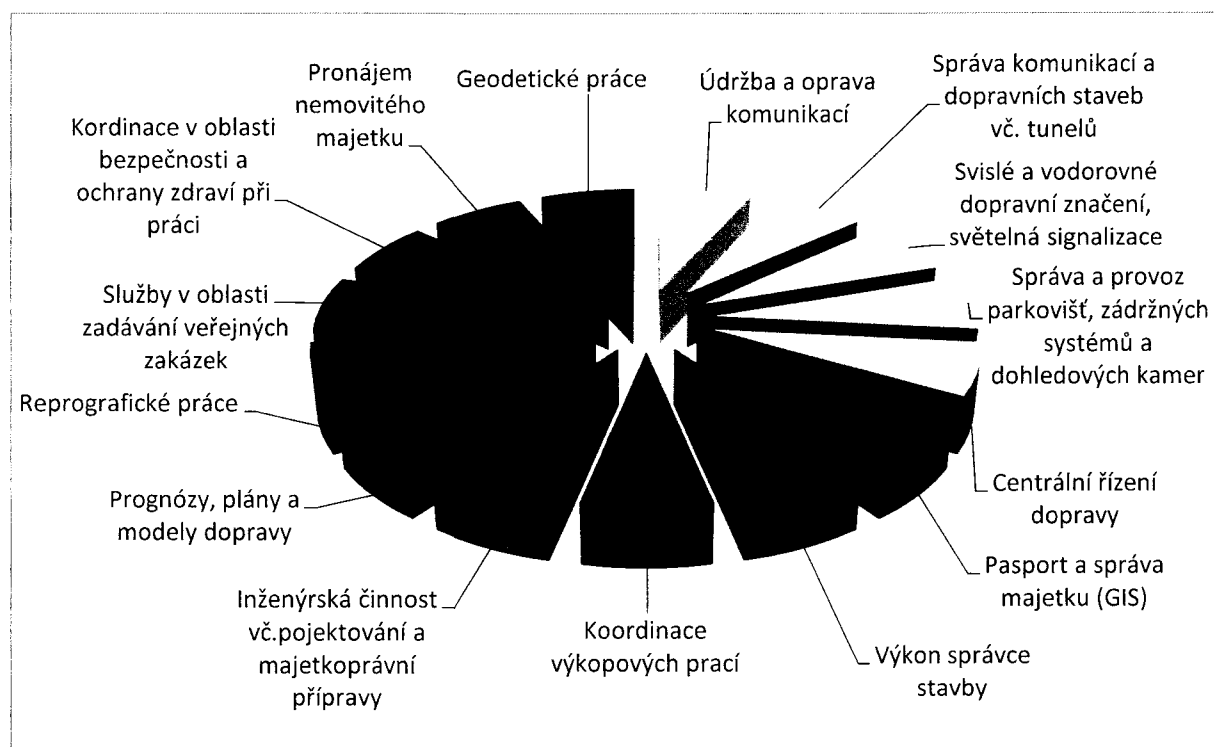


## 3.2 Brněnské komunikace a.s.

### 3.2.1 Výkon funkce Brněnské komunikace a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

BKOM je partnerem SMB v oblasti správy a údržby komunikačního majetku, zejména při zajištění komfortní statické a dynamické dopravy.

Veškeré funkce BKOM vůči SMB a obyvatelům města jsou v Obr. č. 3.2.1. Veškeré vedlejší funkce BKOM souvisí s doplněním hlavní funkce společnosti. Společnost mimo správy a údržby komunikačního majetku nabízí vše od plánování a modelování dopravy přes správu GIS a centrální řízení dopravy až po dodávky dopravního značení a světelné signalizace. Dále nabízí služby v oblasti administrace veřejných zakázek, geodetické a reprografické práce a správu a provoz parkovacích systémů. Dále k činnostem BKOM patří pronájem nemovitostí a v neposlední řadě i celospolečenská funkce blíže specifikovaná v kapitole věnující se celospolečenské odpovědnosti.



Obr. č. 3.2.1 – Výkon funkce Brněnských komunikací a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími městskými společnostmi
Obchodní činnost

### 3.2.2 Poslání, vize a cíle Brněnské komunikace a.s.

Motto společnosti: **Kvalitní dopravní infrastruktura pro Brno**

Tímto heslem zastřešuje BKOM celou škálu činností, které vykonává k naplnění svého poslání a svých vizí a jasně vyjadřuje též hlavní smysl existence společnosti. Posláním BKOM je naplňování dopravní politiky SMB na území statutárního města Brna, zejména poskytování profesionální služby v oblasti správy a údržby komunikačního majetku, včetně zajištění podmínek pro komfortní dynamickou a statickou dopravu.

Společnost je odpovědným a kvalitním zaměstnavatelem s důrazem na nediskriminační zaměstnávání a transparentnost. Je partnerem pro koordinaci a přípravu významných rozvojových projektů.

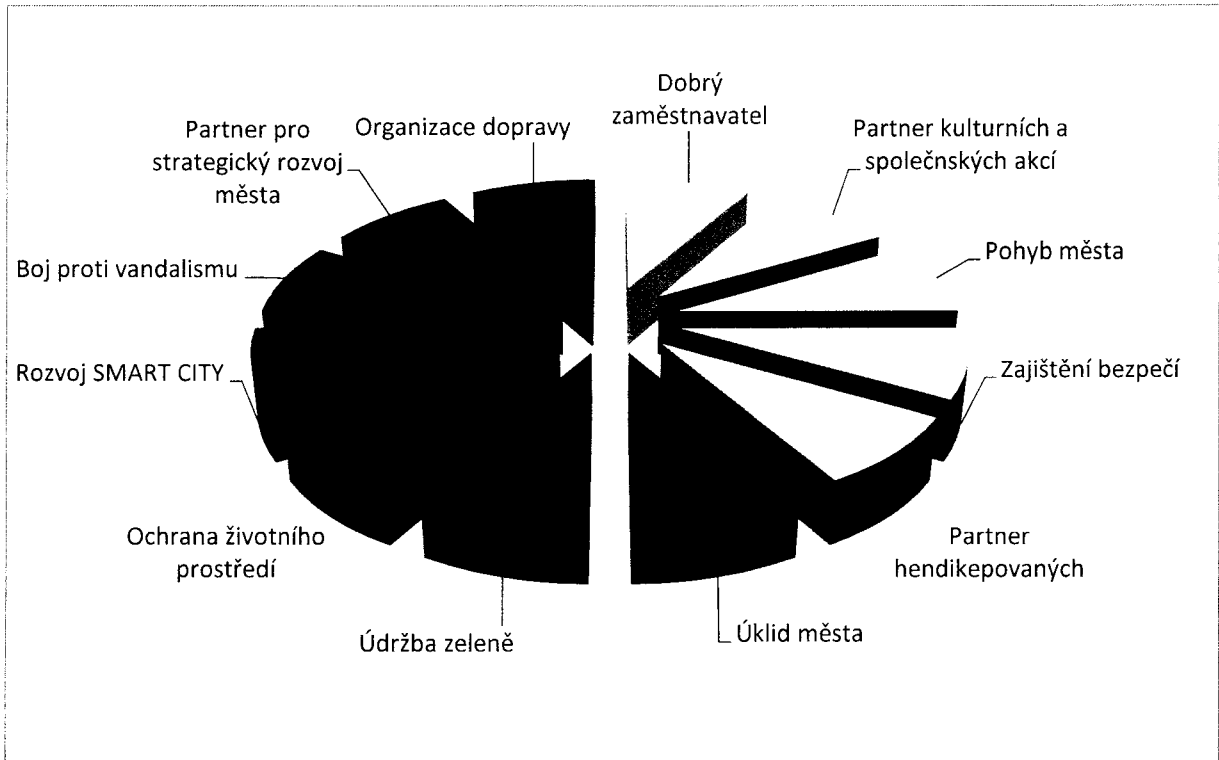
Vizí BKOM je patřit ke špičce v oblasti poskytování profesionálních komunálních služeb v oblasti silničního hospodářství. Veškeré podnikatelské aktivity BKOM realizuje s ohledem na záměry SMB, principy společenské odpovědnosti a spokojenost všech stakeholderů.



Obr. č. 3.2.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

### 3.2.3 Společenská odpovědnost - Brněnské komunikace a.s.

BKOM se aktuálně nachází v procesu certifikace CSR a v rámci společenské odpovědnosti se zabývá podporou sportovních a vzdělávacích aktivit ve formě finančních darů i nefinančních příspěvků. BKOM dále finančně podporuje Dětský domov v Tišnově a areál dopravní výchovy a vzdělávání Městské policie Brno. V případě dopravního areálu se jedná především o úklid komunikací, údržbu dopravního značení, reprografické práce.



Obr. č. 3.2.3 – Funkce Brněnských komunikací a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

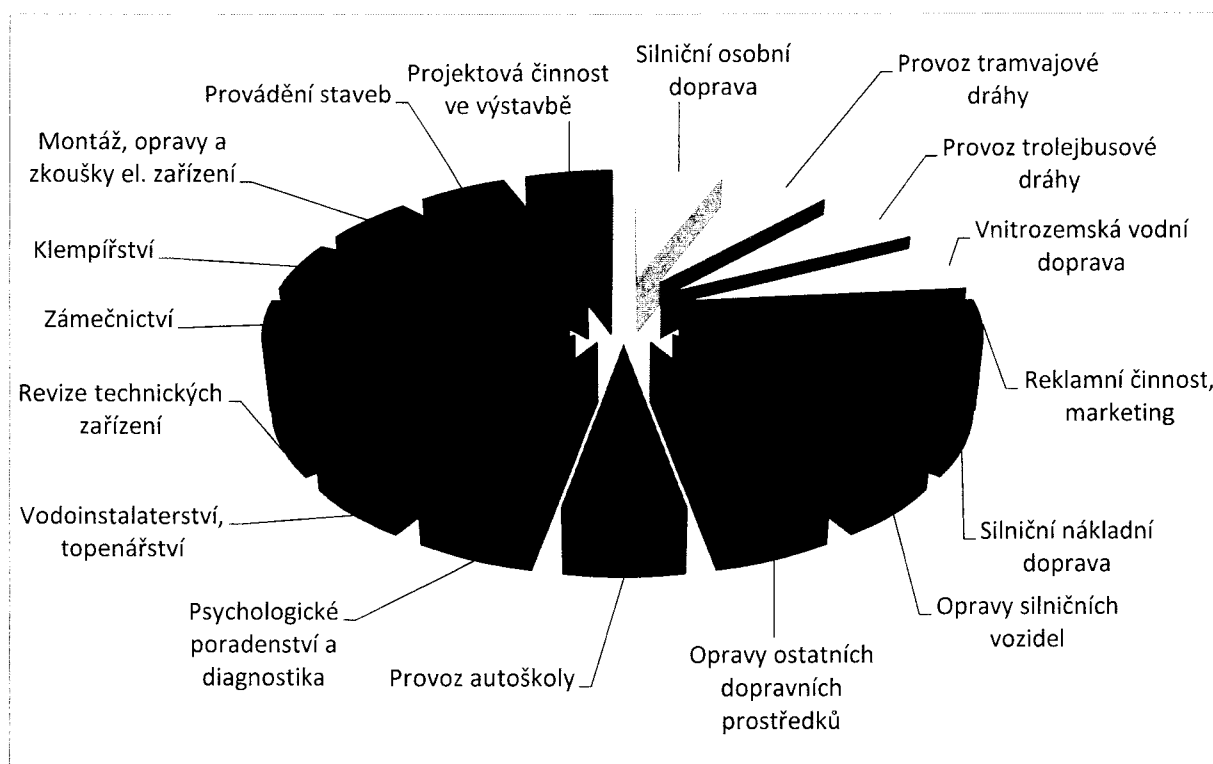
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

### 3.3 Dopravní podnik města Brna, a.s.

#### 3.3.1 Výkon funkce Dopravní podnik města Brna, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

Základní funkcí společnosti DPMB, a.s. je veřejná přeprava osob ve SMB v rámci závazku veřejné služby. Tato doprava je zajišťována tramvajemi, trolejbusy, autobusy a loděmi.

Mimo toto základní funkce DPMB, a.s. vykonává vedlejší činnosti využívající materiální, technologické a personální zdroje společnosti související s hlavním předmětem činnosti. Všechny hlavní i vedlejší funkce vůči SMB a obyvatelům města Brna jsou patrné z Obr. č. 3.3.1



Obr. č. 3.3.1 - Výkon funkce DPMB, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

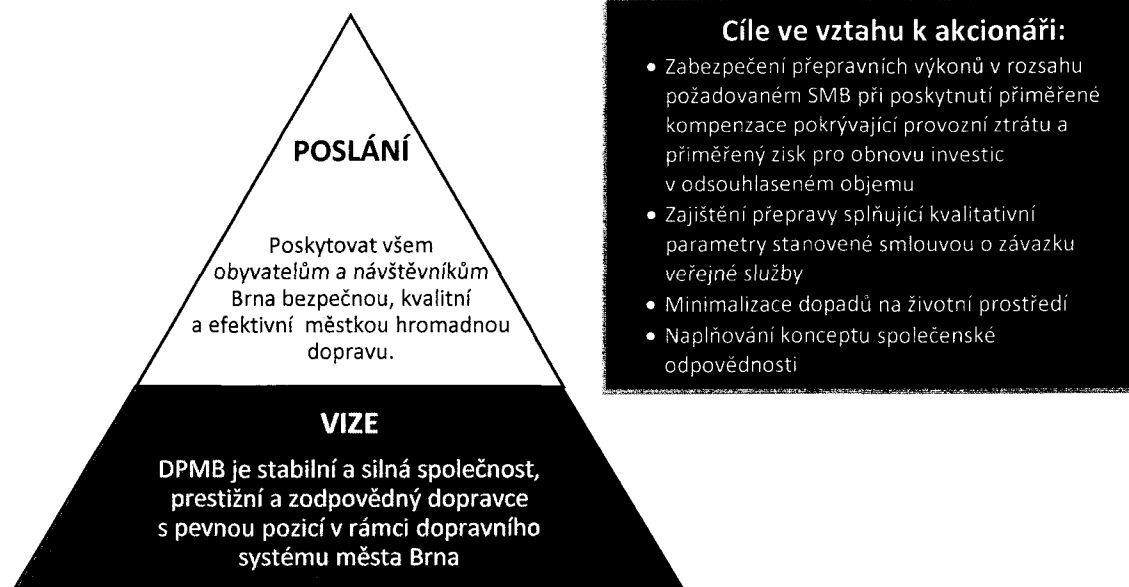
Činnosti v závazku veřejné služby
Činnosti související s dalšími městskými společnostmi
Obchodní činnost

#### 3.3.2 Poslání, vize a cíle Dopravní podnik města Brna, a.s.

Motto společnosti: **Jedíme pro Vás**

Tímto heslem sděluje Dopravní podnik města Brna, a.s. vlastníkovi, zákazníkům a obchodním partnerům základní smysl a poslání společnosti.

Poslání a vize DPMB vychází ze základního účelu existence společnosti a tím je zajistit dostupnou, kvalitní a bezpečnou dopravu všem obyvatelům a návštěvníkům města Brna a to s maximální ekonomickou efektivitou. Poslání a vize jsou zobrazeny na Obr. č. 3.3.2, včetně základních cílů společnosti ve vztahu k akcionáři. Základním cílem společnosti je zajistit přepravní výkony v závazku veřejné služby v souladu s požadavky a potřebami SMB při poskytnutí přiměřené kompenzace pokrývající provozní ztrátu. DPMB hraje významnou roli při naplňování plánu mobility města.



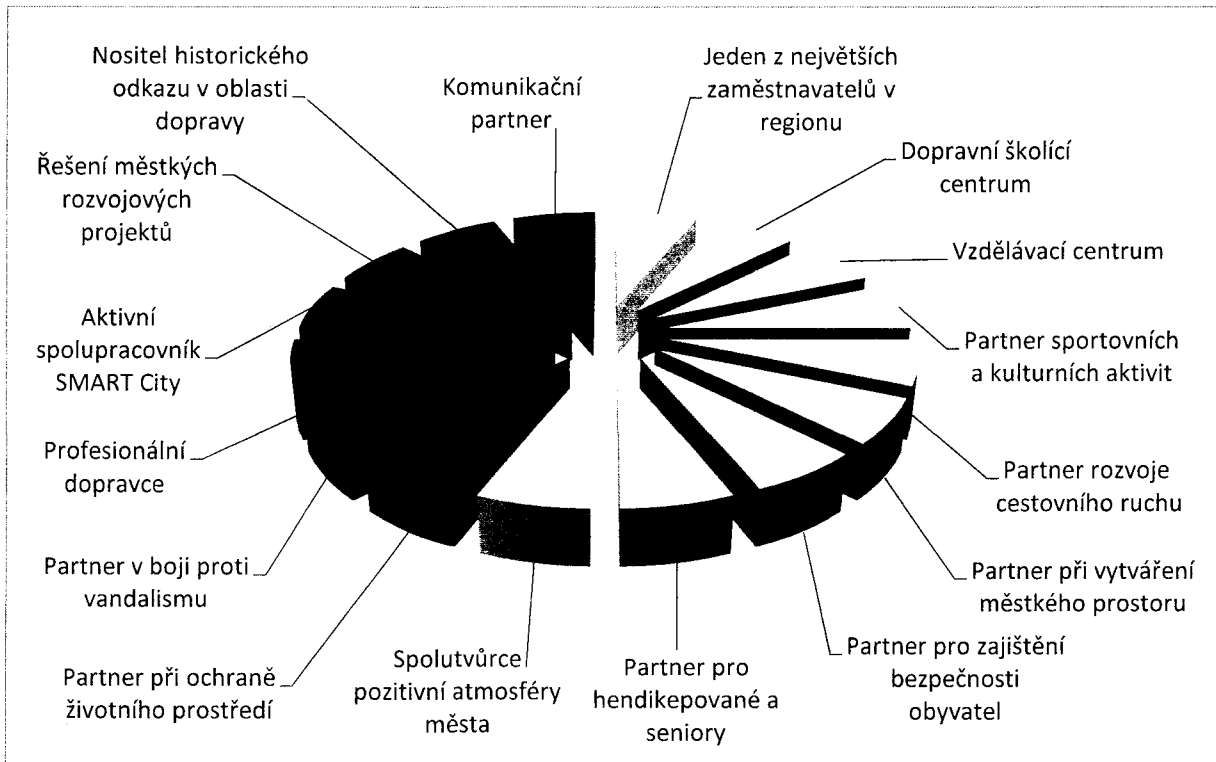
Obr. č. 3.2.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

### 3.3.3 Společenská odpovědnost - DPMB, a.s.

Dopravní podnik města Brna, a.s. je díky dlouhodobé implementaci sociálních a ekologických hledisek do všech svých činností společensky odpovědnou společností.

DPMB, a.s. je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu, který podporuje profesní a osobnostní růst všech svých zaměstnanců. V rámci dopravní činnosti jsou jako velmi důležitá vnímána hlediska minimalizace negativních dopadů dopravy na životní prostředí, podpora přepravy handicapovaných cestujících, zajištění bezpečnosti, spoluvytváření městského prostoru a pozitivní atmosféry ve městě na principech SMART CITY.

DPMB, a.s. se podílí na mnoha městských rozvojových projektech s přesahem i mimo dopravní sféru a pozitivně ovlivňujících život ve městě Brně a nejbližším okolí.



Obr. č. 3.3.3 - Funkce DPMB, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

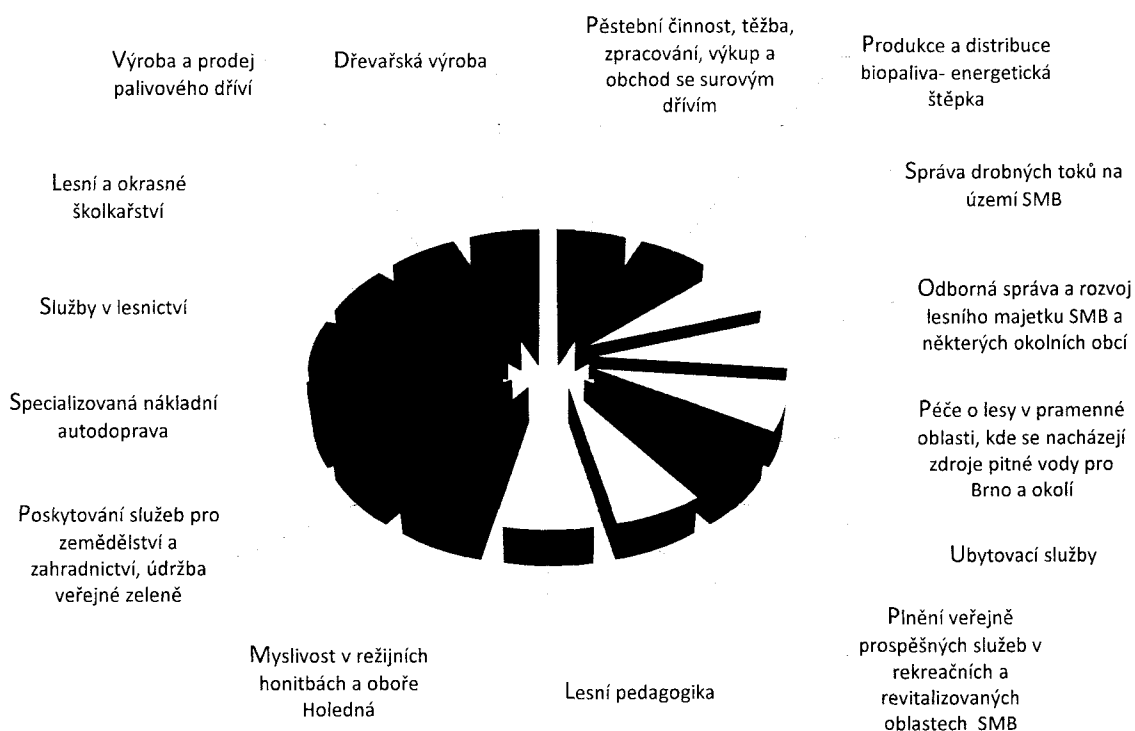
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

*Handwritten signature*

### 3.4 Lesy města Brna, a.s.

#### 3.4.1 Výkon funkce Lesy města Brna, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

Hlavní funkcí společnosti Lesy města Brna, a.s. je pěstební činnost, těžba, zpracování, výkup a obchod se surovým dřívím. Dalšími funkcemi jsou zejména správa a rozvoj lesního majetku SMB, služby v lesnictví, honební činnost, vzdělávací činnosti, rekreační činnost. Všechny hlavní i vedlejší funkce vůči SMB a obyvatelům města Brna jsou patrné z Obr. č. 3.4.1



Obr. č. 3.4.1 – Výkon funkce Lesů města Brna, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

#### 3.4.2 Poslání, vize a cíle Lesy města Brna, a.s.

Motto společnosti: **máte k nám blízko...**

Celospolečenské činnosti

Činnosti související s dalšími městskými společnostmi

Obchodní činnost

Lesy města Brna, a.s. je samostatně hospodařící obchodní společnost vlastněná městem Brnem, obhospodařující lesní i nelesní pozemky v majetku města Brna trvale udržitelným způsobem s vědomím, že nyní pěstujeme les nejen pro současnost, ale především pro budoucí generaci.

Strategickou vizí je i nadále být ekonomicky silnou společností s jasnou transparentností procesů, podnikající s vědomím široké společenské odpovědnosti.

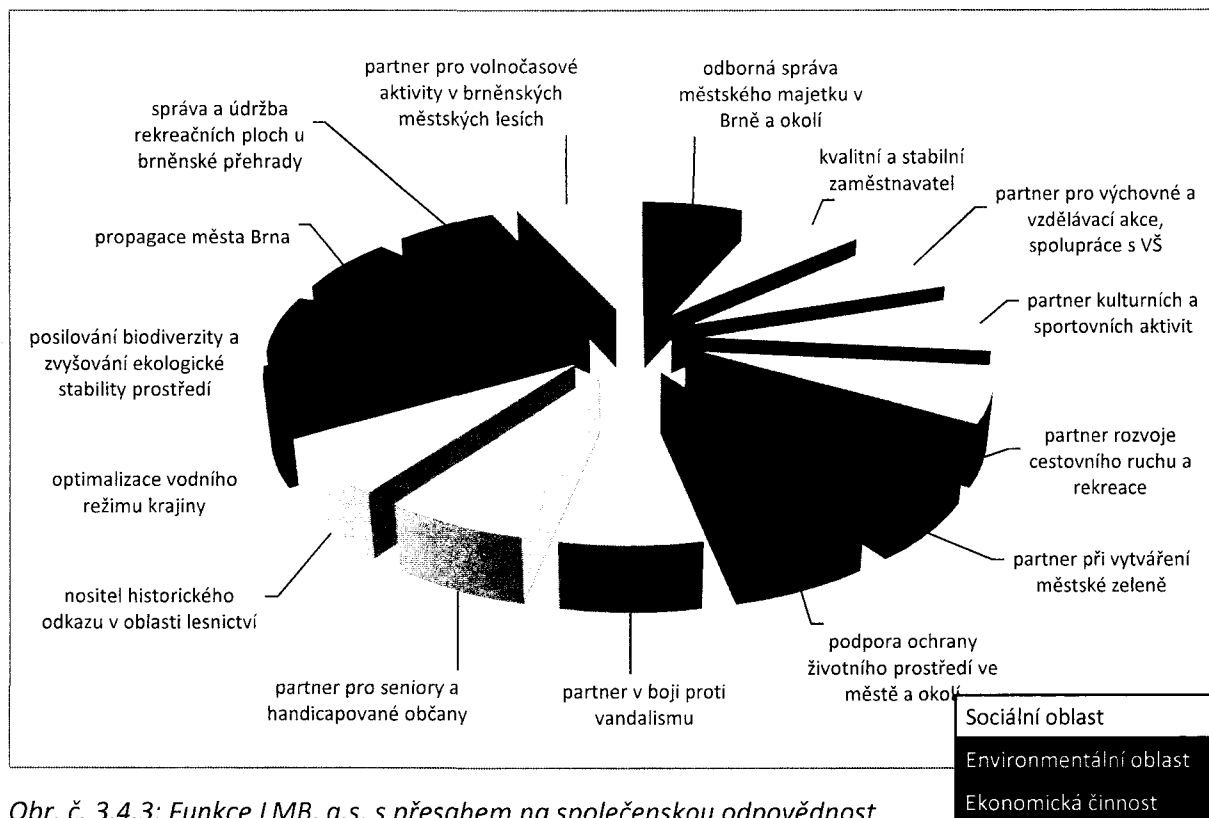
Prioritou je scelování a rozšiřování stávajícího výměry lesních i nelesních ploch. Rozšířit mimoprodukční funkce lesa pro nejširší spektrum návštěvníků lesa, rozšiřovat lidský i technický potenciál společnosti.



Obr. č. 3.4.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

### 3.4.3 Společenská odpovědnost - Lesy města Brna, a.s.

LmB, a.s. se v rámci společenské odpovědnosti dlouhodobě snaží o zvyšování rekreačního potenciálu brněnských městských lesů a to především budováním naučných stezek, dětských hřišť, altánů a instalace mobiliářů sloužících především pro zpříjemnění rekreace návštěvníků. Důležitou rolí LmB, a.s. je pozice partnera SMB při ochraně životního prostředí.



Obr. č. 3.4.3: Funkce LMB, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

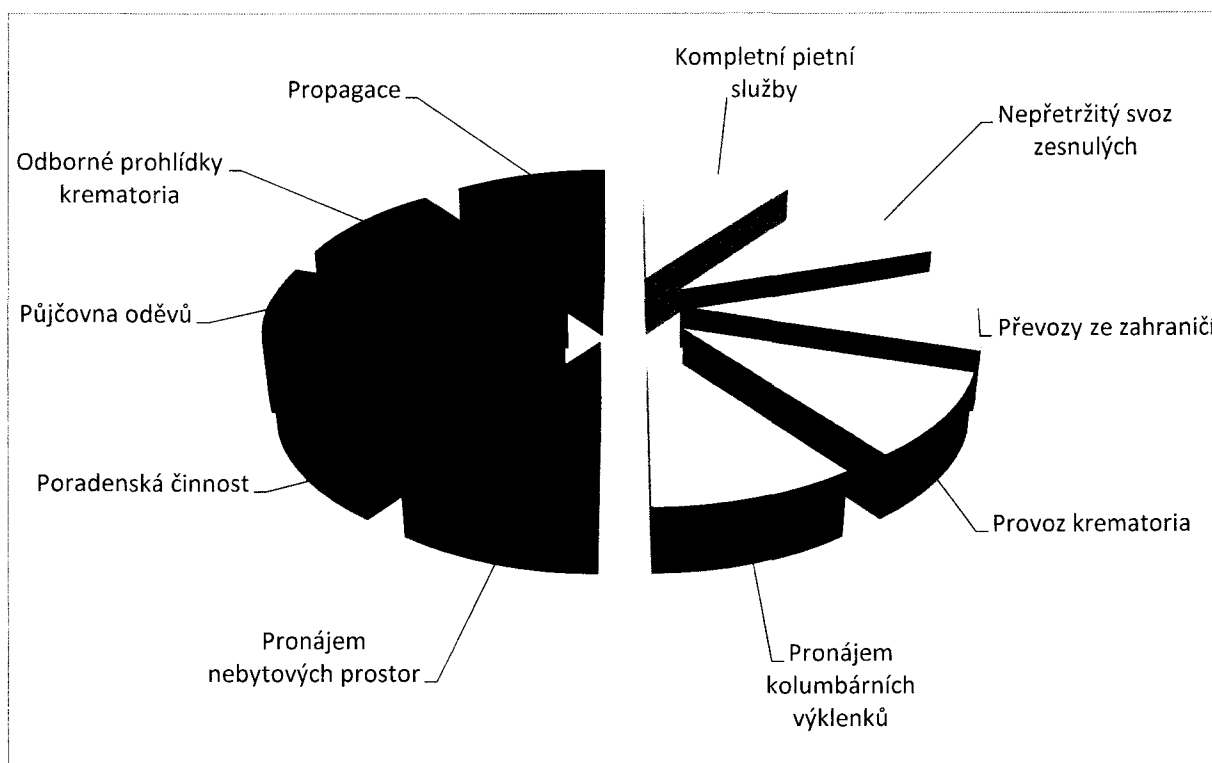


### 3.5 Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.

#### 3.5.1 Výkon funkce Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

Společnost Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s. zajišťuje komplexní pietní služby na vysoce profesionální úrovni pro obyvatele České republiky, zejména města Brna a jeho blízkého okolí. Jedná se o pohřební služby a služby spojené s provozem krematoria tzn. služby krátkodobého charakteru od úmrtí do pohřbení nebo zpopelnění.

Ostatní vedlejší funkce PhsmB, a.s. vůči SMB a obyvatelům jsou v Obr. č. 3.5.1. Veškeré vedlejší funkce souvisí s doplněním hlavní funkce společnosti.



Obr. č. 3.5.1: Výkon funkce PhsmB, a.s. vůči SMB a obyvatelům města

Činnosti v závazku veřejné služby  
 Činnosti související s dalšími  
 městskými společnostmi  
 Obchodní činnost

#### 3.5.2 Poslání, vize a cíle Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.

Posláním společnosti je poskytování komplexních pietních služeb zejména pro občany města Brna a jeho blízkého okolí. Jedná se o pohřební služby, služby spojené s provozem krematoria a kolumbária. Dlouholetou působností v oboru a načerpanými zkušenostmi získala společnost velké a stabilní zázemí, díky kterému poskytuje jedny z nej kvalitnějších služeb. Kompletní pohřební služby společnost vykonává k naplnění svého poslání a svých vizí.

Poslání a vize a základní cíle společnosti ve vztahu k akcionáři jsou zobrazeny v Obr. č. 3.5.2.



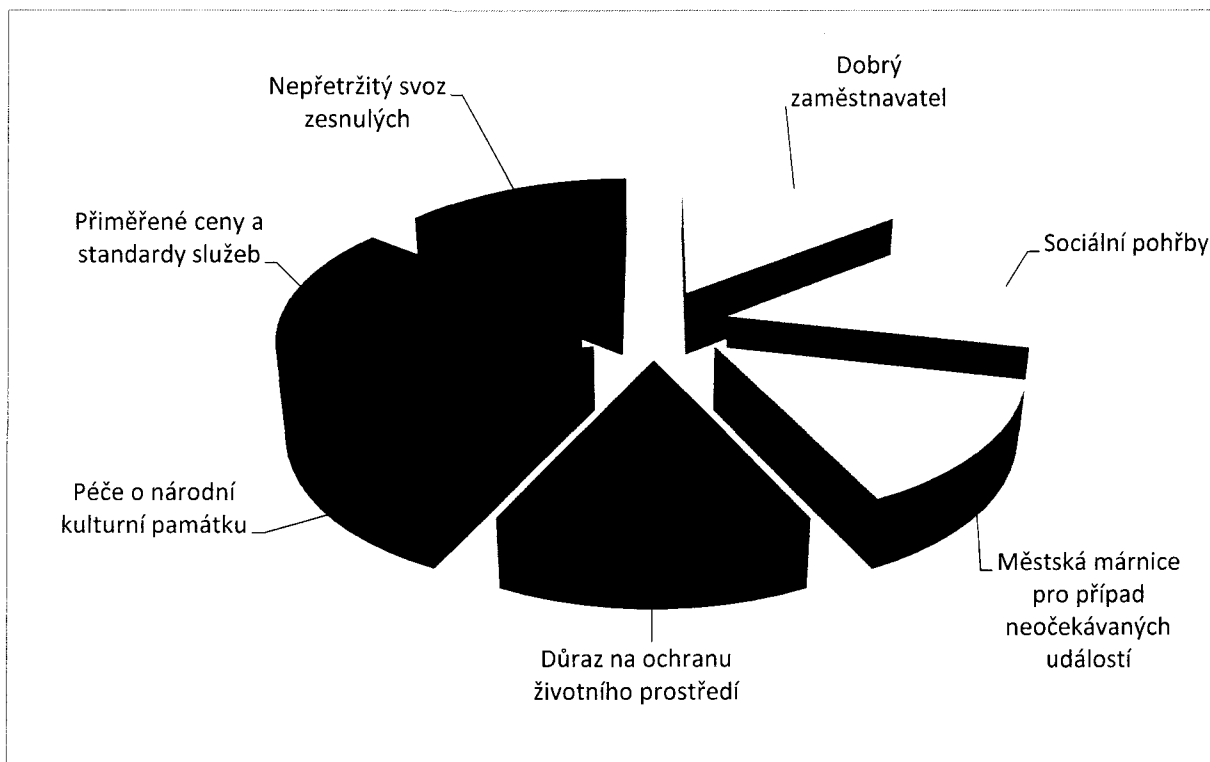
Obr. č. 3.5.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

### 3.5.3 Společenská odpovědnost - Pohřební a hřbitovní služby, a.s.

Společnost Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s. se v rámci společenské odpovědnosti zabývá především neustálým zkvalitňováním poskytovaných kompletních pietních služeb při dodržení optimalizace nákladů a efektivity vynaložených zdrojů při nákupech i investicích. Ve vztahu k zákazníkovi je pak největší důraz kladen na profesionální, odpovědný a empatický přístup k pozůstalým (spokojenost, vstřícnost, požadavky a potřeby klienta, dodržování cen a standardu služeb). Postupy jsou transparentní, společnost je informačně otevřená, společensky odpovědná i ve vztahu k životnímu prostředí.

Společnost je tradiční, stabilní a velmi prestižní v oblasti kompletních pietních služeb, pečuje o své zaměstnance, dbá o jejich profesní rozvoj a bezpečnost práce.

Krematorium v Brně je významný a společensky velmi důležitý objekt, kde se při posledním rozloučení se svými blízkými setkávají smuteční hosté. Je proto velmi důležité udržovat toto funkcionalistické dílo Ernsta Wiesnera z 2. poloviny dvacátých let 20. století v takovém stavu, aby mohlo sloužit i dalším generacím. V roce 2017 bylo společně s kolumbáři prohlášeno vládou ČR národní kulturní památkou.



Obr. č. 3.5.3 - Funkce PhsmB, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

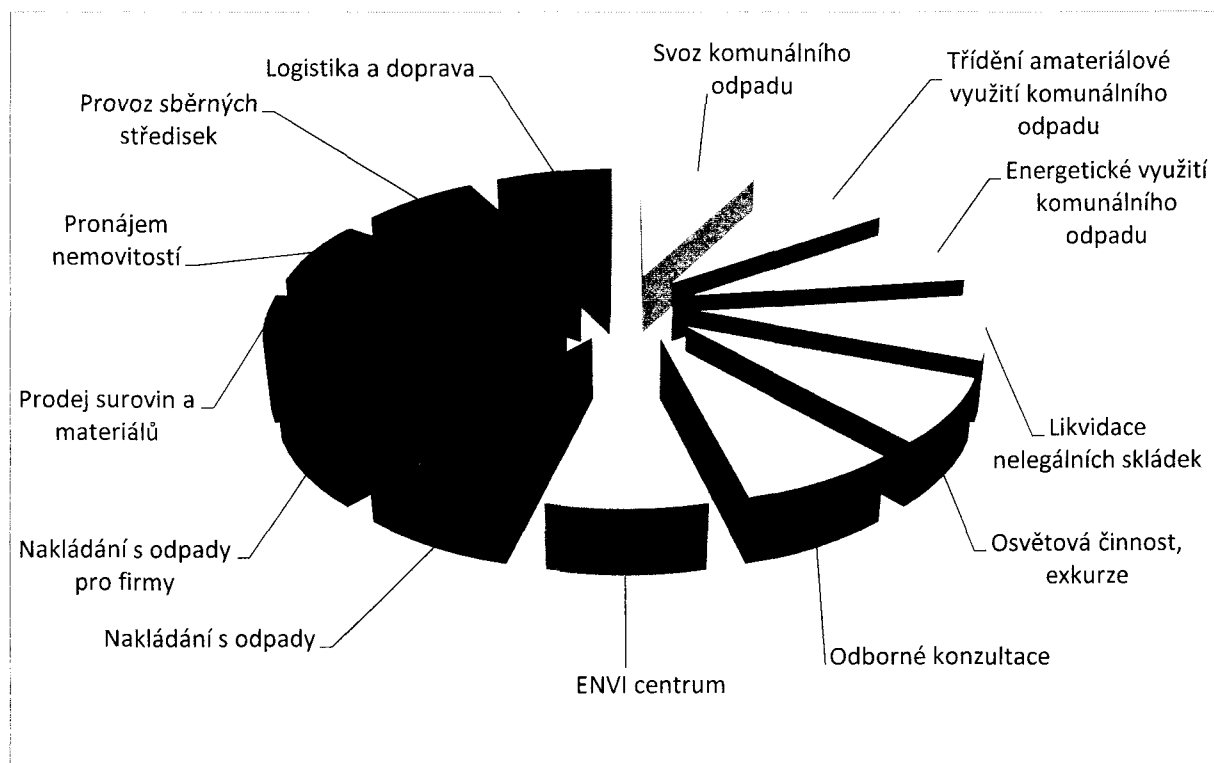
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

25/11/11

### 3.6 SAKO Brno, a.s.

#### 3.6.1 Výkon funkce SAKO Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

Funkcí SAKO Brno, a.s. je poskytování komplexní služby v oblasti odpadového hospodářství pro města, obce, obchodní společnosti, živnostníky a občany. Služby zahrnují každodenní svoz a efektivní ekologickou likvidaci, energetické využívání odpadu, úpravu odpadů vedoucí ke zlepšení jeho kvalitativních parametrů, které jsou určeny pro materiálové využívání případně řízené odstraňování odpadů dle jeho skutečných vlastností v rámci smluvních vztahů. Podporou třídění vybraných druhů odpadů a vlastní činností přispívá ke zlepšení životního prostředí v celém brněnském regionu. Společnost provozuje jednu z nejmodernějších spaloven, zařízení pro energetické využívání odpadů (ZEVO), která splňuje nejpřísnější emisní limity pro sledované znečišťující látky dané legislativou Evropské unie. Spalovna ZEVO SAKO Brno, a.s. dodává statutárnímu městu Brnu čistou tepelnou a elektrickou energii ze surovin z odpadu a tím zajišťuje úsporu primárních neobnovitelných zdrojů surovin.



Obr. č. 3.6.1: Výkon funkce SAKO Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelům města

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími městskými společnostmi
Obchodní činnost

#### 3.6.2 Poslání, vize a cíle SAKO Brno, a.s.

Motto společnosti: **Čistota a energie pro vás**

Společnost SAKO Brno, a.s. chce patřit ke špičce v oblasti profesionálního poskytování komunálních služeb a výroby čisté energie. Trvale se snaží zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb v oblasti odpadového hospodářství pro občany, firmy a instituce města Brna. Při energetickém

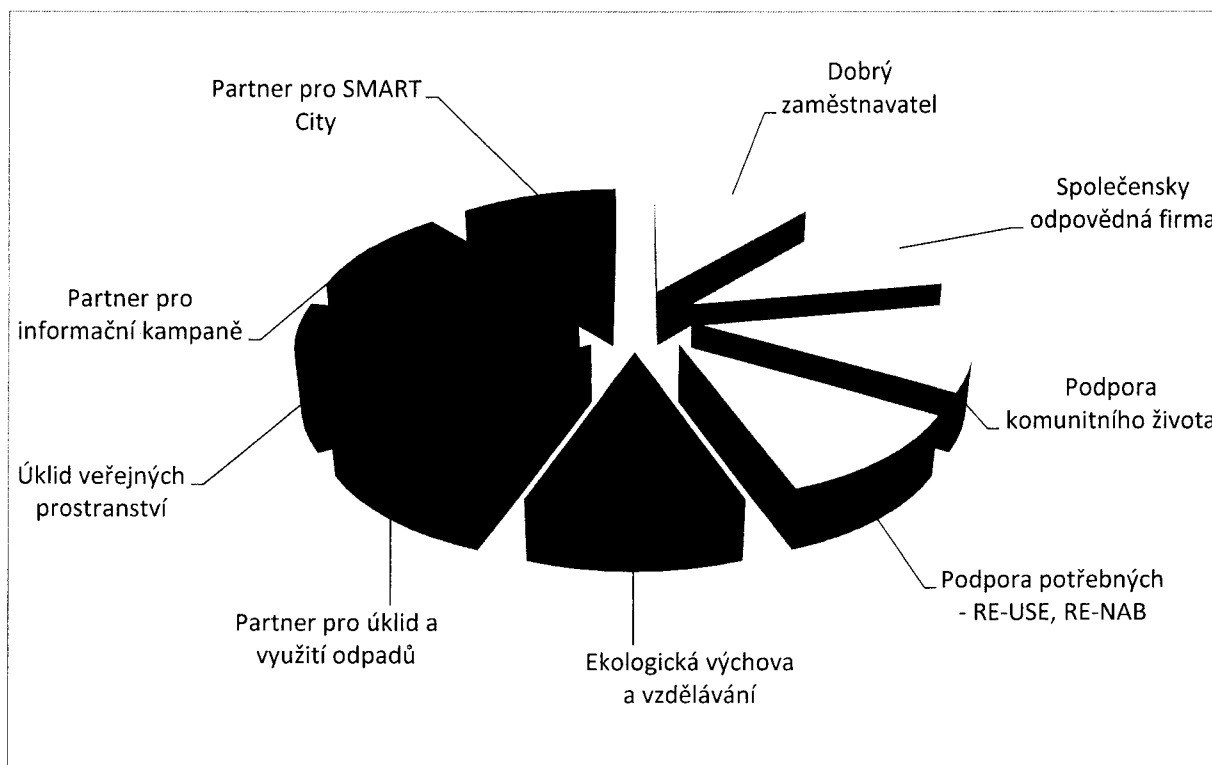
zpracování odpadů využívá nejmodernější technologie a postupy minimalizující dopady na životní prostředí. Veškeré podnikatelské aktivity realizuje s ohledem na záměry SMB, principy společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje. Podporou třídění odpadu, provozem ENVicentra a realizací CSR projektů přispívá k rozvoji a lepší kvalitě života občanů Brna. Jde o perspektivního zaměstnavatele, který nabízí zajímavou práci, stabilní ekonomické zázemí a možnosti dalšího profesního růstu zaměstnanců.



Obr. č. 3.6.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

### 3.6.3 Společenská odpovědnost - SAKO Brno, a.s.

Společnost SAKO Brno, a.s. chce aktivním způsobem přispívat ke zlepšování životního prostředí a proaktivně podporovat projekty, které směřují ke zlepšení kvality života ve městě Brně. Vzhledem k provozu ZEVO a dalším aktivitám v lokalitě Vinohrady, Líšeň, Židenice, Slatina chce podpořit vztahy s bezprostředním okolím spalovny – s přilehlými městskými částmi. Jejím cílem je podpořit povědomí veřejnosti a podnikatelské sféry, že je společností, jež se zajímá o kvalitu života občanů Brna a aktivně přispívá k jeho zlepšování. Chce rozptýlit obavy a předsudky veřejnosti vůči energetickému využívání odpadů a získat širší podporu k dalšímu rozvoji jejího podnikání. Chce šířit osvětu u všech skupin odborné i laické veřejnosti, se zvláštním zaměřením na rodiny s dětmi, mládež a studenty středních a vysokých škol. Chce být významným partnerem a podporovatelem aktivit zřizovatele v oblasti celospolečenské angažovanosti ve městě Brně.



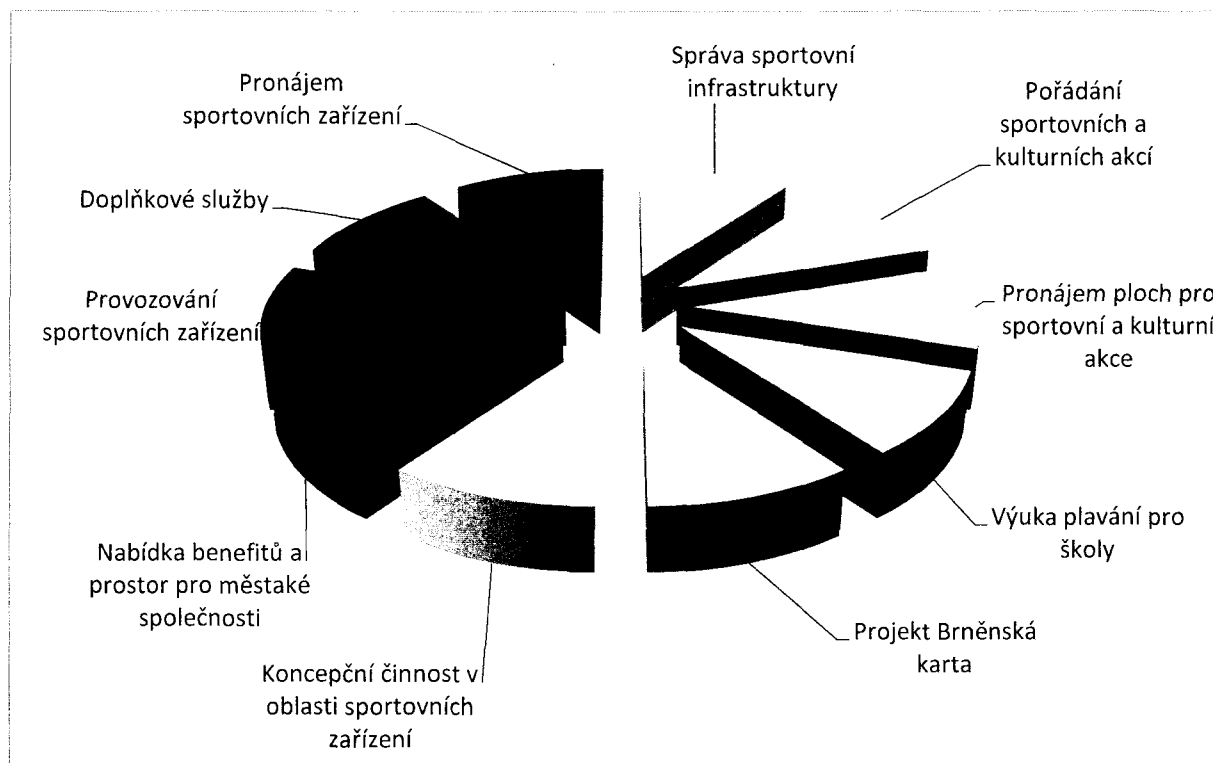
Obr. č. 3.6.3 - Funkce SAKO Brno, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

### 3.7 STAREZ – SPORT, a.s.

#### 3.7.1 Výkon funkce STAREZ - SPORT, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

Hlavní funkcí společnosti STAREZ – SPORT, a.s. je provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a sportovně rekreačních areálů. Ostatní vedlejší funkce STAREZ – SPORT, a.s. vůči SMB a obyvatelům jsou v Obr. č. 3.7.1. Veškeré vedlejší funkce STAREZ – SPORT, a.s. souvisí s doplněním hlavního poslání společnosti, tj. poskytování souvisejících a přidružených služeb k provozu tělovýchovných a sportovních zařízení a sportovně rekreačních areálů.



Obr. č. 3.7.1 - Výkon funkce STAREZ – SPORT, a.s. vůči SMB a obyvatelům města

Celospolečenské činnosti  
 Činnosti související s dalšími  
 městskými společnostmi  
 Obchodní činnost

#### 3.7.2 Poslání, vize a cíle STAREZ-SPORT, a.s.

Motto společnosti: **Sportujeme v Brně**

Poslání a vize STAREZ – SPORT vychází z poskytování regeneračních a rekondičních služeb veřejnosti spočívajících v provozování a poskytování služeb sportovišť a přidružených sportovních aktivit veřejnosti, cílem je při zachování optimálního poměru využití sportovišť jednotlivci a sportovními organizacemi a postupným rozšiřováním nabídky sportovišť a aktivit nejen pro trávení volného času obyvatelů města Brna. Poslání a vize jsou zobrazeny na Obr. č. 3.7.2, taktéž základní cíle společnosti ve vztahu k akcionáři.

Základními cíli společnosti je poskytovat regenerační a rekondiční služby veřejnosti v max. možné kvalitě, přitom udržovat a zlepšovat jejich standardy, postupně rozšiřovat portfolio

poskytovaných služeb i sportovišť, zvyšovat počet pravidelně se vracejících zákazníků za současné optimalizace hospodaření a udržení ztráty max. do 37 mil.



Obr. č. 3.7.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

### 3.7.3 Společenská odpovědnost -STAREZ - SPORT, a.s.

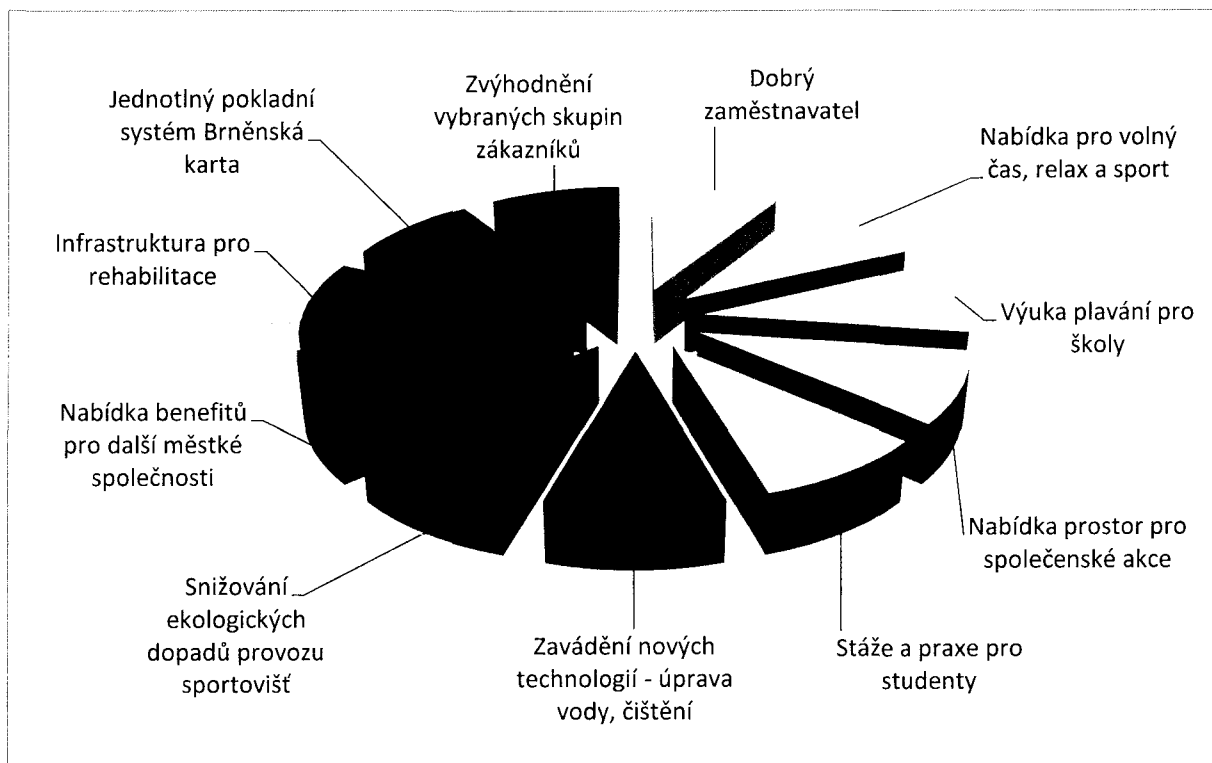
V rámci společenské odpovědnosti STAREZ – SPORT, a.s. odpovědně nakupuje a investuje, cílem je kvalita a efektivita a optimalizace nákladů. Ve vztahu k zákazníkovi je pak kladen důraz na odpovědný přístup (jak je spokojený, jaké má potřeby, dodržování cen a standardu služeb). Postupy jsou transparentní, společnost je informačně otevřená.

Společnost pečuje o své zaměstnance, má nastaven systém pravidel pro přijímání zaměstnanců, využití jejich pracovního potenciálu, zásad hodnocení a odměňování, systém motivace formou zaměstnaneckých výhod a benefitů, vzdělávání zaměstnanců, vytváří zdravé pracovní prostředí – bezpečnost práce, firemní kulturu, loajalitu k zaměstnavateli, dodržování zásad rovnosti zejména v oblasti mzdové politiky, provádí průzkumy spokojenosti mezi zaměstnanci a tyto vyhodnocuje.

V environmentální oblasti je společnost zaměřena na úsporu energií a ochranu životního prostředí.

S ohledem na charakter své činnosti se vhodnou formou podílí na dárcovství a dobrovolnictví, zejména pak akcemi pro děti a mládež, podporou sportu u dětí a mládeže včetně škol a sportovních klubů, ale i široké veřejnosti, zejm. rodin s dětmi nebo seniorů. Cenově jsou zvýhodňovány skupiny zákazníků – děti, senioři, rodiny, hendikepovaní. Společnost umožňuje stáže a praxe pro studenty, spolupráci s VŠ v oblasti nových řešení pro sportoviště ať již technologii nebo jejich výstavba či vývoj IT. Společnost podporuje nebo se podílí na pořádání kulturních akcí na sportovištích, např. divadlo, letní kino, výstavy, koncerty.





Obr. č. 3.7.3 – Výkon funkce STAREZ – SPORT, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

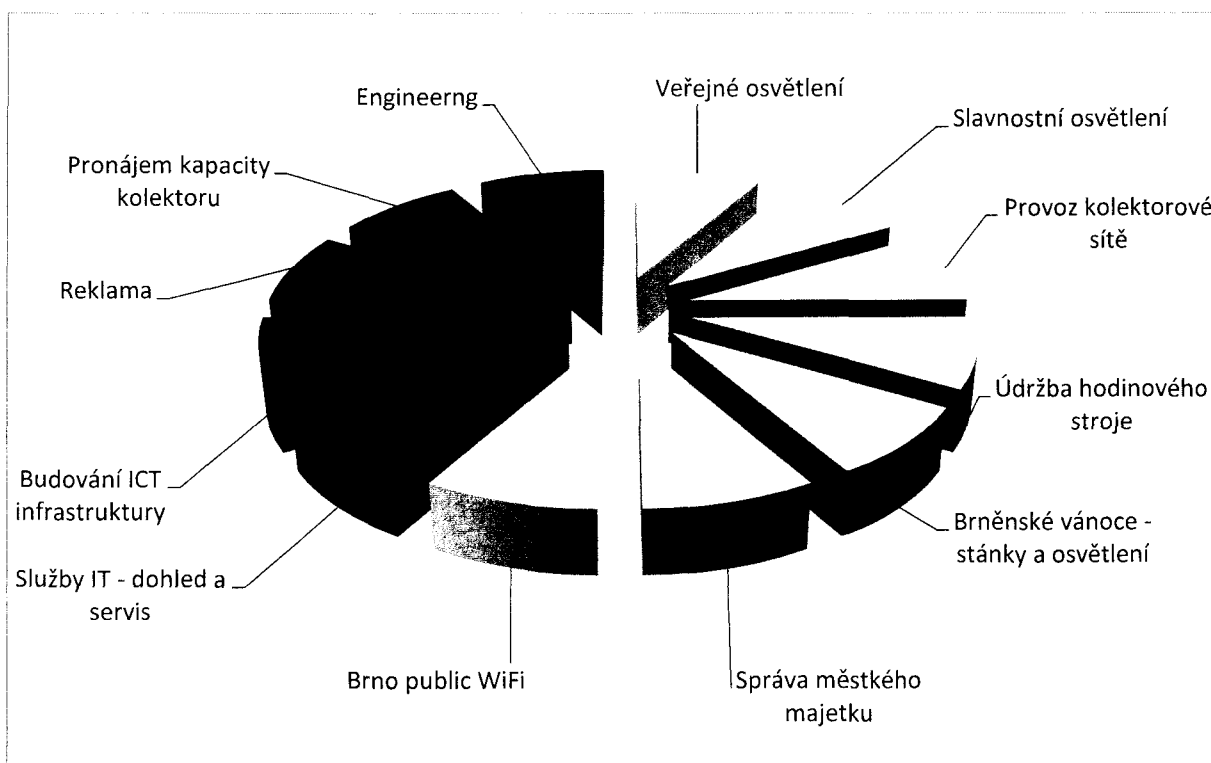
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

### 3.8 Technické sítě Brno, a.s.

#### 3.8.1 Výkon funkce Technické sítě Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

Základní funkcí společnosti TSB, a.s. je komplexní zajištění provozu, údržby a obnovy veřejného osvětlení a kolektorové sítě na území SMB a dále provoz a dohled datového centra a metropolitní sítě.

Ostatní vedlejší funkce TSB, a.s. vůči SMB a obyvatelům jsou v Obr. č. 3.8.1. Veškeré vedlejší funkce TSB souvisí s doplněním hlavní funkce společnosti. Jedná se o provozování reklamy na stožárech VO, zaměřování a vytyčování našich sítí, projektování zejména v oblasti VO a nasvětlování přechodů, prodej elektřiny, květinovou výzdobu na stožárech VO, zajištění vánoční výzdoby atd.



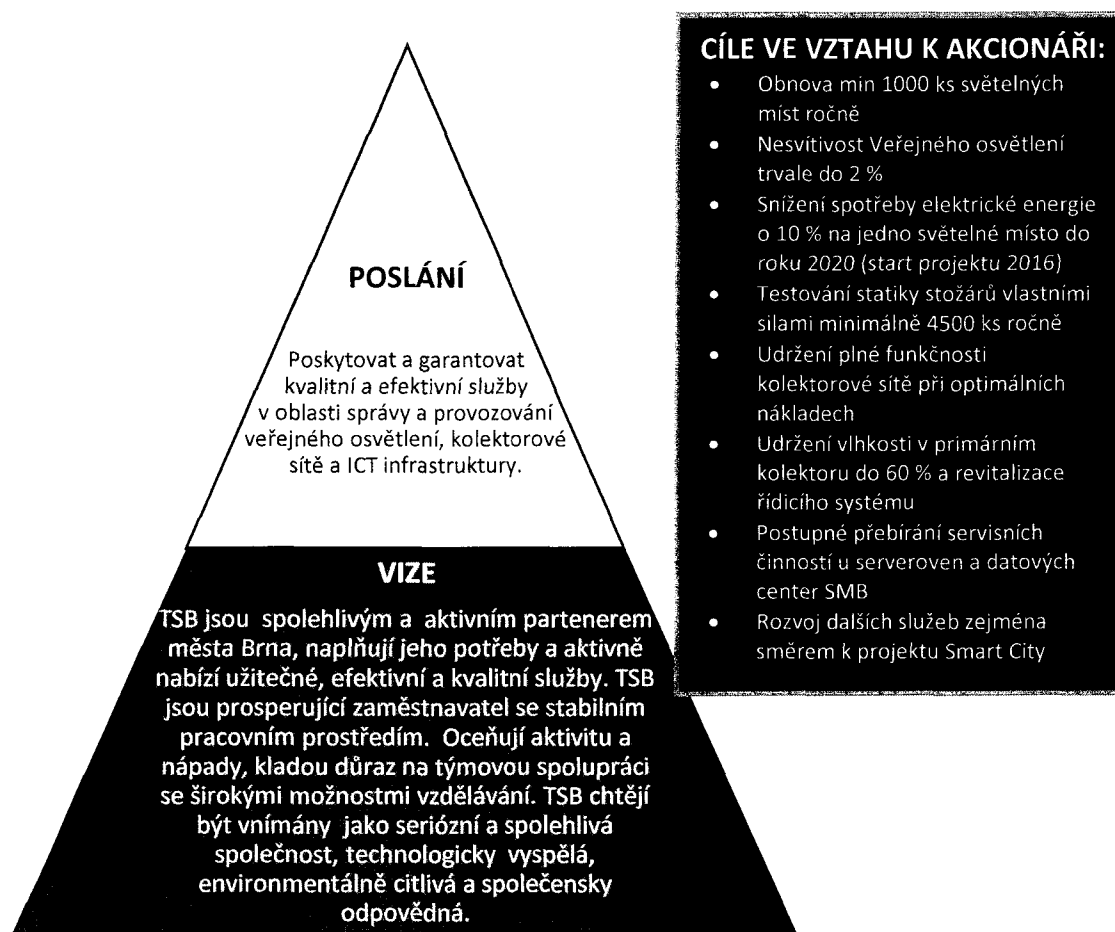
Obr. č. 3.8.1 - Výkon funkce TSB, a.s. vůči SMB a obyvatelům města

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími městskými společnostmi
Obchodní činnost

#### 3.8.2 Poslání, vize a cíle Technické sítě Brno, a.s.

Posláním společnosti Technické sítě Brno, a.s. je zejména poskytování služeb statutárnímu městu Brnu. Nejvýznamnějšími z nich jsou správa a zabezpečení provozu veřejného osvětlení a slavnostního osvětlení města Brna a správa a zabezpečení provozu podzemní kolektorové sítě města Brna. Dalším posláním je budování, provoz, správa a dohled nad ICT infrastrukturou SMB (metropolitní síť, datová úložiště).

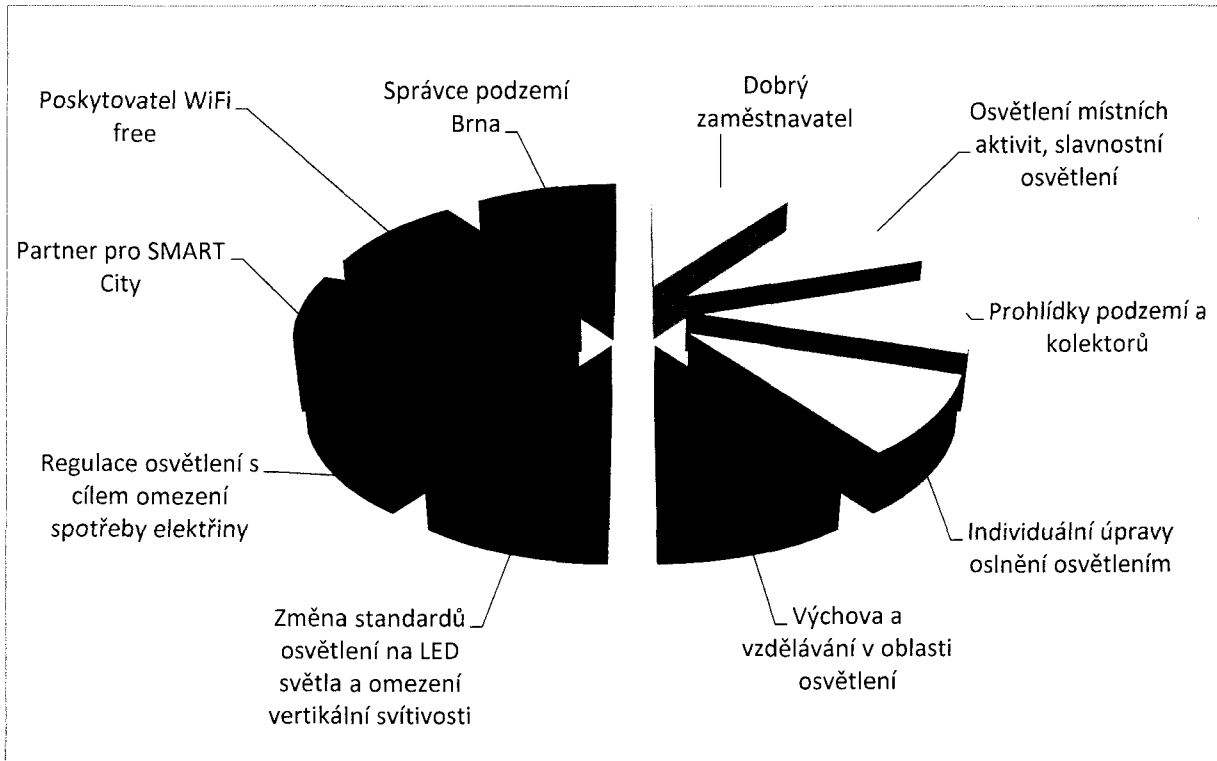
Vizí společnosti je být spolehlivým a aktivním parterem města Brna, přinášejícím nové podněty ve všech plněných funkcích. Jako rozvojovou oblast vidí společnost možnost servisování kabelodů veřejných hodin, dále provozování WIFI v Brně a koordinaci IT projektů v rámci OMI MMB a městských firem a to zejména v oblasti optických sítí. Poslání, vize a základní cíle společnosti ve vztahu k akcionáři jsou zobrazeny na Obr. č. 3.8.2.



Obr. 3.8.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

### 3.8.3 Společenská odpovědnost - Technické sítě Brno, a.s.

Technické sítě Brno se dlouhodobě zabývají snižováním emisí zejména ve vazbě na snižování spotřeby elektrické energie pro VO, kde jsou trvale realizována úsporná opatření (regulace, stabilizace, modernizace svítidel atd.). Díky rozvoji spolupráce s VUT bylo vyvinuto měřicí zařízení umožňující regulovat světelné znečištění a optimalizovat nastavení zdrojů svítidel. Spolupracuje s ÚMČ na nasvětlování přechodů pro chodce a dalších bezpečnostních opatřeních. Podílí se na přípravě vánoční výzdoby SMB a zajištění dalších kulturních akcí (Brno město uprostřed Evropy) včetně jejich propagace. Pro další období jsou připravovány projekty v oblasti SMART City ve spolupráci s dalšími společnostmi a vývojovými pracovišti.



Obr. č. 3.8.3 - Výkon funkce TSB, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

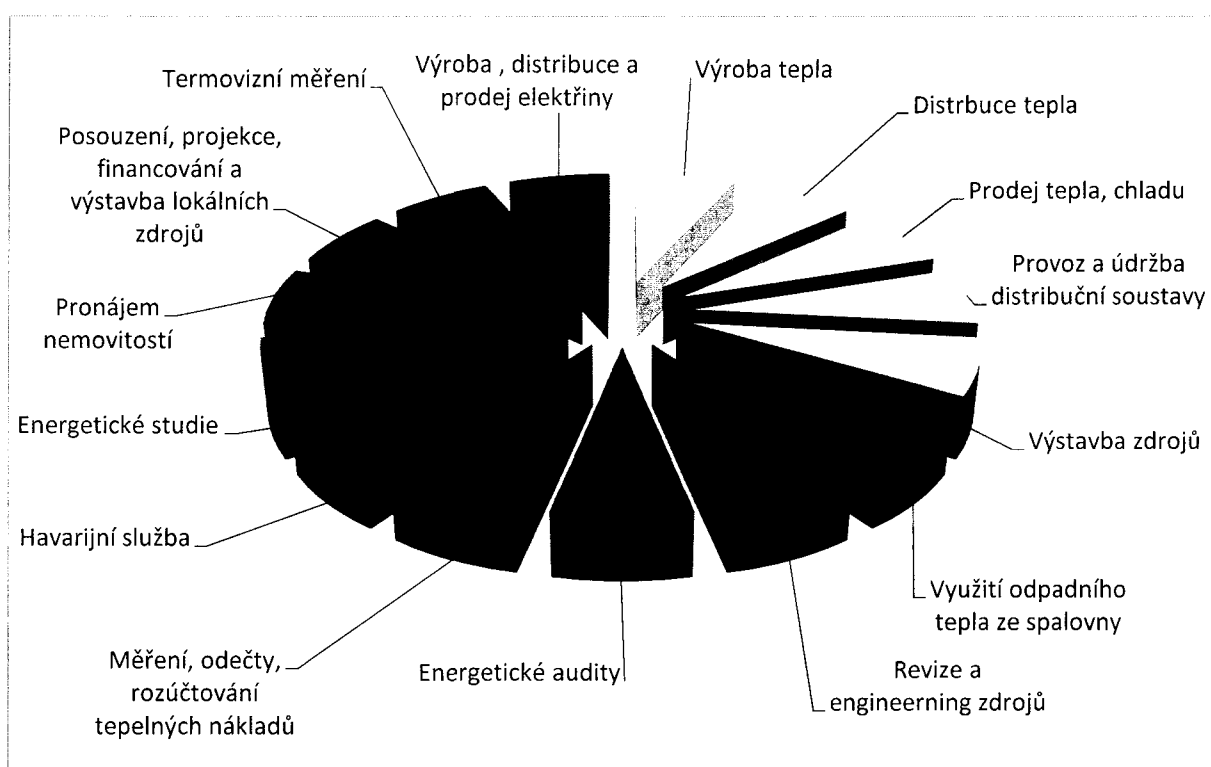
*Handwritten mark*

### 3.9 Teplárny Brno, a.s.

#### 3.9.1 Výkon funkce Tepláren Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

Hlavní funkcí společnosti TB, a.s. je výroba tepelné a elektrické energie a zajištění komplexní a spolehlivé dodávky tepla a elektřiny zákazníkům s cílem zkvalitnění jejich života.

Ostatní vedlejší funkce TB, a.s. vůči SMB a obyvatelům jsou v Obr. č. 3.9.1. Veškeré vedlejší funkce TB souvisí s doplněním hlavní funkce společnosti. Společnost mimo výrobu a dodávky tepla a elektřiny nabízí vše od projektování zdrojů tepla až po komplexní dodávky tepelných zdrojů. Dále nabízí Teplárny Brno energetické studie, financování rekonstrukcí a výstavby tepelných zařízení a veškeré služby související s revizemi tepelných zdrojů či havarijní službou.



Obr. č. 3.9.1 - Výkon funkce TB, a.s. vůči SMB a obyvatelům města

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími městskými společnostmi
Obchodní činnost

#### 3.9.2 Poslání, vize a cíle Teplárny Brno, a.s.

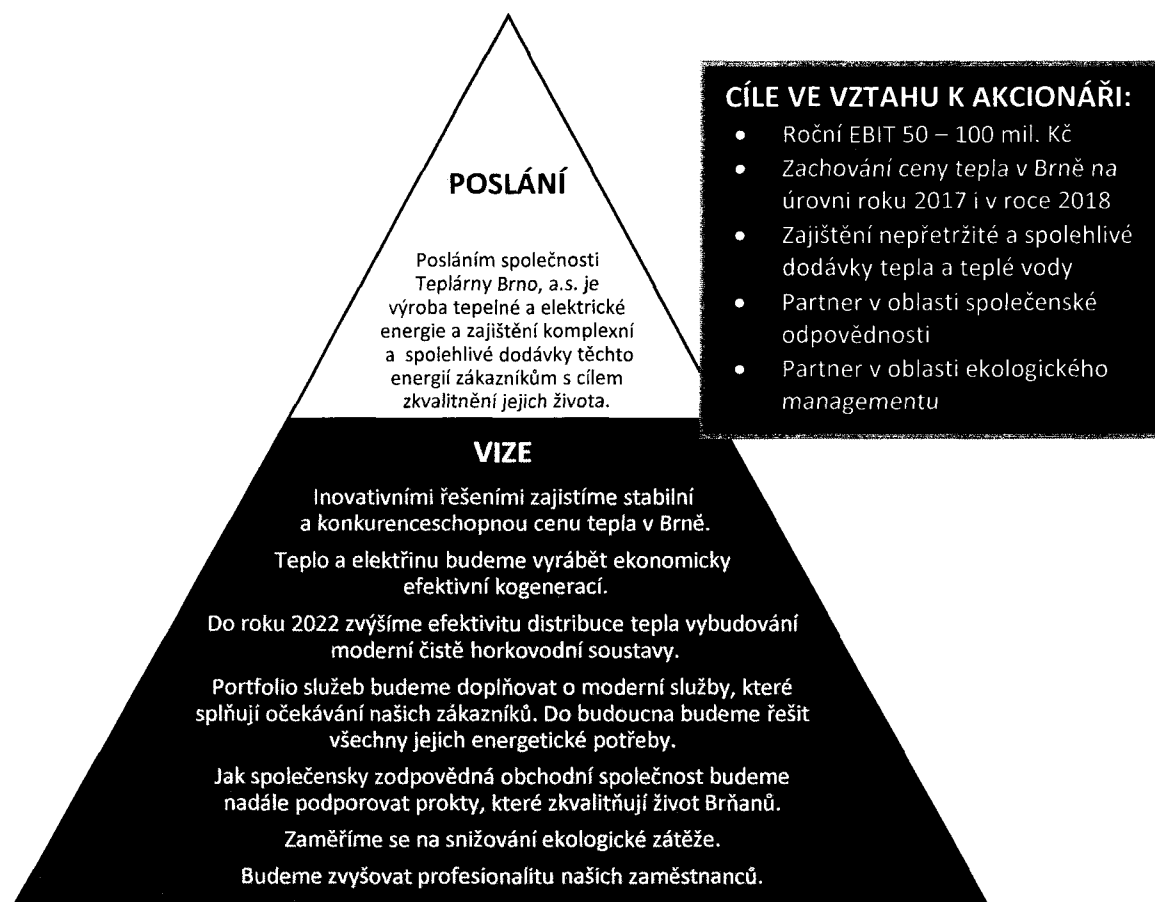
Motto společnosti: **Hřejeme Brno**

Tímto heslem zastřešují Teplárny Brno celou škálu činností, které vykonávají k naplnění svého poslání a svých vizí a jasně vyjadřuje též hlavní smysl existence společnosti.

Poslání a vize TB vychází z výroby, distribuce a prodeje tepelné a elektrické energie, a to maximálně ekonomicky efektivním způsobem. Poslání a vize jsou zobrazeny na Obr. č. 3.9.2, taktéž základní cíle společnosti ve vztahu k akcionáři. Základním cílem společnosti je spolehlivá dodávka tepelné energie za přijatelnou cenu a generování provozního výsledku hospodaření cca 100 mil. Kč sloužícího pro další rozvoj společnosti. TB hrají významnou roli v oblasti celospolečenské odpovědnosti

a ekologickém managementu. Výroba tepla z plynu ve 4 velkých výrobních zdrojích přispívá ke zlepšení ovzduší v Brně.

Jako rozvojovou oblast vidí možnost zapojení se do projektu elektromobility či dodávek chladu.

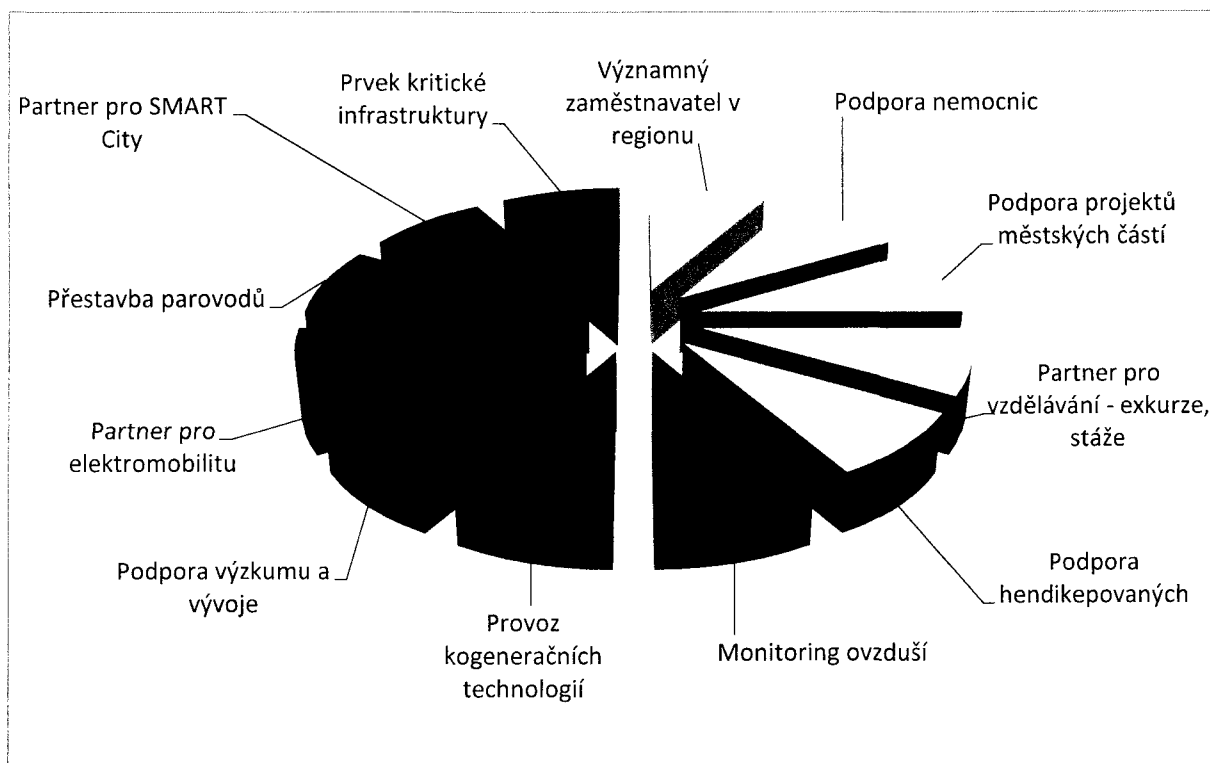


Obr. č. 3.9.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

### 3.9.3 Společenská odpovědnost - Teplárny Brno, a.s.

Teplárny Brno, a.s. se v rámci společenské odpovědnosti již dlouhodobě zabývá podporou nemocnic ve městě Brně a to finančním darem určeným zejména k nákupu zdravotnických přístrojů či nemocenského vybavení. Další aktivitou TB, a.s. je podpora projektů městských částí, kam TB dodávají teplo. Jedná se o projekty se společenským přesahem pro obyvatele konkrétní městské části. Dále TB podporují handicapované, rozvíjí spolupráci s VUT, Masarykovou univerzitou, Krajským úřadem Jihomoravského kraje.

Důležitou rolí TB, a.s. je pozice partnera SMB a kraje při ochraně životního prostředí.



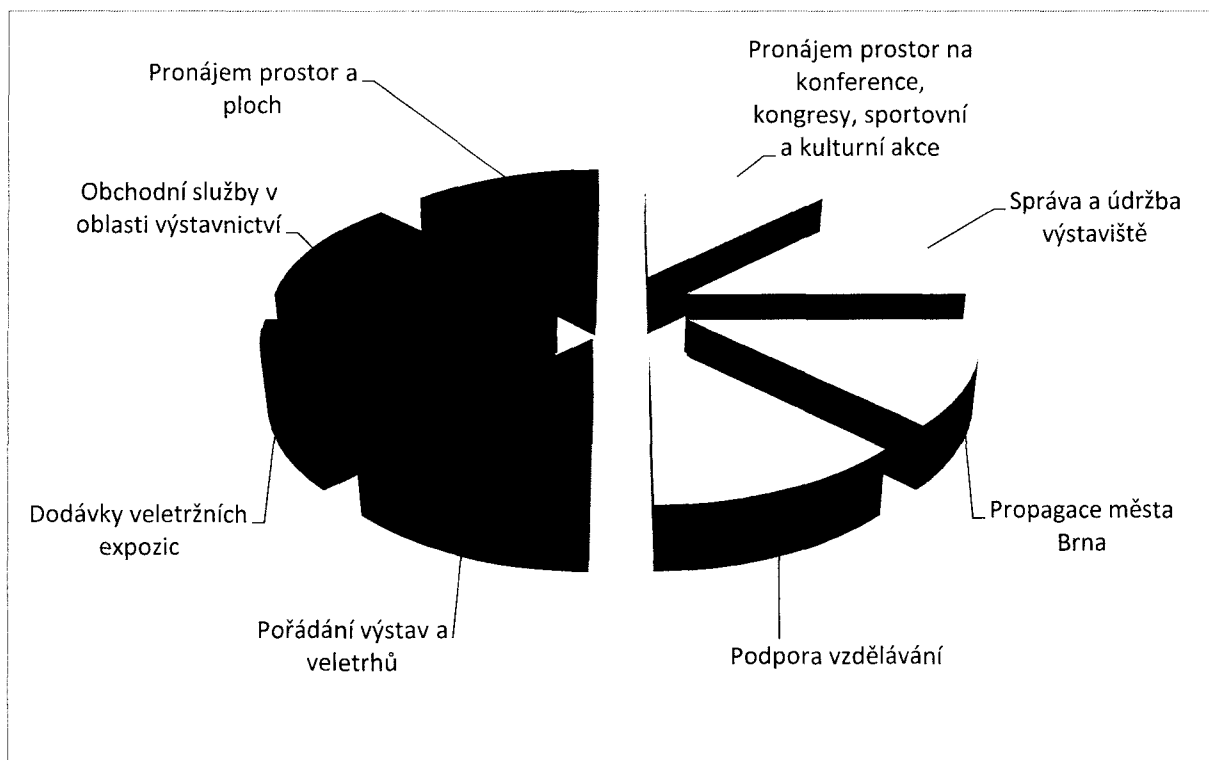
Obr. č. 3.9.3- Funkce TB, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

### 3.10 Veletrhy Brno, a.s.

#### 3.10.1 Výkon funkce Veletrhy Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelům města

Základní funkcí společnosti Veletrhy Brno a.s. je pořádání veletrhů, kongresů, firemních a dalších hromadných akcí a poskytování technických služeb spojených s touto činností. Ostatní vedlejší funkce Veletrhů Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelům jsou v Obr. č. 3.10.1.



Obr. č. 3.10.1 - Výkon funkce společnosti Veletrhy Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelům města

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími městskými společnostmi
Obchodní činnost

#### 3.10.2 Poslání, vize a cíle Veletrhy Brno, a.s.

Společnost Veletrhy Brno, a.s. je obchodní společnost, pro kterou jsou klíčové vztahy k partnerům a zákazníkům. Poslání a vize společnosti jsou tedy definovány s ohledem na předmět podnikání. Posláním společnosti je vytvářet obchodní příležitosti pro firemní zákazníky tím, že organizuje veletrhy a kongresy. Společnost prostřednictvím svého podnikání podporuje rozvoj podnikání ve městě Brně a v regionu, výrazně ovlivňuje cestovní ruch, vzdělanost a podporuje image města. Svojí činností přispívá k tvorbě HDP a zaměstnanosti ve městě Brně.

Poslání a vize jsou zobrazeny na Obr. č. 3.10.2 stejně jako základní cíle společnosti ve vztahu k akcionáři. Základním cílem společnosti je maximálně využít brněnské výstaviště pro veletržní, kongresové, sportovní, kulturní a další akce a tím dlouhodobě zajistit ziskové hospodaření a zachovat kulturní a architektonické hodnoty areálu.

Veletrhy Brno, a.s. hrají významnou roli v oblasti celospolečenské odpovědnosti a podporují mnohé oblasti společenského života města.





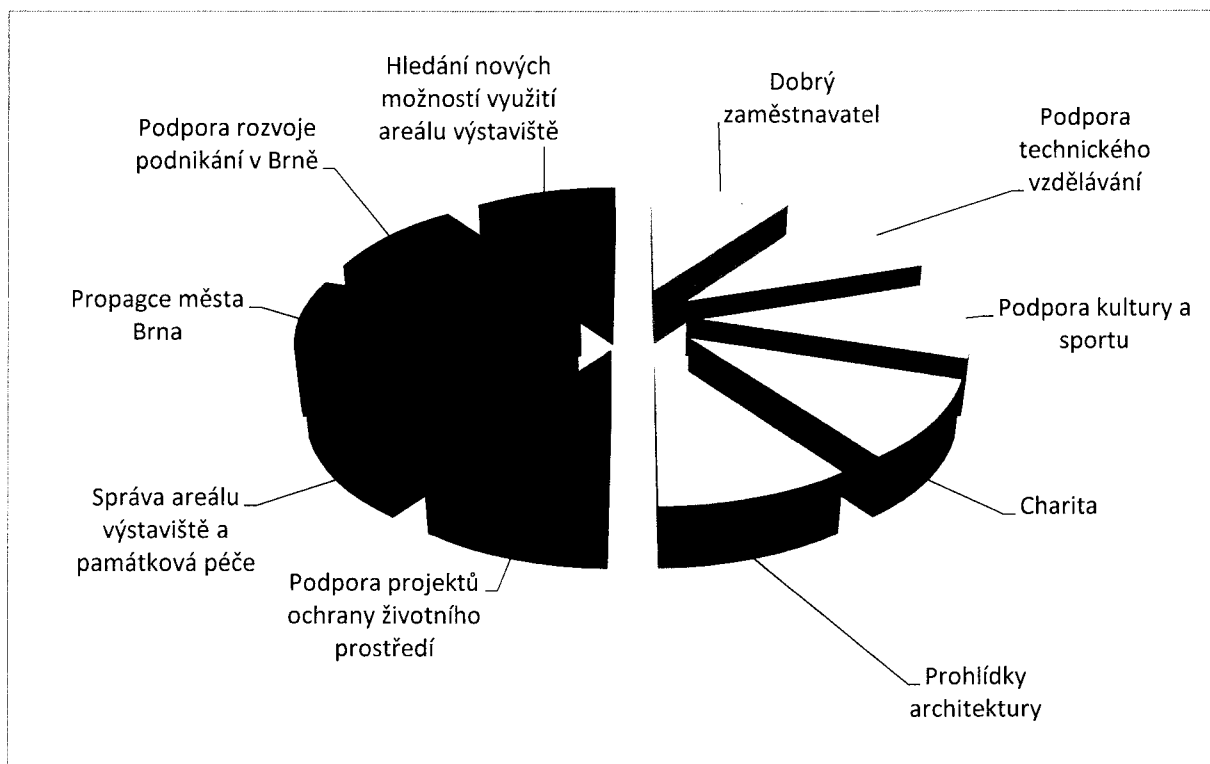
Obr. č. 3.10.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

### 3.10.3 Společenská odpovědnost - Veletrhy Brno, a.s.

Veletrhy Brno, a.s. řadí mezi své priority kromě veletržního podnikání také společenskou odpovědnost. Veřejně prospěšné aktivity společnosti lze rozdělit podle následujících oblastí:

1. Podpora technického a odborného vzdělávání
2. Podpora sportu a kultury
3. Veřejně prospěšné akce
4. Ochrana životního prostředí
5. Památková péče

Roční hodnota veřejně prospěšných činností v rámci společenské odpovědnosti činí 15 mil. Kč.



Obr. č. 3.10.3 - Funkce společnosti Veletrhy Brno, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

### 3.11 Legislativní rámec - stanovy, směrnice, ISO normy

V rámci vlastnické politiky města vůči městským společnostem je potřeba zohlednit legislativu platnou pro činnosti jednotlivých společností.

Všechny společnosti se řídí zejména těmito základními zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů.

Detailní přehled legislativy ovlivňující činnost jednotlivých městských společností je uveden v příloze č. 6.2.

### Řídící dokumenty

Společnosti se řídí základním dokumentem, kterým jsou stanovy, jejichž schválení či změna přísluší pouze akcionáři. Stanovy upravují především způsob jednání a podepisování za společnost, předmět podnikání společnosti, výši základního kapitálu, počet, druh a formu vydaných akcií, postup při zvýšení nebo snížení základního kapitálu, postavení a pravomoci jednotlivých orgánů společnosti aj.

Řídící dokumenty můžeme rozdělit do kategorií dle schvalovatele, některé dokumenty vyžadují schválení akcionářem (stanovy), další představenstvem (finanční plán, plán investic, organizační a pracovní řád) nebo jsou schvalovány na úrovni generálního ředitele.

Společnost se může rozhodnout pro zavedení ISO norem v takových oblastech, která uzná za vhodné. Z titulu pravidelné recertifikace provádí průběžné interní audity v uvedených oblastech, vyhodnocuje a předkládá managementu zprávu a doporučení.

#### Přehled norem ISO zavedených v některých městských společnostech:

- ČSN EN ISO 9001:2009 Systém managementu kvality
- ČSN EN ISO 14001:2005 – Environmentální management
- ČSN ISO/IEC 27001:2014 - Systém managementu bezpečnosti informací
- ČSN ISO/IEC 20000-1:2012 - Management služeb pro informační technologie
- Norma OHSAS 18001:2008 – Systém managementu pro bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci
- ČSN EN ISO 50001:2011 – Energetický management

### 3.12 Způsob řízení informací

Způsob řízení informací mezi akcionářem a společnostmi se děje na více úrovních:

1. Informace předávané akcionáři na valné hromadě

*Vlastnická politika Koncernu SMB*

2. Informace předávané a sdílené na pravidelných setkáních předsedů představenstev s osobu určenou akcionářem (radní pro městské společnosti)
3. Informace předávané a sdílené na pravidelných setkáních generálních ředitelů s osobou určenou akcionářem (většinou radní pro městské společnosti)
4. Jednání představenstva, dozorčí rady, výboru pro audit – na zasedáních je pravidelně účasten GŘ
5. Předávání podkladů pro jednání představenstva jednotlivých společností zástupci akcionáře
6. Individuální schůzky generálních ředitelů s radním pro městské společnosti – v záležitostech provozních náležejících konkrétní společnosti
7. Tiskové konference, tiskové zprávy
8. Veřejné dokumenty typu výroční zpráva společnosti
9. WWW stránky, sociální sítě (Facebook, Twitter, ....)
10. Zveřejňování smluv dle zákona č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), ve znění pozdějších předpisů
11. Zveřejňování informací dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů

Každá městská společnost je vázána povinností sdělovat informace o svých cílech, plánech, hospodaření, investicích, apod. výše uvedenými způsoby.

### 3.13 Etický kodex

Etický kodex stanovuje a popisuje zásady chování a jednání zaměstnanců městských společností. Je základní etickou normou každé společnosti a vystupování jejich zaměstnanců a to především vůči veřejnosti. Společnými jmenovateli etického kodexu všech společností jsou následující zásady:

- **VŠEOBECNÁ PRAVIDLA**

Zavazujeme se podnikat dle vysokých standardů morálky a etiky. Jsme otevření vůči všem, na něž má naše podnikání dopad. Odpovídáme na dotazy a požadavky třetích stran a komunikujeme s dotčenými stranami včas a efektivně. Vystupuje-li kdokoli z nás v situaci, v níž může být důvodně pokládán za zástupce společnosti, měl by vyjadřovat jen stanoviska společnosti a nikoli své vlastní postoje. Ve vztahu k našim zákazníkům si udržujeme profesionální nadhled. K zákazníkům se chováme vždy zdvořile a s pochopením k jejich potřebám. Zákazník potřebuje naši profesionální péči. Zavádíme takové organizační struktury, technologii, systémy řízení, postupy a plány, které zaručují splnění všech zákonů, předpisů a norem.

- **VZTAH K POSKYTOVANÝM SLUŽBÁM**

Zavazujeme se jako společnost v majetku statutárního města Brna vyvinout veškeré úsilí k řádnému a efektivnímu zabezpečení služeb, které pro statutární město Brno poskytujeme.

Spokojenost našich zákazníků patří mezi naše prvořadě cíle. Chceme, aby se na nás naši zákazníci vždy rádi obraceli. Jsme připraveni nejen plnit všechny jejich požadavky, jak nejlépe umíme, ale jejich očekávání ještě překonávat.

V oblasti naší činnosti deklarujeme realizovat taková opatření, která budou zlepšovat provozní i environmentální charakteristiky této činnosti.

- **PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ A BEZPEČNOST**

Průběžně měříme a vyhodnocujeme dopady prováděných činností na životní prostředí a snažíme se tyto dopady minimalizovat. Klademe důraz na realizaci opatření k zamezení znečišťování životního prostředí jak v rámci běžného provozu, tak i v oblasti nových projektů. Dbáme na rozvoj preventivních opatření v daných provozních podmínkách a uplatňujeme bezpečnostní hlediska již při projektování všech nových technologií, poskytujeme bezpečné a zdravé pracovní prostředí a usilujeme o jeho trvalé zlepšování.

- **VZTAH SPOLEČNOSTI K ZAMĚSTNANCŮM**

Poskytujeme rovné příležitosti lidem bez ohledu na rasu, barvu pleti, pohlaví, národnost, náboženství, etnickou příslušnost nebo jiné odlišné charakteristiky.

Neustále usilujeme o zlepšování schopností a dovedností našich zaměstnanců. Dáváme zaměstnancům možnosti školení a vzdělávání, které podporují jejich současné a budoucí plány pracovního rozvoje.

Záleží nám na dobrých mezilidských vztazích, proto usilujeme o dobrou pracovní atmosféru a korektní vztahy mezi pracovníky horizontálně (mezi našimi pracovníky mezi sebou) i vertikálně (mezi nadřízenými a podřízenými).

## 4 Společné zásady řízení městských společností

### 4.1 Základní koncernová struktura

Jak již bylo v úvodu tohoto dokumentu uvedeno, SMB je jediným akcionářem 9 obchodních společností a tvoří tak podnikatelské seskupení.

Navrhuje se uspořádat podnikatelské seskupení městských společností v souladu s ustanovením § 79 a násl. zákona o obchodních korporacích tak, aby tyto společnosti byly podrobeny jednotnému řízení jinou osobou, kterou je SMB. SMB tak má postavení řídicí osoby a městské společnosti se nacházejí v postavení osob řízených na horizontální úrovni. Tento návrh neznamena založení nové vlastnické struktury, počítá nadále s tím, že SMB po vytvoření koncernu nadále městské společnosti vlastní, nově je však také přímo a systematicky řídí.

SMB vykonává řídicí vliv na činnosti městských společností za účelem dlouhodobého prosazování koncernových zájmů v rámci jednotné politiky, která vychází z vlastnických politik SMB, jak jsou tyto politiky uvedeny v části 5 Oblasti jednotného řízení koncernu této Vlastnické politiky. Vlastnické politiky vytváří a stanovuje SMB (viz odst. 2.3). Koordinace a koncepční řízení městských společností ze strany SMB jsou realizovány ve významných složkách či činnostech podnikání koncernu.

Jednou ze základních zásad řízení městských společností je tedy zásada prosazování koncernových zájmů prostřednictvím všech významných složek podnikání koncernu, resp. jednotných politik.

Součástí struktury koncernového uspořádání je dále Koncernový výbor. Účelem tohoto výboru je shromažďovat informace a jiná data o činnostech městských společností a konkrétních potřebách SMB, tyto informace analyzovat za účelem přípravy Koncernových pokynů pro SMB a tyto pokyny připravovat jako návrhy pro RMB, která finálně rozhoduje o jejich přijetí, pokud se dle odst. 4.10 Deklarace koncernu SMB nevyžaduje předchozí souhlas ze strany ZMB.

Závěrem lze tuto kapitolu uzavřít na tom, že se navrhuje založení koncernového uspořádání v podobě tří prvků, když koncernová struktura je tvořena SMB jako řídicí osobou, městskými společnostmi jako osobami řízenými a Koncernovým výborem jako poradním a přípravným orgánem, který napomáhá řízení městských společností.

### 4.2 Právní a jiné důvody koncernového uspořádání

Městské společnosti jsou akciovými společnostmi. Mezi základní limity řízení akciových společností z pohledu akcionáře patří zejména omezení, která se týkají poskytování informací akcionáři a zákazu případných zásahů do obchodního vedení. Akcionář tak vykonává svůj vliv na řízení akciové společnosti prostřednictvím výkonu svých hlasovacích práv na valné hromadě společnosti.

Je na místě připomenout ustanovení § 357 zákona o obchodních korporacích, a to právo akcionáře požadovat vysvětlení týkající se společnosti pouze na valné hromadě, je-li takové vysvětlení potřebné pro posouzení obsahu bodů zařazených na valné hromadě, jejichž poskytnutí navíc může být při splnění zákonných podmínek představenstvem odmítnuto. Dále je na místě připomenout ustanovení § 435 zákona o obchodních korporacích, podle kterého představenstvu náleží obchodní vedení s tím, že nikdo není oprávněn udělovat představenstvu pokyny týkající se obchodního vedení. Akcionář tak nesmí zasahovat do obchodního vedení společnosti.

Koncernové uspořádání je výjimkou z výše uvedeného pravidla, neboť dle ustanovení § 81 zákona o obchodních korporacích orgán řídicí osoby může udělovat orgánům řízené osoby pokyny týkající se obchodního vedení, jsou-li v zájmu koncernu. Navíc členové orgánu řízené osoby nenesou odpovědnost za újmu vzniklou splněním takového pokynu, pokud bude újma vyrovnána výhodami plynoucími z členství v koncernu.

Na základě uvedeného tak lze konstatovat, že koncernové uspořádání zakládá SMB po právu možnost řídit městské společnosti prostřednictvím pokynů do jejich obchodního vedení. Město si tak vytváří právní nástroj pro prosazování svých vlastnických politik a to nejen v oblasti podnikání městských společností, ale zejména v oblastech společenské odpovědnosti jednotlivých městských společností. Městské společnosti tak v případě koncernového uspořádání netvoří všechna svá rozhodnutí samostatně, nýbrž vykonávají pokyny SMB.

I když městské společnosti neztrácí svoji samostatnost, podřizují své jednání zájmům koncernu jako ekonomického celku, prostřednictvím kterého může řízení městských společností vést k významným ekonomickým efektům např. snížení nákladů na chod městských společností prostřednictvím synergií, společného využívání majetku městských společností a služeb a zboží, které městské společnosti nabízejí, prostřednictvím jednoduššího zadávání zakázek při horizontální či vertikální spolupráci účastníků koncernu atd.

Za další a to zásadní důvod existence koncernu pak lze považovat zajištění poskytování informací (reporting) právem aprobovaným způsobem mezi účastníky koncernu a to zejména ve prospěch SMB i nad rámec uvedené limitace poskytování informací, které tvoří obchodní tajemství či jsou označeny jako důvěrné, směrem od městských společností k akcionáři a naopak, jakož i mezi jednotlivými městskými společnostmi.

### 4.3 Základy koncernového řízení

Struktura koncernového uspořádání a výkon jednotného řízení městských společností ze strany SMB jsou založeny na smluvním základě a nikoliv na faktickém vlivu jediného akcionáře. Podrobení se jednotnému řízení je tedy formálně uskutečněno a deklarováno.

Návrh na uzavření smlouvy o koncernovém uspořádání městských společností v písemné formě musí být schválen RMB (dále jen „Deklarace“). S Deklarací jsou pak seznámeny statutární orgány městských společností jednotlivě. Podpisem Deklarace statutárními orgány městské společnosti se tato Deklarace stává pro tuto společnost účinnou a společnost se tak stává členem koncernu.

Mezi základní náležitosti Deklarace patří zejména náležitosti týkající se poskytování a ochrany informací napříč koncernem (zajištění jejich utajení a ochrana obchodního tajemství a důvěrných informací), udílení pokynů řídicí osoby a jejich přijímání osobami řízenými, definice koncernového zájmu, postavení Koncernového výboru a řešení otázek spojených s jeho činností, jeho pravomoci, definice všech složek činnosti či podnikání městských společností, které jsou podrobeny jednotnému řízení ze strany SMB (viz kapitola 5).

Jak již bylo výše naznačeno, SMB může svůj vliv vůči městským společnostem uplatňovat prostřednictvím pokynů a příkazů schválených RMB, které byly navrženy a připraveny Koncernovým výborem nebo které navrhla sama RMB.

Uplatňování koncernových pokynů vůči dceřiným společnostem členů koncernu je automaticky možné pouze za předpokladu, že člen koncernu je vlastníkem 100% podílu. V tomto případě může být Koncernovým pokynem upraven i postup člena koncernu k této společnosti. V případě, že člen koncernu není 100% vlastníkem dceřiné společnosti, bude řízení této společnosti i nadále probíhat běžným způsobem řízení standardní obchodní společnosti a člen koncernu bude svoje vlastnická práva i nadále uplatňovat v rozsahu jeho podílu v dané společnosti a v souladu s podmínkami zákona o obchodních korporacích.

Současně se navrhuje ponechat stávající vnitřní strukturu řízení městských společností založenou na dualistickém systému řízení (představenstvo a dozorčí rada). Dozorčí rada může mít vedle kontrolních pravomocí i další pravomoci v podobě udílení předchozích souhlasů představenstvům s klíčovými právními jednáními městských společností.

Je doporučeníhodné, aby u městských společností byly provedeny revize stanov a to zejména směrem k posílení veřejných aspektů činnosti městských společností, aby tak vznikl i právní rámec pro

výkon vlivu SMB na systémovou podporu činností, které jsou realizovány v rámci společenské odpovědnosti SMB a jednotlivých městských společností, jak jsou tyto činnosti uvedeny v kapitole 3 Vlastnické politiky.

Samostatnou kapitolou je pak určení koordinace a koncepčního řízení významných složek nebo činností v rámci podnikání koncernu. Tato otázka významně obsahuje rozsah a hloubku jednotné koncernové politiky a tím i vliv SMB na řízení městských společností. K této otázce se blíže vyjadřuje kapitola 5 níže.

#### 4.4 Postavení a role jednotlivých orgánů v koncernu - popis

##### 4.4.1 Rada města Brna

Rada města Brna v rámci koncernového uspořádání vystupuje jako rozhodující orgán řídicí osoby. Znamená to, že jakýkoli akt jednotného řízení koncernu musí vzniknout buď přímo v RMB, nebo musí být předchozím rozhodnutím RMB předvídan a musí s ním být v souladu.

Nastavení vztahů uvnitř koncernu musí respektovat realitu fungování orgánů města. K ní patří, že RMB, složená z omezeného počtu členů, má v kompetenci rozhodování o většině záležitostí, jež je potřeba na úrovni brněnské samosprávy řešit. Nelze tak od jednotlivých členů RMB požadovat, aby se systematicky zabývali všemi otázkami, jež jsou s řízením městského koncernu spojeny. Role RMB tak zůstane do jisté míry totožná s uspořádáním před vznikem koncernu, tj. v RMB se rozhoduje pouze o zásadních otázkách. Koncernové uspořádání však přináší zásadní posun ve třech oblastech:

a) Rozsah a kvalita podkladů pro přípravu návrhů rozhodnutí RMB

Podklady pro rozhodnutí RMB jsou získávány formou systematického a standardizovaného reportingu, který není omezen, jak už bylo uvedeno výše, obchodním tajemstvím jednotlivých městských společností. Stejně tak se vytváří prostor pro podněty předkládané členy orgánů městských společností, aby bylo možno reagovat pružně na aktuální potřeby městských společností.

b) Zlepšení procesu přípravy návrhu každého rozhodnutí RMB

Díky koncernovému propojení je možné provést syntézu podkladů přicházejících z různých společností a díky dedikovanému podpůrnému aparátu (viz zejm. Koncernový výbor a Kancelář koncernového výboru) tyto podklady hlouběji analyzovat a zohlednit je v každém návrhu rozhodnutí. Pozitivní dopad by tato analytická a syntetická činnost měla mít i v důvodových zprávách k rozhodnutím RMB. Radní také mají vytvořenu standardní cestu pro dotazování a doplňování podkladů, pakliže to uznají za potřebné.

c) Dosah rozhodovací činnosti RMB

Dosah rozhodnutí RMB je rozšířen především o zásahy do obchodního vedení, které před zavedením koncernu nejsou možné (vyjma případů, kdy si takový zásah výslovně vyžádá statutární orgán dané společnosti). Před zavedením koncernového uspořádání je rozhodovací činnost RMB vymezena působností valné hromady dle právních předpisů a stanov jednotlivých společností. Koncernové řízení tento limit odstraní. Formálně se tak rozhodování RMB o řízení koncernu rozpadá na množinu případů, kdy RMB rozhoduje v působnosti valné hromady (popřípadě bude doporučovat zástupci delegovanému Zastupitelstvem, jak hlasovat na valné hromadě, pokud SMB nebude jediným akcionářem),



a na případy, v nichž RMB toliko vykonává svoji fakticky danou a smluvně zajištěnou možnost udělovat řízeným osobám Koncernové pokyny.

Další rozšíření přichází v oblasti rozhodnutí se střednědobým a dlouhodobým dosahem, což je umožněno oběma změnami uvedenými výše, tj. ve fázi shromažďování podkladů a přípravě návrhů. RMB tak je schopna nejen řešit akutní problémy, ale také zpracovávat strategické dokumenty udávající směr koncernu v budoucnosti. Pokud se jedná o pokyny strategické povahy bez zásahu do obchodního vedení, může se vázanost představenstva takovými pokyny opírat dokonce o dva pilíře, tj. jak o uzavřené koncernové smlouvy, tak o stanovy, které mohou valné hromadě umožnit vydávání závazných strategických pokynů.

Přesný výčet pravomocí a úkolů Rady města Brna je obsažen v bodu 4.5.1.

#### 4.4.2 Zastupitelstvo města Brna

Role Zastupitelstva města Brna musí odpovídat právní úpravě obsažené v zákoně o obcích. Ten na Zastupitelstvo odkazuje především v ustanovení § 84 odst. 2 písm. f) a g), tj. Zastupitelstvu města Brna přísluší delegovat zástupce města na valných hromadách společností, v nichž město není jediným společníkem a navrhopvat zástupce obce do ostatních orgánů obchodních společností, v nichž má obec majetkovou účast, a navrhopvat jejich odvolání. Uvedené v předchozí větě neplatí, je-li SMB jediným akcionářem.

Vedle toho Zastupitelstvo města Brna rozhoduje v souladu s ustanovením § 84 odst. 2 písm. e) zákona o obcích rovněž o založení nebo rušení právnických osob, schvaluje jejich zakladatelské listiny, společenské smlouvy, zakládací smlouvy a stanovy a rozhoduje o účasti v již založených právnických osobách. Toto je však pravomoc, která se v průběhu existence koncernu bude uplatňovat pouze výjimečně – například při nových akvizicích nebo prodejkách majetkových účastí, při zvyšování základního kapitálu a při zakládání nových právnických osob.

Zastupitelstvo města Brna vyslovuje předchozí souhlas s Vlastnickou politikou Koncernu SMB, Vlastnickými politikami jednotlivých členů koncernu a s Deklarací koncernu a jejich změnami včetně přijetí nových členů. Dále vyslovuje předchozí souhlas s podobou koncernového pokynu, jestliže ten se týká takových právních jednání s kumulativním dopadem, jejichž odhadovaná hodnota činí minimálně částku 50.000.000,- Kč nebo který se týká alespoň dvou řízených osob v koncernu bez ohledu na hodnotu dotčeného právního jednání.

Ačkoli tedy Zastupitelstvo města Brna nemá konkrétní pravomoci vztahující se ke každodennímu řízení koncernu, je třeba vyzdvihnout jeho pravomoci v celkovém směřování Koncernu SMB.

Přesný výčet pravomocí a úkolů Zastupitelstva města Brna je obsažen v bodu 4.5.2.

#### 4.4.3 Magistrát města Brna

Magistrát města Brna spolupracuje na přípravě materiálů pro RMB a Zastupitelstvo města Brna, byt' těžiště této činnosti bude soustředěno v Koncernovém výboru. Dále Magistrát města Brna v mezích své působnosti spolupracuje na artikulaci veřejného zájmu, který by měl být zohledňován v rámci fungování koncernu. Jeho útvary tak budou připomínkovými místy pro materiály předkládané Koncernovým výborem.

Přesný výčet pravomocí a úkolů útvarů Magistrátu města Brna je obsažen v bodu 4.5.3.

#### 4.4.4 Koncernový výbor

Koncernový výbor je centrem, do něž se soustředí tok informací od městských společností v rámci reportingu. Úkolem Koncernového výboru pak je zpracovávat tyto informace, analyzovat je a vytvářet na jejich podkladě návrhy rozhodnutí pro RMB. Jakmile RMB přijme rozhodnutí vztahující se k řízení koncernu, začíná Koncernový výbor monitorovat plnění takového pokynu jednotlivými členy koncernu. Koncernový výbor poté vyhodnotí dopady pokynu a poskytne RMB odpovídající zpětnou vazbu. Hlavním výsledkem činnosti Koncernového výboru je tak koncernový pokyn, který musí splňovat stanovené náležitosti a musí odpovídat koncernovému zájmu a případným pokynům rámcové či strategické povahy. Složení Koncernového výboru by mělo zajistit, že v něm dojde k agregaci společného koncernového zájmu všech členů koncernu. Proto v něm jsou zastoupeni jak členové RMB jako řídicí osoby, tak zástupci orgánů městských společností jako řízených osob. Koncernový výbor může být v případě změny počtu členů doplněn i o člena z řad odborníků na oblast řízení městských firem, vždy však tím způsobem, aby celkový počet členů Koncernového výboru zůstal lichý.

Členové Koncernového výboru by si měli být vědomi, že jejich práce v Koncernovém výboru je prací nejen pro právnické osoby, které je do výboru vyslaly, ale zejména prací směřující k naplnění společného koncernového zájmu zohledňujícího i hlediska společenské odpovědnosti a veřejného zájmu SMB (viz výše). Tomu odpovídá i zakotvení pozice Koncernového výboru a jeho členů v základním smluvním dokumentu koncernu. Jednací pravidla Koncernového výboru stanoví Statut koncernového výboru, který vymezuje i jeho vztahy k ostatním orgánům koncernu. Koncernový výbor však nebude mít právní subjektivitu, bude se jednat o stálý orgán vytvořený na smluvním základě. Členové Koncernového výboru jsou ze své funkce odpovědní jednotlivým společnostem, které je do výboru vyslaly. V případě nezávislých odborníků je třeba uzavřít příslušné smlouvy obstaravatelského typu.

Členové Koncernového výboru volí ze svého středu předsedu a místopředsedu, a to vždy na dobu 2 let.

Přesný výčet pravomocí a úkolů Koncernového výboru je obsažen v bodu 4.5.4.

#### 4.4.5 Kancelář koncernového výboru

Kancelář koncernového výboru zajišťuje organizační a analytickou podporu pro činnost Koncernového výboru. Je zřízena při jedné z členských společností koncernu s tím, že ostatní členové koncernu na její činnost přispívají stanovenou pravidelnou částkou. Složení Kanceláře koncernového výboru je přizpůsobováno aktuálním potřebám koncernového výboru tak, aby byly splněny požadavky na administrativní i na odborný aparát. Kancelář bude rovněž odpovědná za objednávky dodávek externích poradců, ať už z technické, finanční, právní nebo jiné oblasti. Vytváří se mechanismus náhrady takto vynaložených prostředků členovi koncernu, který objednávku předloží.

Přesný výčet pravomocí a úkolů Kanceláře koncernového výboru je obsažen v bodu 4.5.5.

#### 4.4.6 Představenstva řízených společností

Představenstva řízených společností jsou partnerem RMB. Jejich úkolem v rámci koncernu je zejména plnění pokynů udělených SMB jako řídicí osobou a plnění pravidelného reportingu. Budou rovněž instruovat své zástupce v Koncernovém výboru tak, aby zájem členské společnosti byl dostatečně zohledněn při dotváření koncernového zájmu. Pokud jde o plnění Koncernových pokynů, předpokládají se nejen konkrétní pokyny týkající se aktuálních problémů, ale také strategické a jiné

dlouhodobé pokyny, které budou představenstva průběžně zohledňovat při každodenním řízení svých společností.

Je třeba dodat, že představenstva jsou obecně odpovědna za plnění všech smluvních závazků, které společnost ve vztahu k ostatním členům koncernu přijme. Na druhou stranu i plnění Koncernových pokynů má své limity, proto představenstva musí kontrolovat, zda výhody členství v koncernu převažují nad případnou újmou, které plnění nevýhodných pokynů jejich společnosti způsobuje. Pokud bude saldo výhod a újmy negativní, nezbude představenstvu než požadovat od řídící osoby náhradu ve výši tohoto rozdílu. V řadě případů je možné zohlednit nejen finanční a ekonomické ukazatele, ale také veřejný zájem, je-li dostatečnou měrou zahrnut do koncernového zájmu a zároveň do stanov společnosti formou úpravy účelu existence společnosti.

Při nominaci členů představenstev by měl být kladen důraz na odbornost a zkušenosti. Členové představenstev, kteří jsou zároveň členy vrcholného výkonného managementu společností (ať už díky přidělení odborné působnosti dle ustanovení § 156 odst. 2 občanského zákoníku, nebo díky pracovněprávnímu vztahu ke společnosti tam, kde není plně odstraněn tzv. souběh funkcí), nesmí být odvoláni v období 12 měsíců před volbami do Zastupitelstva SMB a 12 měsíců po volbách, aby byla zajištěna kontinuita managementu. Nad rámec zde popisovaných orgánů koncernu budou nadále probíhat i jednání mezi předsedy a popřípadě i dalšími členy statutárních orgánů koncernových společností.

Přesný výčet pravomocí a úkolů představenstev řízených společností je obsažen v bodu 4.5.6.

#### 4.4.7 Dozorčí rady řízených společností

Jádrem působnosti dozorčí rady je kontrola činnosti představenstva, a to i ve vztahu k činnostem a odpovědnosti představenstva vztahující se k členství společnosti ve výboru. V rozsahu vymezeném stanovami koncernových společností dozorčí rada disponuje i schvalovací působností jako pojistkou proti případně nepřijatelnému jednání představenstva. Jelikož se předpokládá politické obsazení dozorčích rad, jsou tyto orgány rovněž garantem zohlednění politických dohod dosažených na úrovni SMB (v mezích slučitelnosti se zájmy dané společnosti a koncernu jako celku).

Přesný výčet pravomocí a úkolů dozorčích rad řízených společností je obsažen v bodu 4.5.7.

### 4.5 Výčet pravomocí a úkolů jednotlivých orgánů v koncernu

#### 4.5.1 Rada města Brna

- vykonává působnost valné hromady společností, v nichž je SMB jediným společníkem, a to včetně volby členů orgánů těchto společností
- uděluje instrukce zástupci SMB na valné hromadě společností, kde SMB není jediným společníkem, pokud si tuto pravomoc nevyhradí zastupitelstvo města Brna
- uděluje jako řídící osoba pokyny strategické i jednorázové povahy; jestliže tak stanoví odst. 4.10 Deklarace koncernu SMB, uděluje pokyny až po předchozím souhlasu s pokynem ze strany Zastupitelstva města Brna
- schvaluje smluvní dokumenty týkající se jednotného řízení koncernu

#### 4.5.2 Zastupitelstvo města Brna

- deleguje zástupce SMB na valných hromadách společností, v nichž SMB není jediným společníkem
- schvaluje nominace zástupců SMB v orgánech obchodních společností a navrhuje jejich odvolání, to neplatí, je-li SMB jediným akcionářem.
- vydává předchozí souhlas s podobou Vlastnické politiky Koncernu SMB, Vlastnických politik jednotlivých členů koncernu a s Deklarací koncernu a jejich změnami
- vydává souhlas s přijetím nových členů koncernu
- vydává předchozí souhlas s podobou koncernového pokynu, jestliže se koncernový pokyn týká právních jednání s kumulativním dopadem, jehož odhadovaná hodnota činí minimálně částku 50.000.000 Kč, nebo který se týká alespoň dvou řízených osob v koncernu bez ohledu na hodnotu dotčeného právního jednání.

#### 4.5.3 Útvary Magistrátu města Brna

- spolupracují s Koncernovým výborem na přípravě podkladů pro RMB
- připomínají materiály týkající se koncernu, zejména za účelem zohlednění otázek veřejného zájmu spadajících do kompetence Magistrátu města Brna

#### 4.5.4 Koncernový výbor

- shromažďuje a průběžně analyzuje podklady získané díky reportingu a předává je RMB
- připravuje pro RMB návrhy Koncernových pokynů včetně odůvodnění
- vyhodnocuje plnění a dopady Koncernových pokynů
- monitoruje naplňování společného koncernového zájmu a průběžně vyhodnocuje újmu způsobenou nevýhodnými pokyny členskými společnostmi

#### 4.5.5 Kancelář koncernového výboru

- zajišťuje analytickou a organizační podporu činnosti Koncernového výboru
- zajišťuje objednávky stanovisek a jiných podkladů zpracovávaných externími poradci

#### 4.5.6 Představenstva řízených společností

- odpovídají za plnění Koncernových pokynů včetně strategických a jiných dlouhodobých pokynů
- odpovídají za plnění koncernových smluv
- v zájmu svých společností dohlížejí nad tím, aby případná újma způsobená plněním nevýhodného koncernového pokynu byla buď vyrovnána výhodami plynoucími z členství v koncernu, nebo nahrazena

- vysílají zástupce do Koncernového výboru a zajišťují, aby tento zástupce zajistil zohlednění zájmu dané společnosti při prosazování koncernového zájmu

#### 4.5.7 Dozorčí rady řízených společností

- dohlíží na činnost představenstva při plnění jeho úkolů v rámci koncernu
- vykonávají svou působnost určenou právními předpisy a stanovami

## 5 Oblasti jednotného řízení koncernu

### 5.1 Jednotná politika koncernu, definice složek a činností podléhajících jednotnému řízení

Tato kapitola se zabývá určením rozsahu jednotného řízení městských společností ze strany SMB, tedy ve smyslu ustanovení § 79 zákona o obchodních korporacích určením vlivu SMB na provozování závodů městských společností a jejich významných složek nebo činností, nad kterými SMB jako řídicí osoba vykonává svůj vliv v podobě koordinace a koncepčního řízení, a to vše v rámci jednotné politiky koncernu za účelem dlouhodobého prosazování koncernových zájmů.

Jelikož je záměrem založit **plnohodnotný koncern**, jehož jednotná politika zahrnuje všechny významné složky nebo činnosti provozování závodů městských společností včetně činností, které, jak je již v předchozích kapitolách uvedeno, spadají i do oblasti tzv. společenské odpovědnosti městských společností, je navrhováno, aby do jednotné politiky koncernu náležely složky a činnosti, které lze podřadit pod **(i) bezpečnost, (ii) personalistika, (iii) financování, (iv) dividendy, (v) investice, (vi) IT, (vii) controlling, reporting a data, (viii) audit, (ix) správa majetku, (x) nákup a prodej, (xi) sdílené služby, (xii) společenská odpovědnost a (xiii) PR a propagace.**

Níže bude pojednáno o jejich základních charakteristikách a cílech, přičemž tyto složky a činnosti budou označovány jako jednotlivé politiky. Detailně je o metodách uplatňování politik a dalších jejich rysech pojednáno v příloze č. 6.1 Vlastnické politiky.

### 5.2 Bezpečnostní politika

#### 5.2.1 Cíle politiky

Cílem této části politiky je sjednocení pravidel a procesů bezpečnosti informací, bezpečnosti ICT infrastruktury, bezpečnosti prvků infrastruktury i ostatních aspektů bezpečnosti, tedy personální, environmentální, bezpečnost dalších aktiv apod. tak, aby byla dosažena shoda se všemi zákonnými požadavky, minimalizována rizika v oblasti bezpečnosti a maximálně omezen dopad případných incidentů nebo událostí jak na členy koncernu, tak na SMB, občany SMB i další subjekty.

Politika se bude komplexně zabývat problematikou bezpečnosti, od definice systému řízení bezpečnosti a systémů řízení rizik, přes analýzy bezpečnostních rizik, návrhů bezpečnostních opatření a jejich implementace až po ověřování funkčnosti formou auditů a trvalý rozvoj.

#### 5.2.2 Charakteristika politiky

Politika bude prováděna plně v souladu se zákonnými podmínkami tak, aby u všech členů koncernu zajistila vytvoření systému a realizaci opatření vedoucích k naplnění cílů v jednotlivých oblastech. Dosažení cílů všech členů koncernu bude ověřeno prostřednictvím zavedením systémů řízení s následnou certifikací dle mezinárodních norem, a to zejména norem ČSN EN ISO 9001:2008 Systém managementu jakosti, OHSAS 18001:2008 - Systém managementu pro bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, ČSN ISO/IEC 27001:2013 Systém managementu bezpečnosti informací, ČSN EN ISO 14001:2005 - Environmentální management.

Neméně důležité bude plnění všech podmínek stanovených zákonem č. 181/2014 Sb. O kybernetické bezpečnosti (dále jen ZoKB) s ohledem na to, že SBM je povinný subjekt jako správce

významného informačního systému, ke kterému budou cílově připojeni všichni členové koncernu, z nichž mnozí se po novele zákona sami stanou povinnými subjekty. V rámci plnění této části politiky bude vytvořen jeden společný Výbor kybernetické bezpečnosti pro všechny povinné subjekty a budou realizovány veškeré další kroky nezbytné pro plnění podmínek ZoKB. Budou realizována potřebná organizační i technická opatření, vycházející z analýzy rizik podle požadavků ZoKB a definovaná v rámci architektury Kybernetické bezpečnosti. Vytvořená bezpečnostní politika, její plnění v rámci bezpečnostních opatření i bezpečnostní dokumentace budou interně kontrolovány a auditovány (včetně testů zranitelnosti). Tím bude jednak zajištěno plnění podmínek zákona, ale zároveň se sníží i riziko postihu za jeho neplnění (novela výrazně navyšuje pokuty za správní delikty v této oblasti).

Politika bude důsledně uplatňovat principy řízení rizik a přiměřenosti nákladů tak, aby na jedné straně přijatá opatření garantovala minimalizaci rizik, omezení nouzových situací i vzniků bezpečnostních incidentů, ale aby na druhé straně náklady na přijatá opatření byly akceptovatelné a nepřiměřeně nezatěžovaly jak členy koncernu, tak i SMB.

Jednotliví členové koncernu budou politiku řešit s ohledem na výkon své funkce a možná bezpečnostní rizika související s využíváním svých aktiv i vazbou na aktiva SMB, prvky kritické infrastruktury nebo prvky významných informačních systémů. Pro každou z oblastí bezpečnosti bude z členů koncernu vybrán jeden, který bude garantem jednotného plnění politiky pro celý koncern.

Detailně je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v příloze č. 6.1.1.

## 5.3 Personální politika

### 5.3.1 Cíle politiky

Cílem personální politiky je umožnit SMB dlouhodobě ovlivňovat městské společnosti v oblasti personální a to za účelem (i) stabilizace personálního obsazení na řídicích úrovních městských společností, (ii) zajištění odborného vedení a řízení městských společností, (iii) zajištění transparentního a jednotného odměňování managementu městských společností a (iv) městské společnosti byly kvalitním a vyhledávaným zaměstnavatelem ve svém regionu s dobrou pověstí.

### 5.3.2 Charakteristika politiky

Mezi základní zásady koncernové personální politiky náleží spolupráce všech členů koncernu SMB na tom, aby docházelo k průběžnému zvyšování kvalifikace pracovníků dle koncepce školení a rozvoje, rozvoji personálních rezerv, spolupráci s vysokými a středními školami, rozšiřování flexibility práce a to i mezi jednotlivými členy koncernu.

Detailně je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v příloze č. 6.1.2.

## 5.4 Financování

### 5.4.1 Cíle politiky

Cílem politiky financování je zajistit SMB vliv nad řízením financí v koncernu tak, aby v oblasti politiky financování městské společnosti společně se SMB vzájemně spolupracovaly na rozložení dluhového zatížení v rámci koncernu s cílem zajistit, aby (i) celkové náklady na finanční zdroje koncernu byly co nejnižší, (ii) došlo k optimálnímu využití zdrojů dostupných v rámci koncernu SMB prostřednictvím tzv. cash-poolingu, (iii) při sjednávání externího financování byla koordinována vyjednávací pozice členů koncernu vůči potenciálním věřitelům a (iv) docházelo k využívání a zhodnocení volných finančních zdrojů v rámci koncernu SMB a to za podmínky, že tyto zdroje jim budou poskytovány za lepších nebo alespoň obdobných podmínek, které v místě a v čase odpovídají podmínkám finančního trhu.

### 5.4.2 Charakteristika politiky

K základním atributům politiky financování tak mezi členy koncernu náleží zásada úzké spolupráce mezi členy koncernu s tím, že primární obstarávání finančních zdrojů probíhá mezi členy koncernu, včetně vzájemné spolupráce ohledně zajištění závazků vzniklých v souvislosti s obstaráním financí. Volné zdroje jsou alokovány a využívány na bázi cash-poolingu. Vůči externě stojícím věřitelům koncern vystupuje jednotně tak, aby konkrétní člen dosáhl co nejlepších podmínek ve věci externího financování, nebude-li moci získat koncernové financování.

Podmínkou pro aktivní zapojení do politiky financování Koncernu SMB a využívání nástrojů cash-poolingu je předchozí schválení individuální vlastnické politiky každého člena koncernu, který bude do politiky zapojen.

Detailně je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v příloze č. 6.1.3.

## 5.5 Dividendová politika

### 5.5.1 Cíle politiky

Politika v oblasti rozdělení zisku a dividend má za cíl zajistit jak stabilní financování činností, obnovy majetku a rozvojových potřeb členů koncernu, tak i stabilní příjem SMB a to zejména podílem na vytvořeném zisku z obchodních činností členů koncernu.

### 5.5.2 Charakteristika politiky

Základním kritériem pro stanovení způsobu rozdělení zisku jednotlivých členů koncernu je druh a rozsah výkonu jejich funkcí vůči SMB a jeho obyvatelům. Funkce jsou rozděleny na činnosti konané v rámci závazku veřejné služby, činnosti celospolečenské, činnosti obchodní a činnosti ostatní. Podle podílu a objemu vykonávaných činností jsou členové koncernu rozděleni do tří skupin, kdy u každé skupiny je definován způsob použití a rozdělení zisku:



- Skupina jedna – členové koncernu vykonávající převážně činnosti v rámci závazku veřejné služby nebo celospolečenské činnosti.
- Skupina dva – členové koncernu s významným podílem obchodních činností
- Skupina tři – členové koncernu s převážně obchodní činností.

V případě skupiny jedna bude základní charakteristikou dividendové politiky zajištění nejlepšího výkonu uvedených funkcí s optimalizací či minimalizací podílu SMB na financování těchto činností. Není tedy očekávána tvorba zisku a ani následné vyplacení dividendy.

V případě skupiny dva bude základní charakteristikou důraz na využití zisku z obchodních činností zejména na financování realizace, obnovy a rozvoje neobchodních činností členů koncernu. Případný zisk, který bude nad rámec potřeb financování celospolečenských činností nebo činností v rámci veřejné služby bude předem definován v rámci finančního plánu a pouze v případě jeho splnění či překročení dojde k výplatě dividendy. V případě nesplnění plánu rozhodne akcionář o tom, zda bude dividenda vyplacena a o její výši.

V případě skupiny tři bude očekávaný zisk předem definován v rámci finančního plánu včetně přesné definice potřeb financování obnovy a rozvoje společnosti a to minimálně ve střednědobém horizontu (5 let). Tím bude definovaná potřebná rezerva finančních prostředků pro běžný rok i následující období. Pouze v případě splnění či překročení plánu dojde k výplatě dividendy. V případě nesplnění plánu rozhodne akcionář o tom, zda bude dividenda vyplacena a o její výši.

Výplata schválené dividendy nesmí vést k ohrožení či omezení obnovy a rozvoje městských společností, k ohrožení či omezení rozsahu poskytovaných celospolečenských činností a činností v závazku veřejné služby ani k podfinancování společností.

## 5.6 Investiční politika

### 5.6.1 Cíle politiky

Cílem investiční politiky je zajistit SMB jako řídicí osobě vliv nad investicemi, které jsou prováděny ze strany městských společností tak, aby investiční činnost městských společností byla zejména efektivní, lépe se využívaly disponibilní zdroje městských společností, snížila se finanční zátěž rozpočtu SMB, zvýšila se návratnost investic, zabezpečil se dostatek zdrojů na zajištění běžného provozu městských společností, optimalizovalo se využití volných finančních prostředků a konečně, aby SMB jako řídicí osoba mohla realizovat své investice za účelem naplňování koncernových zájmů v rámci jednotné politiky koncernu.

### 5.6.2 Charakteristika politiky

Mezi základní charakteristiky investiční politiky koncernu náleží zejména to, že (i) investice městských společností vycházejí z investiční politiky a strategie SMB a nesmí být s ní v rozporu, (ii) primárním finančním a nefinančním zdrojem jsou vlastní koncernové zdroje, přičemž externí zdroje jsou využívány primárně jako externí zdroje zajištěné v rámci koncernu, (iii) koncern využívá v maximální možné míře dotační tituly.

Realizace jednotlivých investic je zajišťována primárně prostřednictvím členů koncernu, pokud se podmínky investice, za kterých je členem prováděna, neliší výrazně od tržních podmínek obvyklých v daném místě a čase.

Detailně je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v příloze č. 6.1.4.

## 5.7 IT politika

### 5.7.1 Cíle IT politiky

Cílem politiky je uplatnění jednotného strategického přístupu v oblasti směřování rozvoje informačních technologií tak, aby byl tento rozvoj v souladu se strategií koncernu a jednotlivých jeho společností. Cílem IT politiky je zabývat se hardwarovým i softwarovým vybavením, službami, datovými centry i společným výběrem poskytovatele mobilních hlasových a datových služeb. Realizace této strategie povede ve střednědobém horizontu k naplňování cílů koncernu.

### 5.7.2 Charakteristika politiky

IT politika vychází z potřeb společností k naplnění jejich obchodní strategie tak, aby pokrývala hlavní požadavky jednotlivých zainteresovaných stran a hledala možnosti společného užívání IT služeb (společné datové centrum, jednotný poskytovatel datových a hlasových služeb, apod.). Při tvorbě a realizaci politiky je nutná spolupráce všech členů koncernu SMB k zajištění potřebné informovanosti v oblasti realizace ICT strategie. Politika zahrnuje i legislativní požadavky a jsou v ní obsažené základní principy řízení a rozvoje ICT v jednotlivých společnostech (COBIT, ITIL).

Detailně je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v příloze č. 6.1.5.

## 5.8 Controlling, reporting a data

### 5.8.1 Cíle politiky

Cíl politiky je zároveň prostředkem pro uplatňování všech ostatních politik a řízení celého koncernu. Politika jako nástroj řízení ke koordinaci procesů plánování a kontroly a vytváří datovou informační základnu koncernu. Zároveň umožní přenos strategie SMB do strategie jednotlivých členů koncernu a její realizaci v rámci realizačních plánů.

Politika zajistí maximální informovanost řídicí osoby o potřebách členů koncernu i koncernu jako celku, jakož i o příležitostech a rizicích, která se koncernu týkají. Součástí politiky je i získávání zpětné vazby k tomu, jak je koncernové řízení uplatňováno. Bez kvalitního controllingu a reportingu nemůže řídicí osoba činit kvalitní rozhodnutí při řízení koncernu ani odpovídajícím způsobem plánovat budoucnost koncernu. Zároveň budou standardizované reporty zdrojem dat pro realizaci politiky otevřeného města a budou k dispozici veřejnosti jako součást veřejné kontroly.

Cílem datové politiky je zajistit katalogizaci veškerých datových sad, které jsou v rámci koncernu vytvářeny. Součástí katalogizačního záznamu musí být stupeň otevřenosti datové sady (vnitrofiremní data, data sdílitelná v rámci koncernu, data otevřená), zodpovědná osoba a minimálně v případě otevřených dat odkaz na data samotná. Přínosem pro koncern bude zvýšená efektivita sdílení informací a možnost činit rozhodnutí podložená reálnými daty. V případě otevřených dat pak zvýšení transparentnosti vůči veřejnosti.

## 5.8.2 Charakteristika politiky

Budou vydány standardizované šablony, které usnadní zpracovávání plánů členů koncernu a vytváření reportů popisujících plnění těchto plánů. Bude stanovena frekvence předkládání reportů, jakož i způsob jejich vyhodnocování. V rámci schválení individuálních vlastnických politik jednotlivých členů koncernu bude stanovena množina klíčových schválených ukazatelů výkonnosti (KPI), číselně popisujících skutečnou výkonnost jednotlivých členů koncernu i koncernu jako celku. Ukazatele budou jednak společné (ukazatele finanční výkonnosti) a dále individuální, nejlépe umožňující měřit a vyhodnocovat výkon funkce jednotlivého člena koncernu (ukazatele vztahů se zákazníky, ukazatele popisující procesní výkonnost, ukazatele v oblasti strategického rozvoje apod.). Tyto ukazatele budou základem pro stanovení motivační části mzdy managementu členů koncernu. V případě zjištění odchylek výsledků od plánovaných hodnot budou určeny příčiny těchto odchylek a navržena opatření pro jejich následnou minimalizaci.

Dále budou porovnávány srovnatelné ukazatele jednotlivých členů koncernu s cílem zjištění nejlepších hodnot ukazatelů a přijetí opatření, která zajistí postupné dosažení nejlepších hodnot u všech členů koncernu. Za tímto účelem členové koncernu poskytují Koncernovému výboru, případně Kanceláři koncernového výboru, veškerou potřebnou součinnost a jimi požadované informace nebo informace, jejichž poskytnutí jim bude uloženo Koncernovým pokynem.

Detailně je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v příloze č. 6.1.6.

## 5.9 Audit

### 5.9.1 Cíle politiky

Politika v oblasti auditu má za cíl systematicky podporovat transparentnost, zákonnost fungování a správnost realizace procesů městských společností za současné optimalizace nákladů na interní a externí audit i na fungování výboru pro audit.

### 5.9.2 Charakteristika politiky

Pro celý koncern bude jmenován jednotný auditor, ledaže specializace některého člena koncernu odůvodňuje výjimku z tohoto pravidla. Členové koncernu, kteří jsou dle zákona povinni zřízovat výbor pro audit, tak činí prostřednictvím jednotné úpravy ve stanovách, aby počet členů výboru, kompetence výboru i procesní pravidla, jimiž se řídí jednání výboru, byly v celém koncernu koordinovány. To umožňuje i jednotné obsazení výborů pro audit u všech společností, které výbor pro audit zřizují.

V odůvodněných případech může být na pokyn akcionáře nebo Koncernového výboru realizován individuální jednorázový specializovaný audit. Interní audity budou prováděny určenými interními auditory na základě Koncernovým výborem předem schváleného plánu auditu.

## 5.10 Majetková politika

### 5.10.1 Cíle majetkové politiky

Cílem majetkové politiky SMB je zajistit v rámci Koncernu SMB optimalizaci majetku městských společností potřebného pro výkon hlavních činností jednotlivých městských společností, jeho údržbu

a obnovu tak, aby byl využíván s maximální efektivitou a byly minimalizovány náklady na jeho údržbu a provoz. Majetková politika jednotlivých firem bude definovat využívání nehmotného majetku i hmotného majetku zásadní povahy, tj. výrobní prostředky, strojní zařízení, vozový park, aj. Dalším cílem politiky je také definovat strategii využití a nakládání se zbytným majetkem.

### 5.10.2 Charakteristika politiky

V rámci majetkové politiky jsou stanoveny základní principy hospodaření s nemovitým a movitým majetkem, principy koncernového řízení obnovy a modernizace majetku a jeho využívání v rámci koncernu městských společností.

Detailně je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v příloze č. 6.1.7.

## 5.11 Nákup a prodej

### 5.11.1 Cíle politiky

Cílem v oblasti nákupu a prodeje je v první řadě využití společného nákupu, tj. ve své podstatě půjde o realizaci úspor z rozsahu. Lze se zároveň zasadit (za podmínek zachování férových podmínek pro všechny členy koncernu) o to, aby městské společnosti při výběru dodavatelů preferovaly ostatní členy koncernu. K tomu může přispět i aplikace výjimek ze zákona o zadávání veřejných zakázek, pokud jde o vertikálně a horizontálně spolupracující subjekty.

### 5.11.2 Charakteristika politiky

Díky shromažďování informací o potřebách všech členů koncernu v oblasti nákupu a prodeje může být tato politika uplatňována systematickým plánováním a příslušnými Koncernovými pokyny řídicí osoby. Budou rovněž zavedeny koncernové metodiky zahrnující problematiku zadávání veřejných zakázek a stanovování vnitroskupinových cen výrobků a služeb.

Detailně je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v příloze č. 6.1.8.

## 5.12 Politika sdílených služeb a organizačních útvarů

### 5.12.1 Cíle politiky

Cílem je podpořit využívání synergií prostřednictvím zásahů do organizace členů koncernu tak, aby byly odstraněny duplicity, využity synergie a zvýšena efektivita řízení.

### 5.12.2 Charakteristika politiky

Podporuje a koordinuje se tvorba středisek sdílených služeb, jejich využívání členy koncernu a vytvářejí se závazná pravidla tohoto využívání. Současně se podporuje racionální unifikace řídicí struktury městských společností.

Detailně je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v příloze č. 6.1.9.

## 5.13 Politika společenské odpovědnosti (CSR)

### 5.13.1 Cíle politiky

Koncepce CSR městských společností je projevem spoluodpovědnosti za všestranný rozvoj, ekonomickou prosperitu a zlepšování kvality života občanů statutárního města Brna. Členové koncernu SMB se veřejně přihlásí k závazku, že budou veškeré podnikatelské aktivity a strategické záměry realizovat v souladu s principy společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje, vždy s ohledem na priority SMB a potřeby občanů města.

Cílem společné politiky je zastřešit CSR aktivity srozumitelným a transparentním rámcem, který umožní využití všech synergií a maximalizaci užítku z vynaložených prostředků. Jak pro občany regionu, tak pro posilování reputace městských firem a SMB. Cílem samotných CSR projektů je všestranný ekonomický, kulturní a společenský rozvoj statutárního města Brna, podpora občanské sounáležitosti a zvyšování kvality života všech jeho občanů, a to zejména v oblasti sportu, kultury, zdraví a zdravého životního stylu, občanské společnosti, životního prostředí a charitativních projektů.

Díky jednotnému řízení CSR projektů lze dosahovat vyšší efektivitu projektů, zvýšení jejich transparentnosti, posílení reputace a atraktivity městských společností, minimalizaci rizik, a zvýšení prestiže městských společností jako zaměstnavatelů, kteří nabízejí i nefinanční satisfakci ve formě účasti na plnění úkolů veřejného zájmu.

### 5.13.2 Charakteristika politiky

Vytváří se systém tvorby, schvalování a realizace CSR projektů, do nichž lze zapojit městské společnosti a případně zároveň příspěvky z veřejných rozpočtů. Současně se při řízení koncernu klade důraz na to, aby všichni členové koncernu dodržovali zásady společenské odpovědnosti i v rámci své běžné podnikatelské činnosti, zejména aby se odpovědným způsobem chovali ke svým zaměstnancům, klientům, zástupcům veřejnosti a dalším osobám, k životnímu prostředí a k veřejnému prostoru na území SMB.

Detailně je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v příloze č. 6. 1. 10.

## 5.14 Politika vztahů s veřejností (PR) a propagace

### 5.14.1 Cíle politiky

Cílem politiky vztahů s veřejností (PR) a propagace je koordinovaný a případně společný způsob komunikace, prezentace členů koncernu i koncernu jako celku, spolupráce v oblasti propagace městských společností a výkonu jejich funkce a prezentace přínosů koncernového uspořádání pro SMB i jeho obyvatele.

### 5.14.2 Charakteristika politiky

Politika PR a propagace bude realizována jak s okolím koncernu, tak uvnitř koncernu. Vnější komunikace bude zaměřena na prezentaci jednotlivých městských firem, prezentaci funkcí, jež tyto společnosti plní pro SMB a jeho občany, prezentaci dopadů a výsledků činnosti koncernu. Politika se bude orientovat na koordinaci a sjednocování formy prezentace, bude využívat možností sdílení prezentace, bude vytvářet jednotné povědomí o koncernu, jeho členech a přínosech koncernu jak pro jednotlivé společnosti, tak i pro SMB a jeho obyvatele i o aktivitách členů koncernu v rámci politiky CSR.

Politika bude realizována prostřednictvím tištěných médií (např. výroční zprávy, publikace, letáky, časopis – Šalina, Metropolitan, tiskoviny městských částí), prostřednictvím tiskových zpráv v tisku, prostřednictvím reklamních ploch (např. vozidla MHD, reklamní plochy TSB apod.). Dalším způsobem realizace politiky bude pořádání firemních akcí, a to jak ryze odborných (semináře, prezentace služeb či výrobků apod.) tak i sportovních a kulturních.

Součástí politiky je i podpora kulturních, sportovních nebo charitativních akcí a to jak přímou finanční podporou, tak podporou v oblasti nabízených služeb (více i v příloze popisující politiky společenské odpovědnosti).

Politika vnitřní komunikace bude orientována na předávání a sdílení informací v rámci koncernu a dovnitř jednotlivých společností. Bude zaměřena na budování povědomí o příslušnosti ke koncernu a SMB jako vlastníku, na posilování loajality, vyšší úrovně spolupráce na lepší ztotožnění všech pracovníků koncernu s jeho vizí a cíli.

Koordinace a spolupráce v rámci této politiky bude probíhat jako součást politiky sdílených služeb a bude maximálně využívat aktiv členů koncernu i schopností a dovedností odborných pracovníků v této oblasti. Koordinace a sdílení činností zajistí, že jednotlivé společnosti či SMB nebudou vydávat protichůdná stanoviska, zajistí stejnou vysokou úroveň poskytovaných materiálů a informací, povede k sblížení podoby prezentací a propagace a povede ke snížení nákladů na PR a propagaci.

## 6 Přílohy Vlastnické politiky

### 6.1 Dílčí oblasti a metody uplatňování politik

#### 6.1.1 Bezpečnost

##### Kybernetická bezpečnost

Cílem této oblasti bezpečnostní politiky je zamezení nebo maximální omezení zneužití, incidentů a událostí týkajících se ICT infrastruktury, řídicích systémů a dat členů koncernu. Rozsah a způsob realizace politiky musí být takový, aby zcela naplnil požadavky jak zákona č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů (zákon o kybernetické bezpečnosti), ve znění pozdějších předpisů, (dále jen ZoKB), tak i ostatních norem týkajících se této oblasti:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 413/2005 Sb., o změně zákonů v souvislosti s přijetím zákona o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů.

případně další legislativy podle typu organizace.

S ohledem na přijatou novelu ZoKB dojde k rozšíření okruhu povinných osob a to tohoto okruhu budou nově zařazeni i někteří členové koncernu, kteří vykonávají činnosti v oblasti energetiky, dopravy, dodávky a rozvody pitné vody a digitální infrastruktury. Politika tedy musí zajistit, aby tito členové koncernu byli schopni plnit požadavky ZoKB, tedy:

- Nahlásit kontaktní údaje Úřadu,
- Ustavit Výbor kybernetické bezpečnosti,
- Zřídit bezpečnostní role a určit do nich osoby,
- Určit rozsah vlastního systému řízení bezpečnosti informací (SŘBI),
- Provést celou Analýzu rizik podle požadavků ZoKB nad určeným rozsahem SŘBI,
- Provést návrh architektury Kybernetické bezpečnosti,
- Vytvořit Bezpečnostní politiku,
- Zavést bezpečnostní opatření v rozsahu svých povinností,
- Zpracovat a aktualizovat Bezpečnostní dokumentaci,
- Provést interní kontrolu a audit zavedeného SŘBI včetně testů zranitelnosti.

S ohledem na potřebu jednotné koncernové politiky bude cílem tuto problematiku řešit centrálně a vytvořit tedy pro všechny povinné subjekty členy koncernu společný Výbor kybernetické bezpečnosti. Následné řešení politiky, které bude vycházet z nově navržené architektury kybernetické bezpečnosti, bude opět probíhat společně a jednotně s cílem jak dosáhnout stejné úrovně bezpečnosti

v rámci koncernu, tak i optimalizovat náklady na tuto bezpečnost sdílením zdrojů jak interních tak externích.

Vlastní politika bude realizována v rámci samostatného projektu na základě koncernového pokynu tak, aby byly v termínech, které budou vycházet ze ZoKB, naplněny veškeré požadavky tohoto zákona.

### **Bezpečnost aktiv společnosti**

Cílem této oblasti bezpečnostní politiky je vytvořit systém, garantující maximální ochranu aktiv společnosti (hmotný i nehmotný majetek, zásoby, materiál, finanční prostředky) a to jak před jeho odcizením, znehodnocením či zneužitím. Majetek členů koncernu musí být vždy pořizován transparentním způsobem, od důvěryhodných dodavatelů formou veřejné soutěže.

Bude provedena analýza aktiv členů koncernu, provedena analýza rizik a na jejich základě budou určena konkrétní organizační a technická opatření k maximalizaci ochrany aktiv. V případě nehmotných aktiv budou preferována řešení minimalizující riziko zneužití a řešení, u nichž je zaručeno minimálně střednědobé využití. V oblasti SW a dat bude postupováno plně v souladu s požadavky zákona o kybernetické bezpečnosti.

Aktiva koncernu musí být vždy zabezpečena před odcizením, poškozením a zneužitím. Ochrana před odcizením musí být provedena formou technických i organizačních opatření (oplocení, uzamčení, zabezpečovací systémy, ostraha, omezení vstupu, dislokace ve více lokalitách apod.). Všichni členové koncernu budou mít formou interní dokumentace (směrnice, předpisy, postupy) popsáno, kdo a jakým způsobem je oprávněn aktiva pořizovat, nakládat s nimi nebo je používat a kdo je oprávněn rozhodnout o prodeji či vyřazení aktiv. V případě přidělení pracovních pomůcek a zařízení zaměstnancům musí být vedena průkazná evidence o jejich přidělení a způsobu využití. V případě, kdy člen koncernu umožní některá svá aktiva použít i pro osobní potřeby zaměstnanců (mobilní telefon, automobil apod.), musí být způsob tohoto použití popsán v interní dokumentaci, musí být vedena průkazná evidence tohoto použití.

Protože s ohledem na princip přiměřených nákladů není možné zcela zabránit poškození, ztrátě či zneužití aktiv bude mít každý člen koncernu uzavřeny pojistné smlouvy, které budou v přiměřené míře krýt případné dopady způsobené výše zmíněnými okolnostmi. Součástí pojištění bude i pojištění zaměstnanců pro případ škody způsobené členu koncernu při výkonu povolání.

Každý člen koncernu je zároveň povinen přijmout taková opatření, aby nedošlo k znehodnocení skladovaných materiálů a zásob a to ať jejich umístěním v nehodných prostorách nebo nevhodnou formou skladování.

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)**

Politika v oblasti BOZP bude realizována tak, aby byly minimalizovány negativní vlivy vykonávání pracovních činností na všechny zaměstnance koncernu. Politika se soustředí na vytvoření bezpečných podmínek práce, zajištění odpovídajících ochranných prostředků, pracovních pomůcek a bezpečného pracovního prostředí. Bude prováděna plně v souladu s platnou legislativou. Základem pro realizaci politiky bude analýza rizik, která jsou spojena s výkonem práce v rámci všech pracovišť členů koncernu i rizik spojených s výkonem případné práce mimo pracoviště (služební cesta, práce na pracovišti jiného subjektu apod.). Na základě analýzy rizik budou stanovena organizační a technická



opatření, vedoucí k minimalizaci či odstranění rizik. Následné kontroly budou ověřovat dosažení požadovaného stavu plnění opatření.

Všichni zaměstnanci před nástupem do zaměstnání absolvují vstupní lékařskou prohlídku, na jejímž základě bude vystaven doklad o způsobilosti pro výkon dané pracovní pozice. Bez doložení způsobilosti nemůže žádný pracovník vykonávat pracovní činnosti v koncernu. Udržení způsobilosti bude ověřeno v rámci pravidelných lékařských prohlídek v zákonem stanovené periodě. Zároveň budou mít všichni členové koncernu zajištěnu závodní preventivní péči formou spolupráce s vybraným zdravotnickým zařízením či lékařem.

Nedílnou součástí plnění politiky v oblasti BOZP bude školení všech zaměstnanců (vstupní i periodická, při změně pracovního zařazení, při změně druhu práce, při zavedení nových technologií či postupů práce) a školení všech osob, které budou vykonávat práce na pracovištích členů koncernu nebo se pohybovat na rizikových pracovištích. Po školení bude následovat ověření znalostí proškoleného a o všech školeních bude vedena průkazná dokumentace.

Bude-li to vyžadovat charakter prováděné pracovní činnosti, budou zaměstnanců přiděleny odpovídající a schválené ochranné pracovní prostředky a bude vedena evidence jejich přidělení a využití.

Práce na pracovištích členů koncernu mohou být vykonávány pouze na bezpečných strojích a zařízeních (doloženo revizemi či obdobným způsobem) a za dodržení schválených postupů práce (návodů, manuálů, pracovní postupy apod.). Zaměstnanec bude mít vždy právo odmítnout vykonávat činnost, která neodpovídá jeho způsobilosti, schopnostem nebo by měla být vykonávána na nezpůsobilém zařízení nebo v rozporu se schváleným způsobem práce nebo využitím zařízení.

Všichni členové koncernu povedou veškerou vyžadovanou dokumentaci vztahující se k politice BOZP. V případě vzniku pracovního úrazu bude vždy o úrazu pořízena dokumentace v rozsahu, který odpovídá závažnosti úrazu a jeho předpokládaným následkům. Členové koncernu budou při vyšetřování příčin úrazů vždy spolupracovat s určenými orgány (Inspektorát práce, Policie ČR apod.) a vždy těmto orgánům poskytnou veškeré požadované podklady a informace. V případě závažných pracovních úrazů vedoucích k dlouhodobým či trvalým následkům nebo úmrtí zaměstnance budou členové koncernu v rámci svých možností poskytovat poškozenému nebo jeho rodině či pozůstalým pomoc i nad rámec zákonem stanoveného rozsahu (tato pomoc musí být předem stanovena v předpisech člena koncernu nebo být schválena statutárním orgánem člena koncernu).

### **Bezpečnost a ochrana životního prostředí**

Tato oblast politiky bude zaměřena na ochranu životního prostředí a minimalizaci vlivu činnosti člena koncernu na své okolí. Cílem je nejen maximálně zamezit negativním vlivům způsobeným činností člena koncernu, ale minimalizovat i případné náklady spojené s negativním působením. Politiky bude zaměřena jak na používané technologie a prostředky, tak na postupy prací a činností a chování zaměstnanců členů koncernu.

Členové koncernu budou v rámci běžné činnosti preferovat zařízení a technologie s minimálním dopadem na životní prostředí (elektrická zařízení s nízkou spotřebou, dopravní prostředky s minimálním množstvím emisí, úklidové a čisticí prostředky bez obsahu nebezpečných či škodlivých látek, recyklované materiály apod.). Zároveň bude provoz těchto zařízení organizován tak, aby nedocházelo k neopodstatněné spotřebě energií a negativním vlivům na životní prostředí.

Technologie využívané členy koncernu pro plnění jejich funkce budou navrhovány a modernizovány tak, aby se zmenšoval jejich případný negativní dopad na životní prostředí, a u stávajících technologií bude posouzen jejich vliv na životní prostředí a případně navržena opatření na jeho snížení (s principem přiměřenosti nákladů).

Plnění principů ochrany životního prostředí bude u členů koncernu popsáno, realizováno a kontrolováno v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005 - Environmentální management a cílovým stavem je zavedení a následný audit této normy u všech členů koncernu.

V případě vzniku mimořádné okolnosti nebo incidentu s dopady na životní prostředí členové koncernu učiní veškerá opatření na minimalizaci těchto dopadů a zároveň budou plně spolupracovat s příslušnými orgány na zjištění příčin s cílem zamezit opakování těchto událostí. Vybraní členové koncernu budou mít s ohledem na použité technologie a využívané materiály zpracovány krizové plány popisující možné dopady na životní prostředí.

## 6.1.2 Personalistika

### Charakteristika personální politiky

Personální činnosti řídí jednotliví generální ředitelé městských společností, kterým dále podléhají zaměstnanci, dle konkrétní organizační struktury dané společnosti. Všechny personální činnosti jsou vzájemně velice úzce propojeny a jejich postupy a obsah vycházejí v první řadě ze strategie a cílů společnosti. Každá společnost má své řídicí dokumenty jako jsou organizační řád, pracovní řád, podpisový řád, v případě působení odborové organizace kolektivní smlouvu a další vnitřní předpisy.

V rámci personální politiky bude definována struktura personálních činností, což jsou nábor zaměstnanců, adaptační proces, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. K personálním činnostem můžeme také přiřadit flexibilitu práce a spolupráci se středními a vysokými školami.

### Získávání a výběr zaměstnanců

Zajišťování lidských zdrojů do společnosti patří mezi klíčové strategické činnosti. Na volné pracovní pozice budou zveřejňována výběrová řízení dle podmínek každé společnosti. Pro vzájemné sdílení volných pracovních pozic budou volné pozice zveřejňovány na oficiálních stránkách MMB v sekci volná pracovní místa, výběrová řízení - městské společnosti. Docílíme tak přehledu volných pracovních pozic napříč městských společností a tím možnosti lepší spolupráce při sdílení nebo uplatňování nadbytečných pracovníků v rámci městských společností. V případě rušení pracovních pozic by měl být samozřejmostí i outplacement, což je proces účinné pomoci lidem v obtížné životní situaci, jakou je ztráta zaměstnání.

### Adaptační proces

Cílem adaptačního procesu ve všech městských společnostech je co nejsnadnější a nejrychlejší zařazení nového zaměstnance do pracovního týmu, aby mohl uplatnit své znalosti a dovednosti a tím rychleji dosáhl požadovaných pracovních výkonů a rychleji se sžil s firemní kulturou. Správný adaptační proces sníží míru fluktuace nových zaměstnanců a tím ušetří náklady související s náborovým procesem i zaškolením nového zaměstnance.

## Vzdělávání

Profesnímu rozvoji zaměstnanců městské společnosti věnují velkou pozornost. Vzdělání bude poskytováno všem úrovním od vrcholového managementu přes střední management až po řadového zaměstnance na základě plánů vzdělávání dané společnosti. Bude podporován také talent management a vytvoření matice zastupitelnosti, která podpoří stabilitu personálního obsazení na všech úrovních.

Bude snaha, aby veškeré vzdělávací akce byly efektivní, čehož bude dosaženo komplexním způsobem vyhodnocení vzdělávacích akcí. Aktivní činností na poli vzdělávání společnosti zajišťují zaměstnávání kvalifikovaných odborníků, kteří napomáhají dosažení strategických cílů společnosti.

V rámci vzdělávání by mohlo být městským společenstvem prospěšné sdílení zkušeností při společných setkáních například právníků nebo personalistů.

## Hodnocení

Ve všech městských společnostech je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců podkladem pro odměňování zaměstnanců. Každá městská organizace má svůj systém hodnocení, který odpovídá jim zadaným cílům a potřebám. Interval hodnocení a způsob hodnocení je v kompetenci jednotlivých městských společností. Hodnocení bude probíhat na všech organizačních úrovních společností dle kompetenčního modelu s použitím příslušného SW každé společnosti.

## Odměňování

Každá městská společnost má svůj systém odměňování, nicméně všichni zaměstnanci městských společností mají nárok na tarifní mzdu nebo zaručenou část smluvní mzdy a mzdové příplatky stanovené např. v příslušné kolektivní smlouvě.

Jako nástroj na motivaci zaměstnanců se smluvní mzdou bude vytvořen systém definovaných ukazatelů procesů KPI (BSC). Podstatnou součástí takového využití KPI (BSC) je odpovídající přiřazení úrovní KPI (BSC) k odpovídajícím úrovním managementu.

## Balanced Scorecard (BSC)

Jedná se o systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku. Metoda pomáhá stanovit vyvážení strategických cílů a ty převést do specifických dílčích cílů, včetně ukazatelů a metrik a při jejich realizaci měřit výkonnost organizace. BSC pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení organizace:

- Finanční perspektiva, Zákaznická perspektiva, Procesní perspektiva, Učení se a růst.

V každé oblasti jsou nastaveny cíle a metriky jejich dosahování a provádí se měření a hodnotí.

Představenstvo každé městské společnosti nejdříve nastaví cíle generálnímu řediteli. Do modelu řízení budou vhodně zahrnuty vedoucí pozice do úrovně liniových manažerů, kdy je zachován princip rozpadu úkolů KPI (BSC) v rámci jednotlivých útvarů směrem k nižším vedoucím pozicím a tak bude dodržena zásada přímého a nepřímého vlivu pozice na plnění konkrétního ukazatele.

Podmínkou implementace je zahrnutí KPI (BSC) jako motivačního nástroje do celkové koncepce řízení lidských zdrojů podniku, tak aby jejich využití bylo skutečně motivační.

## Flexibilita práce

Městské společnosti budou hledat a podporovat rozšíření různých forem flexibility práce, což jsou např. částečné úvazky, pružná pracovní doba, práce na dálku, práce z domova. Na analýzu současného stavu flexibility práce v jednotlivých městských společnostech, naváže 2. fáze analýzy flexibility práce, která se zaměří na oblast technologické připravenosti, připravenosti vnitropodnikových předpisů a osvětu flexibility práce. Důraz bude kladen hlavně na oblast práce na dálku, která ve své nejširší podobě obsahuje všechny ostatní druhy flexibilních způsobů práce.

## Spolupráce se středními a vysokými školami

Městské společnosti se budou podílet na podpoře zkvalitnění středního odborného vzdělávání ve studijních oborech blízkých jejich profesím. Podpoří spolupráci se středními a vysokými odbornými školami formou stáží, exkurzí, brigád, apod.

### 6.1.3 Financování

Součástí politiky bude i systém společného využívání a sdílení finančních prostředků – cashpooling. Tato oblast politiky vychází z existence disponibilních prostředků členů koncernu a potřeb jiných členů a SMB a využití existujících účtů.

#### Základní principy cashpoolingu:

Pokud má člen koncernu disponibilní prostředky mohou být tyto prostředky použity pro financování ostatních členů koncernu nebo financování aktivit SMB. Disponibilní prostředky jsou takové volné finanční prostředky člena koncernu, které jsou nad rámec jeho potřeby provozního financování a financování investic a obnovy.

Pro stanovení existence disponibilních prostředků bude každý člen koncernu kvartálně připravovat report potřeb CF na 4 následující po sobě jdoucí kvartály, ve kterém uvede – veškeré očekávané příjmy, veškeré očekávané výdaje, potřebnou výši rezervy finančních prostředků na financování provozu společnosti (včetně mimořádných výdajů) a očekávané výdaje na investiční či rozvojovou činnost. Posledně uvedené výdaje budou uvedeny položkově, s přesným popisem výše výdajů, měny výdajů, termínu očekávané realizace úhrady a popisu aktivit, které budou těmito výdaji financovány.

Na základě reportu jednotlivých členů koncernu připraví Kancelář koncernového výboru souhrnný report a na jeho základě stanoví celkový objem disponibilních prostředků a celkový objem potřeb financování členů koncernu. Na základě takto získaných informací dále navrhne Koncernovému výboru způsob použití volných prostředků.

V případě, že budou disponibilní prostředky člena koncernu použity k financování jiného člena koncernu nebo SMB, bude platit předem sjednaný úrok. Je nutné si definovat, na jaké období se budou stanovovat výše úroků a kdo je bude schvalovat a periodu jejich účtování.

Předem musí být stanoveno, jak postupovat v případě, kdy se u některého z členů koncernu či SMB objeví potřeba mimořádného čerpání prostředků mimo schválené využití.

### **Předpoklady společného získávání prostředků od třetích stran**

V případě, kdy analýza potřeb financování ukáže, že disponibilní prostředky členů koncernu nejsou dostatečné pro potřeby financování činností, zajistí si financování člen koncernu vlastními silami nebo může požádat Kancelář koncernového výboru o přípravu návrhu financování ze strany SMB nebo třetí stranou. Financování ze strany SMB je možné pouze tehdy, bude-li součástí výdajů SMB schválených v rámci rozpočtu pro daný kalendářní rok, nebo dojde-li ke schválení formou rozpočtového opatření na základě požadavku předloženého Koncernovým výborem.

### **Další obecné principy**

Využívání principu sdílení finančních prostředků je možné pouze za předpokladu, že tím dojde k prospěchu koncernu jako celku. V případě, kdy by jednotlivému členu koncernu zapojením do tohoto systému vznikla škoda (například má v současnosti sjednané lepší podmínky na termínovaném vkladu či nižší úrokové sazby u úvěrů) bude tato škoda Kanceláří koncernového výboru vždy předem vypočtena a Koncernovému výboru bude předložen návrh na způsob kompenzace této škody.

Zapojení do systému a jakékoliv transakce v jeho rámci budou možné jen na základě Koncernových pokynů. V případě schválení použití volných prostředků RMB (v souladu s Koncernovým pokynem) jsou osoby oprávněné disponovat s jednotlivými účty povinny neprodleně realizovat schválené převody finančních prostředků v určené výši na určené účty.

Předem je potřeba stanovit, jak se bude postupovat v případě, že budou volné prostředky nebo potřeba financování v cizí měně – zda cizí měnu prodávat a nakupovat, zda vést i účty v cizí měně nebo zda použít nástroje k eliminaci rizik změnu kurzu CKZ (forwarding apod.)

#### **6.1.4 Investice**

Tvorba investičních politik jednotlivých městských firem je přímo navázána na vlastnickou politiku SMB a je tedy v působnosti jediného akcionáře, kdy tuto působnost vykonává dle § 102 odst. 2 písm. c) z. č. 128/2000 Sb., v platném znění RMB. Schvalování investiční politiky provádí RMB a představenstva městských společností. Investiční politika firem s majetkovou účastí města vychází zejména z:

- investiční politiky města
- investiční strategie města
- strategie jednotlivých společností

Revize investiční politiky je prováděna vždy při revizi vlastnické politiky, případně při zásadní změně investičních potřeb nebo zdrojů financování příslušné městské společnosti.

### **Financování investic**

Cílem financování investic je efektivní a optimální využívání všech dostupných zdrojů financování. Základním zdrojem budou vlastní zdroje, tzn. zisk vygenerovaný vlastní podnikatelskou činností a odpisy. Využití vlastních zdrojů bude preferováno v těch případech, kdy není alternativní, výnosnější způsob zhodnocení vlastních prostředků. Financování vlastním kapitálem bude prioritně pokrývat investice do dlouhodobého majetku společností.

Vedle využívání vlastních zdrojů budou společnosti vhodně využívat všechny dostupné cizí zdroje (úvěry) a dotace. Zvláštní pozornost je třeba věnovat maximálnímu čerpání dotačních titulů.

### Investiční činnost

Investiční činnost je činnost zaměřená především na obnovu a rozšíření DHM a DNM. V menší míře může jít i o investování do finančního majetku či jiných oblastí společnosti. Rozhodování o investicích je typické tím, že jde o dlouhodobé rozhodování, kde je nezbytné uvažovat s faktorem času, rizikem změn po dobu přípravy a realizace projektu.

Investiční činnost městských společností může být koordinovaná z úrovně vlastníka a dílčí procesy podléhají schválení statutárních orgánů jednotlivých společností.

Hlavní oblasti investiční činnosti

- plánování peněžních toků (kapitálových výdajů a peněžních příjmů) v rámci investic
- finanční kritéria výběru investičních projektů
- zohledňování rizika v investičním rozhodování
- dlouhodobé financování investiční činnosti společnosti

### Základní pravidla pro investiční činnost městských společností

Jednotlivé městské společnosti si nastaví pravidla pro investiční činnost, návratnost investic a klíčové ukazatele. Tato pravidla podléhají schválení statutárních orgánů společnosti. Městské společnosti by měly investovat zejména do těch činností, kde čistá současná hodnota (ČSH) je pozitivní. ČSH = rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z určité činnosti a výdaji na tuto činnost. Zohledňuje se tak nejen výše peněžních příjmů a výdajů, ale i jejich časové rozložení. Investiční činnost je mnohostranná činnosti, která zahrnuje:

- a) stanovení strategie investičního rozvoje a dlouhodobých cílů
- b) sestavení investičních plánů s dlouhodobým horizontem (např. 10 let), střednědobých plánů na 3 -5 let, krátkodobých plánů (do 1 roku). Víceleté investiční plány jsou revidovány dle nastavených pravidel, přičemž revize vycházejí zejména z:
  - požadavků vlastníka
  - požadavků a potřeb vlastní společnosti
  - existence potřebných finančních zdrojů
  - požadavků na koordinaci investičních činností ostatních městských společností
  - ostatních požadavků
- c) předinvestiční přípravu, která obnáší vyhledávání nových rentabilních projektů, vyjasňuje investiční příležitosti, obsahuje vypracování předběžné finanční analýzy a provádění technickoekonomické studie

Součástí předinvestiční přípravy je:

- identifikace projektu
- posouzení ekonomické otázky projektu, včetně financování
- vyloučení méně vhodných variant a výběr nejvhodnější varianty

- zdůvodnění daného projektu
  - rozhodnutí o lokalizaci
  - návrh technického řešení
- d) sestavení rozpočtů na základě očekávaných výdajů a peněžních příjmů z investice
- e) zhodnocení výhodnosti investice

#### **Pravidla hodnocení investic**

- Posouzení realizované investice z hlediska souladu se strategií a rozvojem města
- Posouzení realizované investice z hlediska souladu s plánovacím procesem a rozvojem městské společnosti
- Posouzení realizované investice z hlediska souladu se strategií obnovy a modernizace DHM
- Posouzení realizované investice z hlediska dopadů na majetek a činnost ostatních městských společností
- Porovnání provozních nákladů souvisejících s předmětem investice před a po realizaci
- Posouzení celkových přínosů realizované investice

#### **Etapy investičního procesu**

Investiční proces musí vždy zahrnovat následující etapy:

- a) Přípravná část investičního procesu
- vznik potřeby investice
  - souhlas se zpracováním investičního záměru
  - zpracování investičního záměru a jeho schválení
- b) Plánovací činnost v investičním procesu
- zahrnutí do plánu investic
  - zahrnutí do rozpočtu města u investic spolufinancovaných městem
- c) Realizační část investičního procesu
- projektová příprava investice
  - zajištění realizace investice
  - zařazení investice do majetku příslušného vlastníka

#### **6.1.5 IT**

##### **Rozvoj a údržba Městské optické sítě**

Cílem politiky v této oblasti je disponovat vhodně dimenzovanou, provozně hospodárnou a bezpečnou infrastrukturou. V současné době neexistuje propojení jednotlivých členů koncernu v rámci ICT infrastruktury. Politika bude zaměřena na odstranění kritických míst infrastruktury. Dojde rovněž ke zpracování studie zaměřené na zvýšení bezpečnosti infrastruktury proti kybernetickým útokům a k realizaci prioritních opatření, která z této studie vyplynou. Současně je politika zaměřena

na analýzu využitelnosti a odstranění kritických míst sítě jako celku s nezbytným zvýšením spolehlivosti sítě redundantním propojením distribučních center (DiC).

Centrální rozvoj a údržba ICT infrastruktury povede ke snížení nákladů koncernu i SMB a dále umožní následné zapojení dalších subjektů řízených či vlastněných SMB. Bude i nutnou podmínkou pro realizaci projektu Smart City a moderní způsoby výkonu funkcí členů koncernu (systémy inteligentního řízení veřejného osvětlení a dalších městských služeb, monitorovací a diagnostické systémy pro včasnou detekci poruch v městské infrastruktuře, Inteligentní platební systémy v městských službách (například veřejná doprava nebo parkování), centrální informační systém obsazenosti městských parkovišť, řízení dopravy, správa budov a řízení energií apod.).

### **Rozvoj a provoz Městského datového centra, provozování privátního městského Cloudu, budování a rozvoj záložních datových center v rámci členů koncernu**

Politika v oblasti ukládání dat bude zaměřena především zdrojovou část strategického řetězce otevřenosti a elektronizace služeb, který je postaven na datech plánovaných ukládat v nových datových úložištích. Současně je třeba vzhledem k rostoucím objemům dat a nárokům na práci s daty vybudovat nová datová úložiště. Vzhledem k celosvětovému posunu pojetí infrastruktury spíše jako ICT platformy poskytující služby v ní provozovaným aplikacím je strategickým cílem poskytovat infrastrukturu jako cloudovou službu (PaaS) v modelu kapacity na vyžádání (Utility Computing). Data budou sloužit také jako zdroj informací o činnosti a plnění funkcí jednotlivých členů koncernu i koncernu jako celku a umožní tak Koncernovému výboru a následně RMB získávat relevantní a aktuální informace nutné pro řízení koncernu. Existence dat je nutnou podmínkou pro naplnění strategie SMB na zvýšení transparentnosti a otevřenosti formou datové otevřenosti, která povede k vyšší informovanosti a tedy i k možnosti vyšší veřejné kontroly výkonu funkce koncernu.

### **Jednotné nebo propojené informační systémy členů koncernu, budování jednotné řídicí platformy IoT (pořízení jednotné sdružující SW platformy pro správu, řízení a analýzu IoT zařízení)**

Existence jednotné a bezpečné infrastruktury umožní jednak propojení IS členů koncernu a SMB a dále bude základem pro vybudování jednotné řídicí platformy. To umožní jednak snížení nákladů na řízení a provoz infrastruktury, ale bude centrálně poskytovat přehled o fungování ICT infrastruktury a získaná data umožní její další zlepšování a rozvoj. Zároveň pomohou získaná data zlepšovat výkony funkcí koncernu i vytváření nabídky funkcí nových.

### **Jednotná bezpečnostní politika vycházející z ISO 27001**

Cílem této části politiky je sjednocení pravidel a procesů řízení bezpečnosti dat u všech členů koncernu a Kanceláře koncernového výboru. Koncern bude pracovat s velkým množstvím citlivých informací nebo informací u nichž by zcizení bylo nebezpečné. Funkční systém bezpečnostní politiky zajišťuje splnění všech povinností v oblasti bezpečnostní politiky, organizace bezpečnosti klasifikace a řízení rizik spojených s informacemi, bezpečnost lidských zdrojů, fyzická bezpečnost nosičů informací (elektronické i písemné informace) a bezpečnost prostředí, zvládnutí bezpečnostních incidentů a shodu se zákonnými požadavky.



### **Jednotná SW platforma, jednotný bezpečnostní SW, jednotná CRM platforma, jednotný back office => jednodušší komunikace a sdílení dokumentů**

Jednotná a společně řízená infrastruktura umožní členům koncernu i SMB sdílení SW platformy jak v oblasti bezpečnosti, tak v oblastech výkonu funkcí. Jednotná platforma povede ke snížení celkových nákladů na pořizovaný SW, snížení nákladů na servis a údržbu SW, zajistí efektivnější sdílení dat a dokumentů mezi členy koncernu, Kanceláří koncernového výboru, Koncernovým výborem a RMB. Bude i základem pro realizaci politiky sdílených služeb.

### **Vybudování centrálního, jednotného a provázaného Helpdesku, specializovaných servisních a poradenských center**

Naplnění tohoto cíle IT politiky je podmíněno úspěšným naplněním předchozích cílů. Záměrem je vytvoření jednoho centrálního rozhraní provázaného na jednotlivé členy koncernu a zajišťujícího nepřetržitý provoz sdílených služeb v oblasti hlášení poruch a problémů v oblasti funkčnosti ICT infrastruktury i SW platformy. Helpdesk bude personálně zajištěn odbornými pracovníky koncernu a bude smluvně spolupracovat s vybranými dodavateli servisních služeb. Vytvořením této sdílené služby dojde ke snížení nákladů servis a poradenství v oblasti ICT a získaná data budou základem pro následný rozvoj a zdokonalování ICT infrastruktury.

#### **6.1.6 Controlling a reporting**

Cílem této oblasti politiky není jen kontrolovat, ale zajistit v rámci celého koncernu existenci procesů a činností, jež umožní plánovat, měřit, vyhodnocovat a zlepšovat výkonnost jednotlivých členů koncernu i výkonnost koncernu jako celku. Zároveň umožní přenos strategie SMB do strategie jednotlivých členů koncernu a její realizaci v rámci ročních realizačních plánů. Politika bude založena na množině konkrétních měřitelných ukazatelů využitých v rámci konkrétních pravidelných reportů.

Controllingový proces bude pro SMB, Koncernový výbor i jednotlivé členy koncernu jako sdílenou službu zajišťovat Kancelář koncernového výboru. Plnění politiky zajistí:

- Jednotnou formu strategických plánů členů koncernu a kontrolu jejich vazby na strategii SMB, definici strategických cílů.
- Skupinu KPI umožňujících měření a vyhodnocování plnění těchto cílů. Postupně bude využito moderních metod řízení strategie (např. metoda Balanced Scorecard).
- Jednotnou podobu realizačních (finančních) plánů členů koncernu a kontrolu jejich vazby na strategický plán.
- Skupinu KPI umožňujících měření a vyhodnocování plnění realizačních plánů. V rámci koncernu bude definována jednotná množina KPI, kdy jednotliví členové využijí stejné KPI v rámci srovnatelných ukazatelů (zejména finančních) a různé KPI v rámci unikátních činností a procesů.
- Jednotnou formu reportů, popisujících aktuální výkonnost jednotlivých členů koncernu a její srovnání s plánovanými hodnotami.
- Porovnávání srovnatelných procesů nebo činností členů koncernu.
- Sledování výkonu funkcí členů koncernu vůči SMB, obyvatelům SMB i třetím stranám. Reporty budou základem pro otevřenou prezentaci výkonnosti členů koncernu jako nástroje veřejné kontroly.

- Kontinuální analýzu odchylek skutečné výkonnosti členů koncernu i celého koncernu od plánovaných hodnot, určení příčin těchto odchylek a přijetí opatření, pro následná opatření vedoucí k minimalizaci zjištěných odchylek.
- Interní audit výkonnosti jednotlivých členů koncernu i koncernu jako celku v rámci předem definovaného rozsahu.

Plnění této politiky tak poskytne Koncernovému výboru a následně i RMB dostatek informací potřebných pro realizaci vlastnické politiky a kontrole, zda a jak koncern i jednotliví členové tuto politiku plní a zda politika přináší SMB očekávaný přínos. Zároveň umožní stanovení (nebo kontrolu již členem koncernu stanovených) případných negativních dopadů jednotlivých Koncernových pokynů na členy koncernu a tím umožní i stanovení výše a formy kompenzace.

Aby bylo možné kontinuálně sledovat a analyzovat výkonnost jednotlivých členů koncernu i koncernu jako celku, bude vytvořena množina reportů, popisujících plánované a skutečné ukazatele výkonnosti a případné odchylky. Reporty budou vytvořeny tak, aby umožnili kompletní sledování výkonnosti a plnění cílů a to jak strategických, tak realizačních. Reporty plnění realizačních cílů budou vytvářeny měsíčně, reporty plnění strategických cílů pololetně nebo ročně.

V rámci reportů budou vytvářeny Plány, Finanční výkazy a Manažerské výkazy zahrnující komplexní okruh informací, definujících v číselné (měřitelné podobě) výkon funkce koncernu. Výstupy všech reportů budou k dispozici:

- Managementu jednotlivých členů koncernu – vždy za jejich společnost.
- Představenstvu a DR jednotlivých členů koncernu – vždy za jejich společnost.
- Koncernovému výboru
- Kanceláři koncernového výboru
- RMB

Předem odsouhlasené výstupy reportů budou také k dispozici veřejnosti jako součást veřejné kontroly.

Bude vytvořeno jednotné SW prostředí, pro vytváření a sdílení reportů s vazbou na existující IS jednotlivých členů koncernu i IS SMB. Odpovědnost za vytváření reportů za člena koncernu má management jednotlivých členů koncernu. Odpovědnost za vytváření reportů za celý koncern, za analýzu reportů a za zveřejňování odsouhlasených reportů má Kancelář koncernového výboru.

Seznam reportů navržených pro sledování výkonu funkce městských společností:

Oblast	Report	Periodicita	Aktualizace	Popis	Účel	Forma
Dlouhodobý záměr rozvoje společnosti	Záměr	1 x za 10 let	jednou za dva roky	Popis dlouhodobého záměru směřování společnosti (10+) s ohledem na vlastnickou politiku a strategii SMB	Stanovení záměru rozvoje společnosti a rozvoje plnění jejich funkcí vůči SMB a jeho obyvatelům	Prezentace Power Point
Střednědobý plán rozvoje společnosti	Strategický plán	1 x za 3 - 5 let	ročně	Popis střednědobého plánu rozvoje společnosti na 3- 5 let	Stanovení měřitelných střednědobých cílů, metrik na jejich hodnocení a průběžných hodnot pro krátkodobé plánování	Prezentace Power Point
Strategický plán	Strategický dotazník	ročně		Základní popis klíčových strategických cílů, vize a mise společnosti, určení klíčových činností a výkonu funkce v rámci koncernu	Zdroj dat pro strategii SMB, porovnání souladu strategie koncernu a SMB	Tabulka MS Word
Strategický plán	Strategie	ročně	pololetně	Prezentace strategie společnosti v definované struktuře a rozsahu	Prezentace strategie společnosti majiteli, zdroj dat pro vytvoření strategie koncernu jako celku, zdroj dat pro vytváření ročních plánů	Prezentace Power Point
Roční plán	Plán investic	ročně	pololetně	Položkový soupis plánovaných investičních výdajů s uvedením termínu realizace a zdrojů financování	Zdroj dat pro vytvoření souhrnného plánu investic koncernu a stanovení potřeb zdrojů	Excelová tabulka
Roční plán	Plán VZZ	ročně	pololetně	Kvartální plán ve formátu VZZ - kumulované hodnoty	Zdroj dat pro vytvoření souhrnného plánu koncernu	Excelová tabulka

Oblast	Report	Periodicita	Aktualizace	Popis	Účel	Forma
Roční plán	Plán Rozvaha	ročně	pololetně	Kvartální plán ve formátu rozvahy	Zdroj dat pro vytvoření souhrnného plánu koncernu	Excelová tabulka
Roční plán	Plán RUO	ročně	pololetně	Měsíční plán ve formátu RUO - kumulované hodnoty	Zdroj dat pro vytvoření souhrnného plánu koncernu	Excelová tabulka
Roční plán	KPI	ročně		Položkový soupis klíčových ukazatelů výkonnosti společnosti ve struktuře dle principů metody Balanced Scorecard	Zdroj dat pro rychlé hodnocení výkonnosti koncernu, podklad pro motivační části mezd managementu společnosti	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	RUO	měsíčně		Měsíční skutečné hodnoty v porovnání s plánovanými hodnotami a hodnotami předchozích období	Zdroj dat pro kontrolu plnění plánu a analýzu odchylek od plánu a analýzu trendů	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	Report VZZ	měsíčně		Měsíční skutečné kumulované hodnoty v porovnání s plánovanými hodnotami a hodnotami předchozích období	Zdroj dat pro kontrolu plnění plánu a analýzu odchylek od plánu a analýzu trendů	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	Report Rozvaha	měsíčně		Měsíční skutečné hodnoty v porovnání s plánovanými hodnotami a hodnotami předchozích období	Zdroj dat pro kontrolu plnění plánu a analýzu odchylek od plánu a analýzu trendů	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	Report Výnosy	měsíčně		Měsíční skutečné kumulované hodnoty v porovnání s plánovanými hodnotami členěné dle zákazníka a zdrojů financování	Zdroj dat pro kontrolu plnění plánu a analýzu odchylek od plánu a analýzu trendů, zdroj dat pro určení objemu obchodních vztahů v rámci koncernu a mezi koncernem a SMB	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	Report Pracovníci	měsíčně		Měsíční skutečné hodnoty počtu pracovní členění na THP a dělníky a počet členů statutárních orgánů	Zdroj dat pro analýzu počtu pracovníků, analýzu mzdových nákladů	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	Report Pohledávky a závazky	měsíčně		Měsíční skutečné hodnoty pohledávek a závazků z obchodního styku v členění dle doby splatnosti	Zdroj dat pro analýzu objemu závazků a pohledávek, platební morálky zákazníků i členů koncernu	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	Report Banky poplatky	měsíčně		Měsíční report výše finančních nákladů a výnosů spojených s využíváním jednotlivých bankovních účtů	Zdroj dat pro analýzu výhodnosti jednotlivých bank a druhů produktů	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	Report Banky zůstatky	měsíčně		Měsíční report výše zůstatků členěný dle jednotlivých aktivních bankovních účtů	Zdroj dat pro analýzu a řízení Cash Flop koncernu, porovnání plánovaných a skutečných disponibilních prostředků i úvěrového zatížení koncernu	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	Report Souhrn	měsíčně		Souhrnný report vybraných ukazatelů výkonnosti, měsíční i kumulativní v porovnání s plánem a předchozím období	Zdroj dat pro rychlou analýzu odchylek a trendů - na jeho základě lze následně detailně analyzovat z dat ostatních reportů	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	KPI	Kvartálně		Kvartální report plnění klíčových ukazatelů výkonnosti společnosti ve struktuře dle principů metody Balanced Scorecard	Zdroj dat pro rychlé hodnocení výkonnosti koncernu, podklad pro motivační části mezd managementu společnosti	Excelová tabulka

VZZ – Výkaz zisku a ztráty, RUO – Rámcová účetní osnova, KPI – Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)

Tab. č. 6.1.6. – Seznam reportů

### 6.1.7 Správa majetku

Městské společnosti v koncernu jsou povinny ze zákona o majetek pečovat a usilovat o zachování a rozvoj majetku. Měl by být také chráněn před zničením, poškozením, odcizením nebo zneužitím. Musí vést evidenci svého majetku, s čímž souvisí jeho ocenění, inventarizace a vedení pasportu majetku.

Nakládání s majetkem je v kompetenci jednotlivých městských společností. Hospodaření s majetkem by mělo vycházet z dlouhodobých strategií a priorit města Brna a jeho městských částí, vyjádřených

v programech rozvoje, v územních plánech, regulačních plánech, cenové mapě, rozpočtovém výhledu apod.

Majetková politika koncernu se musí odrážet v přístupu k správě a nakládání s majetkem v jednotlivých městských společnostech. Koncernové uspořádání zavazuje k optimalizaci využití stávajících a plánovaných kapacit, sdílení potenciálu majetku ve prospěch vlastnické politiky koncernu a jednotlivých městských společností města Brna.

### **Legislativní rámec nakládání s majetkem**

Právní rámec nakládání s majetkem akciových městských firem upravují obecné a specifické předpisy pro hospodaření obce a kraje a soukromoprávní předpisy zejména občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, zákon o účetnictví a další legislativní normy včetně interních norem městských společností.

Rozsah potřebného majetku závisí na rozsahu aktivit a služeb, které upřesní koncernová vlastnická politika a které budou městské společnosti SMB zajišťovat. Majetek musí být využíván účelně a hospodárně v souladu s péčí řádného hospodáře a odpovídající loajálností k svěřenému majetku. Městské společnosti jsou povinny pečovat o zachování a rozvoj svého majetku, vedou evidenci svého majetku. Majetek musí být chráněn před zničením, poškozením, odcizením nebo zneužitím. Je potřebné dbát ochrany před neoprávněnými zásahy a povinností uplatňovat právo na náhradu škody a na vydání bezdůvodného obohacení. Nakládání s majetkem musí být schváleno orgány společnosti dle interních norem a pokynů v rámci jednotné politiky koncernu.

### **Klasifikace majetku**

Majetek jednotlivých městských firem tvoří zejména hmotný majetek, a to nemovitosti (pozemky, budovy, dopravní cesty – pozemní komunikace II. a III. třídy, městské komunikace), movité věci (vnitřní zařízení budov, stroje, vozidla, přístroje), majetková práva a pohledávky, peněžní prostředky, tj. hotovosti a vklady na účtech, cenné papíry, dále nehmotná aktiva (zejména software, ochranné známky aj.).

Majetek městských firem se vyznačuje značnou různorodostí, ve vlastnictví se mohou nacházet různé věci od software, hardware, umělecká díla až po různé vybavení či stroje, ale také velká škála nemovitostí. Správní a bytové objekty, různá kulturní a sportovní zařízení, objekty a vedení technické infrastruktury, pozemky různých kategorií, ale také stravovací či ubytovací zařízení.

### **Členění majetku podle jeho účelu**

Jedná se o zásadní členění podle způsobu využívání majetku. Účel umožňuje provázat konkrétní majetek s konkrétními úkoly, k jejichž plnění slouží a usměrnit jeho objem. Jednotlivé účely majetku závisí na poslání a povinnostech městských firem a na rozsahu služeb, které jsou poskytovány občanům a funkcím města, dále na strategickém plánování a celkovém pojetí rozvoje městských firem a veřejné správy.

Majetek podle využití lze rozdělit na pět základních skupin. Jedná se o majetek spojený s výkonem veřejné správy, dále k zabezpečování veřejných statků a k prospěšným účelům, majetek přímo nesouvisející s činností územního samosprávného celku, tj. majetek k podnikání, finanční

majetek v podobě majetkových podílů a majetek strategický. První tři skupiny jsou tradičně vymezovanými, rozsah veřejné správy je dán zákony a stejně tak i produkce veřejných statků.

Nejrozsáhlejší je majetek, který slouží k zabezpečování veřejných statků a k plnění prospěšných účelů, nejdiskutabilnější je majetek k podnikání. Podnikání není primárním cílem územního samosprávného celku, neměl by proto vstupovat do rizikových činností a také by to nemělo být na úkor základních funkcí koncernu. Finanční majetek ve formě majetkových podílů může sloužit jako majetková rezerva, strategický majetek tvoří základ pro rozhodování v dlouhodobém horizontu - viz strategický plán. Majetek městských firem v rámci koncernu představuje složitý neustále se rozvíjející organismus, jehož struktury vyžadují jasné definování cílů a strategií v rámci vlastnické politiky koncernu.

### **Účetní členění majetku**

Účetní členění je jednoznačnou klasifikací, majetek je podrobně rozdělen mezi jednotlivé položky rozvahy (viz Příloha č. 1 vyhlášky Ministerstva financí ČR č. 505/2002 Sb.). Dle ní se rozlišuje majetek stálý a oběžný, dále investiční – tedy určený k dalšímu využití. Z hlediska fyzické povahy se rozděluje na majetek hmotný, nehmotný a finanční. Účetní členění umožňuje srovnávání mezi městskými společnostmi, lze je využít k vyhodnocení majetkové situace konkrétní společnosti i koncernu.

### **Strategický majetek**

Strategický majetek si městské společnosti a koncern drží i přes jeho jistou postradatelnost, důvodem je to, že se počítá s jeho využitím v budoucnosti, nebo se chce zabránit negativnímu vývoji. Může se jednat o dopravní komunikace, pozemky, ale i další druhy majetku. Využití strategického majetku je účelné popsat v strategickém plánu.

### **Zbytný a nezbytný majetek**

Dále lze majetek členit na zbytný a u zbytného tedy aktuálně nepotřebného majetku je třeba zvážit, zda se položky na jeho údržbu a využití vyplatí. Důležité je odhalit majetek, který pouze zatěžuje, není tedy ekonomické dále si jej ponechávat. Je však nutné vyvarovat se ukvapeného prodeje, není dobré zapomínat přitom na strategický výhled do budoucna, např. u pozemků. Základem pro efektivní nakládání s majetkem je proto odpovědět si na otázky, jaký majetek vlastní, jakou má hodnotu, k čemu je využíván, zda je jeho vlastnictví nutné, pokud ano, tak proč, zda je ziskový či ztrátový, zda je objektivně prodejný.

### **Přístupy ke správě majetku městských společností**

V rámci koncernové vlastnické politiky je účelné uplatnit dva obecné přístupy, jedním z nich je přístup systémový, druhý lze nazvat přístupem provozním. Tyto dva přístupy nemohou stát vedle sebe, musí na sebe navazovat. Přístup systémový nahlíží na majetek jako na komplex vzájemně provázaných složek, které plní různorodé úkoly a funkce. Je založen na hodnocení „smysluplnosti“ vlastnictví a způsobu hospodaření s jednotlivými skupinami, typy i položkami majetkové struktury. Oproti tomu provozní majetek se zaměřuje na nakládání s jednotlivými položkami majetku, přičemž jde o aplikaci klasických nástrojů hodnocení efektivnosti, tj. srovnání vstupů a výstupů respektive provozních

procesů. V rámci tohoto přístupu hraje významnou roli technická stránka majetkového hospodaření. Majetek městských firem je velmi různorodý a značně rozsáhlý. Hospodaření a nakládání s majetkem zajišťované prostřednictvím útvarů městských firem je nejčastějším způsobem správy a je takto spravován základní a strategický majetek.

### **Přístupy k využívání majetku městských firem**

Majetkové potřeby městských společností odráží specifickou pozici v koncernovém uspořádání: jedná se o minimalizaci svého majetku, vlastnění majetku nezbytného k zajištění místní správy a základních veřejných statků, využívání majetku k zajištění vyšší úrovně veřejných statků. Dále může město využívat majetek v městských společnostech k zvýšení rozpočtových příjmů, vedle majetku určeného k zajištění místní správy a veřejných statků respektive je pořizován majetek, se kterým podniká nebo který pronajímá za účelem zisku. Základním přístupem však v případě veřejné správy je pravidlo „de minimis“, kdy dojde k určení nejnižší úrovně potřebného majetku k zajištění chodu města, v souladu se strategickými záměry rozvoje města.

Jedná se zde o dlouhodobý proces, kdy jde o přijetí filosofie hospodaření s majetkem. Je klíčový pro další rozvoj majetkové politiky koncernu městských firem a nakládání s ním je tedy nutné řešit v širších souvislostech. Je nezbytný koncepční přístup a stanovení majetkové priority a s tím souvisejících kroků.

### **Oceňování majetku městských společností**

Majetek se oceňuje obvyklou cenou, tzn. cenou, za kterou by se obvykle majetek prodal, u některých druhů majetku se postupuje podle zákona o oceňování majetku. Používají se tyto způsoby ocenění:

- nákladový způsob, podle nákladů, které by musely být vynaloženy na pořízení majetku;
- výnosový způsob, podle toho, jakého výnosu lze z majetku dosáhnout;
- porovnávací způsob, cenou obdobného majetku;
- oceňování podle jmenovité hodnoty, např. u peněžních prostředků;
- oceňování podle účetní hodnoty, stanovené podle zákona o účetnictví;
- oceňování sjednanou cenou, při prodeji majetku.

Veškerý pohyb majetku je nutné promítnout do účetnictví, jak při prodeji, bezúplatném převodu atd. Pro efektivní hospodaření je důležité vést bezchybnou evidenci majetku a jeho správné oceňování. Majetek je také předmětem inventarizace, která může být jak řádná - ke dni účetní uzávěrky, tak mimořádná. Inventarizace - zjištění skutečného stavu - se provádí u hmotného majetku a některého nehmotného fyzickou inventarizací, u pohledávek a finančního majetku inventarizací dokladů na základě vedených dokumentů.

Ocenění majetku v účetnictví upravuje zpravidla zákon o účetnictví, používají se tyto údaje: pořizovací cena u hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, reprodukční pořizovací cena, tzn., za asi jakou cenu by se pořídil, u majetku u kterého není známá jeho pořizovací cena, vlastní náklady u majetku, který je pořizován vlastní činností, nominální hodnota – uvádí se u peněžních prostředků, pohledávek, závazku atd.

## Povinnosti městských společností

Městské společnosti jsou povinny pečovat o zachování a rozvoj majetku, vést pečlivou evidenci majetku. Každý záměr městské společnosti prodat, směniti nebo darovat nemovitý majetek musí být dokladován předepsanou dokumentací, schválen příslušným orgánem a promítnut do účetnictví společnosti. Majetek musí prodávat za cenu obvyklou místně i časově přiměřenou, prodej za odlišnou cenu musí být zdůvodněn. Standardem je doložení znaleckého posudku.

Oblasti majetku, ke kterému musí být stanovena odpovědnost a interní normativ:

- nabytí a převod nemovitých věcí,
- poskytování věcných darů a peněžitých darů v kalendářním roce,
- poskytování dotací fyzickým nebo právnickým osobám,
- peněžité i nepeněžité vklady do právnických osob,
- vzdání se práva a prominutí pohledávky vyšší než 20 000 Kč,
- zastavení movitých věcí nebo práv v hodnotě vyšší než 20 000 Kč,
- dohody o splátkách s lhůtou splatnosti delší než 18 měsíců,
- postoupení pohledávky vyšší než 20 000 Kč,
- uzavření smlouvy o přijetí a poskytnutí úvěru nebo půjčky, o poskytnutí dotace, o převzetí dluhu, o převzetí ručitelského závazku, o přistoupení k závazku a smlouvy o sdružení,
- zastavení nemovitých věcí,
- vydání komunálních dluhopisů,
- stanovení majetkové účasti na podnikání jiných právnických osob,
- peněžité a nepeněžité vklady do právnických osob.

## Převod majetku

Pro převody majetku z vlastnictví městských firem je základním dokumentem jednotného řízení koncernu majetková politika spolu s dalšími souvisejícími oblastmi. Nakládání s majetkem je spojeno s odpovědností za svěřený majetek, správné ocenění majetku a evidenčními záznamy schvalované operace. Vždy musí být respektována vůle zastupitelstva, RMB, Koncernového výboru, Kanceláře koncernového výboru a představenstev a dozorčích rad řízených společností.

## Převody vlastnictví

Převody vlastnických práv k věcem z vlastnictví musí mít schválená pravidla. Uskutečňují se na základě smlouvy. Jednotlivé smluvní typy jsou definovány v občanském zákoníku. U smluvních převodů platí zásadně písemná forma smlouvy, která však není definována v zákoně. Hlavním pravidlem pro převod věci ve vlastnictví městské společnosti je její nepotřebnost. O této její nepotřebnosti musí být písemně rozhodnuto, například je schváleno usnesení o jejím prodeji, převodu.

## Úplatný převod majetku

Cena se v případě úplatného převodu majetku sjednává zpravidla ve výši, která je v daném místě a čase obvyklá. Pokud se zde objeví odchylka, platí, že musí být zdůvodněna, občanský zákoník pak stanovuje, že cena musí být sjednána v souladu s obecně závaznými právními předpisy. Při stanovování

kupní ceny je potřeba nechat vypracovat znalecký posudek odborným znalcem, ve smyslu zákona č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku, ve znění pozdějších předpisů. Při úplatném převodu se nejčastěji používá kupní smlouva. Pro další typ smlouvy, smlouvu směnnou platí totéž. Poslední typem je darovací smlouva, kterou upravuje Občanský zákoník.

### **Bezúplatný převod majetku**

Připadá v úvahu jen v případech, že je na něm veřejný zájem, je ekonomičtější než jakékoliv jiné nakládání s věcí nebo pokud tak stanoví právní předpis. Veřejný zájem je samozřejmý například při humanitární pomoci, v jiných případech se musí zdůvodnit. V druhém případě, tedy ekonomičnosti bezúplatného převodu se zjišťují náklady, které by si vyžádala například fyzická likvidace věci, pokud jsou tyto náklady vyšší než samotný převod, pak je záležitost vyřešena, převodu již nic nebrání. Forma bezúplatného převodu na jinou právnickou nebo fyzickou osobu přichází do úvahy poté, co o tento majetek neprojeví zájem řídicí osoba nebo žádný další člen koncernu.

### **Přenechání majetku městské společnosti do užívání jiným osobám**

Majetek je stále ve vlastnictví městské společnosti, v budoucnu se s ním počítá pro plnění úkolů, je stále veden v účetnictví. S vybraným zájemcem je uzavřena smlouva nájemní nebo smlouva o výpůjčce. Úplatné užívání se sjednává nájemní smlouvou, pachtovní smlouvou, smlouvou o nájmu nebo podnájmu nebytových prostor. Bezúplatné užívání se sjednává smlouvou o výpůjčce a je možné u dvou předpokladů, když se konkrétní fyzická či právnická osoba, s níž je smlouva uzavírána, nezabývá podnikáním, nebo když je užívání prokazatelně sjednáno pro veřejně prospěšný účel (např. sociální, požární ochrany, vzdělávací, vědecký, kulturní atd.).

### **Nakládání s pohledávkami, jinými majetkovými právy a majetkovými hodnotami**

S dlužníkem by měla být vždy sepsána dohoda o splátkách pohledávky, dle Občanského zákoníku. Plnění ve splátkách dluhu by mělo připadat v úvahu ze závažných důvodů, musí být písemně dohodnuto, dluh musí být dlužníkem uznán jak z hlediska výše tak i důvodu. V dohodě o splátkách na již splatný dluh by měla být také dohodnuta povinnost dlužníka plnit ve splátkách též úroky z prodlení. Postoupení pohledávky na základě písemné smlouvy jiné právnické nebo fyzické osobě by mělo přicházet v úvahu pouze za úplatu. Řádné písemné zdůvodnění ceny nižší, než je v místě a čase obvyklá, je nutné. Bližší specifikata musí být upraveny vnitřním předpisem městské společnosti.

### **Nákup akcií, cenných papírů**

Nakupovat akcie, získávat majetkový podíl a právo podílet se na řízení této akciové společnosti lze pouze v souladu s vlastnickou politikou koncernu a souhlasem odpovědných orgánů k těmto transakcím. Záměr musí být prokázán odbornou analýzou, zahrnující výnosnost investice, dopady do likvidity a finanční situace z krátkodobého i dlouhodobého pohledu a hodnocení rizik a ztráty finančního nebo hmotného majetku.



### **Přijaté a poskytnuté půjčky, úvěry, návratné finanční výpomoci a dary**

V oblasti smluvních vztahů přijímat a poskytovat půjčky, úvěry, návratné finanční výpomoci a dary je vymezen další postup koncernovými stanovami a stanovami městských firem. Vždy musí být respektováno omezení zastupitelstvem, RMB nebo Koncernovým výborem.

### **Majetkové účasti na podnikání jiných osob**

V ustanovení § 85 písmena e) zákona o obcích a je zakotven výhradní souhlas obecního zastupitelstva s peněžními i nepeněžními vklady do právnických osob a také s majetkovými účastmi obce na podnikání jiných osob s výjimkou vlastních podniků. Koncernové stanovy dále upřesní postup při majetkových účastí na podnikání jiných osob.

### **Inventarizace majetku**

Právní úprava je dána aktualizovaným zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, dále prováděcími vyhláškami k tomuto zákonu č. 505/2002 Sb. a 504/2002 Sb. Paragrafem 29 je účetním jednotkám stanovena povinnost provést inventarizaci veškerého majetku a závazků, tzn. zjistit skutečný stav veškerého majetku a závazků a tento zjištěný stav porovnat se stavem příslušného majetku a závazků, zaúčtovaných na syntetických nebo podrozvahových účtech.

Způsoby oceňování majetku vyplývají z ustanovení části čtvrté zákona o účetnictví, oceňování je možné definovat jako zjištění hodnoty – ceny majetku a závazků Účetní jednotky jsou povinny ocenit majetek a závazky k okamžiku uskutečnění účetního případu, způsoby dle § 25 zákona o účetnictví nebo ke konci rozvahového dne nebo k jinému okamžiku, k němuž se účetní závěrka sestavuje, způsoby podle § 27. Ocenění majetku je nutné zaznamenat v účetních knihách.

### **Evidence majetku, pasporty**

Jak vyplývá ze zákona o obchodních korporacích, obchodní společnosti mají povinnost pečovat o svůj majetek. Předpokladem k této péči je kvalitní a úplná evidence majetku a jeho pravidelná inventarizace. Informace o majetku, jeho druzích, stavu, hodnotě, nárocích na opravy a údržbu, patří ke klíčovým informacím. Výsledkem inventarizace by měl být seznam majetku – tzv. pasport majetku, který by měl obsahovat tyto údaje:

- identifikační, název (pozemek, budova, historický objekt...),
- stručná charakteristika, odpovědná osoba; lokační, adresa, kde se majetek nachází,
- vlastnické vztahy, jaké subjekty mají k majetku vztah (zástava u bank, věcné břemeno...),
- cena, způsob jejího určení,
- technické parametry, nároky na údržbu a opravy,
- způsob využití,
- ekonomické parametry, náklady, výnosy, způsob správy...,
- údaje o pořízení pasportu, osoba odpovědná za jeho správnost, podpisy.

## Kontrola nakládání a hospodaření s majetkem

Správa majetku městských firem je úzce spojena s posouzením způsobu dodržování zákonných ustanovení, týkajících se nakládání s majetkem, zejména týkajících se schvalovacích procesů. Dále způsob evidence majetku, splnění pravidel pro inventarizaci majetku a posouzení, zda je s majetkem nakládáno s péčí řádného hospodáře. Je nezbytné vycházet z právního rámce platné legislativy, vyhlášek a interních předpisů městských firem, které upravují nakládání s majetkem.

### Metodika kontroly

Základní problémy lze vymezit následujícími oblastmi: využívání určitého majetku třetím subjektem bez řádného právního titulu, neošetření nakládání s určitým majetkem využívaným zřízenými organizacemi ve zřizovacích listinách, případně naprosto nedostatečné vymezení souvisejících práv a povinností, případy zvýhodnění užívání určitého majetku ve vztahu k určitým subjektům (například problematika sportovišť apod.) poskytování dotací v naturální podobě určitým subjektům- například formou úhrady určitých nákladů některých organizací bez transparentního vyjádření této skutečnosti v rozpočtu, případné investice do cizího majetku – bez řádného smluvního ošetření, nedořešené majetkoprávní vztahy k určitým majetkům, především nemovitého charakteru.

### Péče řádného hospodáře

Jedná se o posouzení hospodaření s majetkem v návaznosti na ustanovení § 38 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb. Mimo jiné by se jednalo například o následující oblasti: zda je vytvořen organizační systém pro řádné nakládání s majetkem – například konkrétní stanovení povinností určitých pracovníků za správu určitého majetku, dohody o hmotné odpovědnosti za majetek uzavřené se zaměstnancem, zda jsou při prodeji majetku vytvářeny podmínky pro získání maximálního efektu pro koncern městských firem jako celek (prodej nemovitostí, cenných papírů), například využití určitých forem „výběrových řízení“ jakým způsobem je implementován mechanismus pro nakládání s nepotřebným majetkem (likvidace majetku, odprodeje majetku apod.).

### Operativní reporting majetku městských společností

Předpokládá se využití stávajících měsíčních reportingu, předávaných městskými společnostmi na SMB do Kanceláře koncernového výboru. Jedná se zejména o část rozvahy – aktiva, která zachycují strukturu stálých aktiv a strukturu oběžných aktiv. Dále bude využita obrátová předvaha po dopracování jednotné účetní osnovy (závaznost pro všechny členy koncernu).

### Strategický analytický rozbor majetku městských společností

Rozbor majetku se předpokládá v roční periodicitě, případně mimořádně, s cílem získat analytické poznatky o využití majetku v delším časovém úseku pro potřebu sestavení strategických střednědobých a prováděcích hospodářských plánů včetně plánování investic a oprav. Pro jednotlivé druhy majetku je nezbytné zpracovat hodnotící kritéria a uplatňovat jednotný přístup ve všech městských společnostech koncernu. Metodika bude dále zpřesňována Koncernovým výborem, je účelné důsledně využívat široké podpory informačních technologií.

### 6.1.8 Nákup a prodej

Členové koncernu SMB budou v maximální možné míře využívat zboží a služby ostatních členů koncernu SMB. Bude-li se jednat o veřejné zakázky, bude při jejich zadávání využívána tzv. vertikální a horizontální spolupráce. V případě, kdy by nabídka člena koncernu byla za vyšší cenu, než nabízí třetí strany, může být režim vertikální či horizontální spolupráce použit pouze tehdy, pokud by to znamenalo prokazatelnou a vyčíslenou výhodu pro celý koncern a pouze na základě koncernového pokynu. Členovi koncernu, kterému by za těchto podmínek vznikla újma, ji musí mít kompenzována předem daným způsobem v předem stanovené výši.

Členové koncernu SMB budou spolupracovat za účelem zefektivnění nákupu zboží a služeb, které nelze nakoupit či pořídit od členů koncernu SMB – viz politika Sdílené služby. Budou definovány komodity a služby, které nakupuje více než jeden člen koncernu nebo SMB a provedena analýza. Na jejím základě bude stanoveno, jaké nákupy by bylo vhodné realizovat společně a která společnost bude nositelem procesu nákupu. Kritérii výběru realizátora budou velikost objemu, zkušenosti na trhu, znalost komodity či služby, odborní pracovníci, skladovací možnosti apod. Zároveň budou definovány jedinečné a strategické komodity a služby, jejichž nákup je významný nebo kritický pro členy koncernu nebo které jsou nakupovány pouze jedním členem koncernu. U těchto položek bude strategie nákupu řešena pouze na úrovni dané společnosti.

Při realizaci nákupu budou využívány moderní metody (např. E-procurement) umožňující snížení cen nakupovaných materiálů a služeb při zachování transparentnosti.

Prodej zboží a poskytování služeb občanům města Brna a dalším zákazníkům bude prováděn tak, aby v maximální míře byly uspokojovány potřeby občanů města Brna, jakož i všech ostatních zákazníků za pro ně přijatelných podmínek. Pro splnění této podmínky bude definován a schválen standard služeb pro obyvatele. Návrh standardu předloží Koncernový výbor na schválení RMB a následně budou jeho podmínky formou koncernového pokynu přeneseny k jednotlivým členům koncernu.

Vznik koncernu nesmí žádným způsobem ohrozit nebo omezit cenu, rozsah nebo kvalitu služeb poskytovaných občanům SMB ať ji v rámci závazku veřejné služby nebo v rámci celospolečenských činností. Podmínkou pro plnění Koncernových pokynů v oblasti nákupu a prodeje bude vždy komplexní analýza možných dopadů na plnění funkce jednotlivých městských společností vůči SMB a jeho obyvatelům.

### 6.1.9 Sdílené služby

Cílem záměru sdílených služeb koncernu je využívání synergických efektů spolupráce městských firem, zejména pro:

- dosažení finančních úspor
- optimalizaci hospodaření jednotlivých členů koncernu i koncernu jako celku
- odstranění duplicit ve společnostech se 100% majetkovou účastí města Brna
- centralizace nákupů
- dosažení optimálního využití kapacit poskytovaných služeb
- rozvoj poskytování interních služeb mezi členy koncernu, jejich koordinaci a snížení nákladů na jejich poskytování
- unifikaci a zvýšení efektivity řízení městských firem

#### **Řídící, koordinační a schvalovací proces**

Vzhledem k výše popsanému konceptu koncernového uspořádání řídicí roli celého procesu realizace Politiky sdílených služeb logicky zastane Koncernový výbor. Zapojení generálních ředitelů již při tvorbě samotné koncepce koncernu společností města Brna přineslo pozitivní výsledky. Další

činnost tohoto projektového útvaru přináší celou řadu výhod pro realizaci záměru koncernu, jako jsou například exekutivní pravomoci dovnitř firem, přímý vliv na jejich strategii a garance souladu s plněním základního poslání jednotlivých členů koncernu a koncernu jako celku.

Klíčovou roli v koordinaci celého procesu sdílených služeb bude zastávat nově zřízený projektový útvar Centrum sdílených služeb sestávající se z odborných zástupců jednotlivých městských firem. Centrum sdílených služeb bude zřízeno jako výkonný tým, který formou maticového řízení zajistí poskytování sdílených služeb v rámci koncernu. U výběru jeho členů bude optimální respektovat jejich profesní odbornost, přístup k informacím z chodu městských firem a orientaci v problematice jejich fungování.

Schvalovací proces pak přirozeně odpovídá Vlastnické politice SMB jako jediného akcionáře koncernu. Dle zákona má tuto odpovědnost v kompetenci RMB v přímé návaznosti na představenstva jednotlivých městských společností a s informační povinností Zastupitelstvu města Brna.

### **Unifikace řídicí struktury městských společností**

V návaznosti na realizaci Politiky sdílených služeb bude nezbytné propojit fungování jednotlivých útvarů městských společností. Dojde tak k jisté unifikaci řídicí struktury i operativní exekutivy. Základní principy tohoto propojení jsou popsány již výše v podobě Centra sdílených služeb. V podrobnější optice agend jednotlivých útvarů společnosti pak budou realizovány dílčí projekty celkového záměru, které budou mít pomocí měřitelných kritérií stanovený cíl dosáhnout reálné optimalizace. Může se tak stát například spojením agend dvou či více útvarů na úrovni koncernového řízení, změnou v organizační struktuře společností či interním outsourcingem jejich služeb.

### **Maticová struktura**

Pro správné uchopení komplexního zadání a cílů Politiky sdílených služeb se jako velmi vhodné jeví maticové řízení celého procesu. Tento model přímo definuje spolupráci zástupců jednotlivých městských firem s garanty konkrétních oblastí a agend. Vlastní projektové týmy položené v průsečíku těchto kompetencí potom plní roli realizační.

### **Dodržování pravidel**

Dodržování pravidel fungování Politiky sdílených služeb je jednou z klíčových podmínek úspěšnosti implementace celého projektu. Jednotlivé městské společnosti se stávají členy koncernu a jeho zájmy se tak přirozeně řadí mezi priority v jejich řízení. S provázaností na předkládání výstupů jednotlivých projektů tak lze jejich kvalitu a dosažený pokrok hodnotit.

### **Základní oblasti Politiky sdílených služeb**

Pro vlastní potřebu řízení individuálních projektů je kategorizujeme do dvou základních oblastí s vědomím existence třetí oblasti mimořádných, mimoschématových projektů:

#### **a) Sdílený nákup a interní synergie**

Agenda nákupu jednotlivých městských firem je pravděpodobně jednou z primárních oblastí, kde lze dosáhnout patřičného efektu. Spojené nákupy jsou dnes funkčním trendem zejména s ohledem na vysoce tržní prostředí české ekonomiky. Tlak na snížení ceny při větších odběrech pak může pomoci zejména menším městským společnostem a uvolnit v jejich rozpočtech nemalé finanční objemy. U větších členů koncernu pak půjde zejména o úsporu nákladů na logistiku a personální zajištění jednotlivých agend, vzhledem ke stávající velikosti bude obtížnější posunout cenovou hranici ještě níže. Jednotlivé položky zařazené pod sdílený nákup se nejlépe vygenerují ze vzájemného propojení účetních osnov jednotlivých společností.

Mohlo by se jednat především o telefonní služby, kancelářské, hygienické a provozní potřeby, nákupy materiálů, osobních vozidel a PHM, outsourcing úklidových služeb apod.

Centrum sdílených služeb bude v návaznosti na oblast Poskytovaných služeb zajišťovat efektivní využití kapacit především dovnitř společností. Vzájemné účtování pak bude probíhat formou zápočtů jednotlivých služeb či vyjádřením jejich ceny. Do této oblasti samozřejmě budou spadat i typy služeb, které se k veřejné nabídce nehodí, například kvůli své strategické důležitosti, přílišnému riziku amortizace nebo kapacitního omezení. V případě interních synergií tedy může jít například o IT služby, datové kapacity, dopravu, servisní služby, personální výpomoc či personalistiku jako celek. Každý z členů koncernu má právě pro danou oblast odborné profesionální portfolio, které za využití zkušeností a znalostí jeho pracovníků může i malým rozšířením nabídku svých služeb výrazně expandovat.

#### **b) Poskytované služby**

Další oblastí s výrazným synergickým potenciálem jsou služby poskytované jednotlivými městskými společnostmi. Většinou v návaznosti na své primární poslání se městské společnosti staly odborníky v daných oborech, zaměstnávají zkušené profesionály z oboru. Koordinací těchto služeb bude dosaženo jejich lepšího využití díky interní či veřejné nabídce, čímž de facto vlastní poskytovaná služba sníží svoji cenu. Vodítkem pro tuto část optimalizace bude ceník interních výkonů jednotlivých společností, ke kterému za dodržení přístupu odpovědného hospodáře město Brno vytvoří konkurenceschopný trh koncernových výkonů.

#### **Příklady synergických spoluprací**

Synergické spolupráce vyplývají přímo ze samotné podstaty fungování jednotlivých městských firem. Právě svým orientovaným zaměřením a nutností zajištění zálohy se stávají skutečnými hybateli daného odvětví, nejen v lokalitě města Brna. Využití těchto synergických efektů je pak již tím pravým prostorem pro řízení a koordinaci celé Politiky sdílených služeb.

Z průzkumu vychází základní oblasti synergických spoluprací jednotlivých společností, jejich nabídku detailně zmapuje podrobná analýza.

- a) DPMB
  - velmi silná personální politika, možnost zajištění náborů i návazné agendy HR celoměstsky
  - využití dopravy a dopravních kapacit
  - údržba a servisní činnosti vozového parku
  - propagace
- b) Teplárny Brno
  - havarijní služby
  - management energetických služeb
  - nonstop servisní služba
- c) BKOM
  - koordinace dopravních omezení, uzavírek a dopravních řešení
  - bezpečnostní kamerový systém
  - geodetické práce
  - vedení projektů, výběrová řízení
  - příprava staveb a inženýrská činnost
  - realitní operace

- d) LMB
  - projekty zlepšování životního prostředí
  - nabídka rekreačních kapacit a prvků
  - nabídka palivového dřeva
- e) PHSMB
  - sociální pohřby
- f) SAKO
  - komplexní odpadové hospodářství
  - edukativní činnost ENVI
  - projekty na předcházení vzniku odpadů RE-USE
- g) STAREZ
  - sportovní vyžití
  - relaxace, odpočinek
  - motivace zaměstnanců
- h) Technické sítě Brno
  - osvětlení akcí či prostor
  - IT služby, datová centra
  - propagace
- i) BVV
  - konferenční služby
  - poskytnutí prostor
  - organizace rozsáhlejších akcí a projektů
  - propagace a marketing

V rámci dosažení efektivní synergie jednotlivých agend se na realizaci dílčích projektů nezřídka nebudou podílet všichni členové koncernu. Bude tak docházet k částečné synergické spolupráci mezi dvěma či menším počtem městských firem. Tyto koordinačně i realizačně jednodušší projekty mohou sloužit k otestování funkčnosti a správného nastavení Politiky sdílených služeb, stejně tak přinesou první výsledky v oblasti finančních úspor návazného mediálního obrazu celého projektu.

### Návazné kroky

Návazným krokem na schválení koncernové koncepce politickou reprezentací města Brna bude hlubší analýza struktury jednotlivých společností. Její výsledky se pak kategorizují do jednotlivých oblastí popsaných výše. Členové týmu Centra sdílených služeb budou zastávat roli garantů těchto oblastí a následných dílčích projektů. Jejich výběr je proto klíčovým předpokladem úspěšnosti celé transformace a jejich nominace by se měla uskutečnit ve dvou rovinách.

Důležitým krokem pro prosazení změny bude ukotvení povinnosti městských společností preferovat variantu sdílených služeb navrženou a schválenou v podobě koncernového pokynu. Je přípustná varianta, že se daná synergie nebude konkrétní městské společnosti týkat, ovšem v opačném případě se výnos stává závazným. Jeho účinnost vychází z předpokladu, že na příslušném stupni rozhodování uvnitř společnosti nejsou známy komplexní synergické dopady v rámci celého koncernu.

### 6.1.10 Politika společenské odpovědnosti (CSR)

Za účelem realizace této jednotné politiky koncernu je ve stanovách městských společností upraven účel existence společnosti ve smyslu odklonu od striktního důrazu na dosahování zisku. Městské společnosti a jejich management tak získávají prostor pro pružnější zohledňování společného koncernového zájmu, kterým není pouze ekonomická efektivita, ale také úkoly spojené s veřejným zájmem.

V rámci CSR projektů jsou podporovány zejména následující oblasti:

**Sport:** Podpora sportovních akcí, sportovních soutěží a programů, městských sportovních klubů a oddílů, které svoji činnost provozují v rámci města Brna.

**Kultura:** Podpora společenských a kulturních akcí a iniciativ - stejně jako institucí, organizací a sdružení, která tyto akce pro širokou brněnskou veřejnost organizují.

**Zdraví a zdravý životní styl:** Podpora institucí, zdravotnických zařízení, léčebných, preventivních či osvětových programů zaměřených na léčbu, péči a ochranu zdraví občanů města Brna. Do oblasti zdravého životního stylu zahrnujeme i programy a akce podporující aktivní trávení volného času.

**Občanská společnost:** Podpora projektů a iniciativ zaměřených na zkvalitnění občanského soužití a posílení vztahu k brněnskému regionu. Všeestranná podpora rozvoje komunitního života ve městě Brně (městských částí, zájmových sdružení a oddílů, občanských spolků a iniciativ atd.). Programy na podporu rodin s dětmi, vzdělanosti společnosti a vytváření podmínek pro kvalitní mezigenerační soužití.

**Životní prostředí:** Podpora projektů, institucí a sdružení, která si kladou za cíl rozvoj, zlepšování, prevenci a ochranu životního prostředí v městě Brně. Do oblasti spadá i oblast environmentální osvěty, vzdělávání a výchovy všech generací s důrazem na děti a mládež.

**Charita:** Cílená podpora nadací, všeobecně prospěšných společností, charitativních projektů a organizací působících v městě Brně. Podpora sektoru sociálních služeb, jako jsou dětské domovy, ústavy sociální péče apod.

Pro lepší přehlednost je zde uveden souhrn aktivit městských společností vázaných na společenskou odpovědnost.

Činnost	BKOM	DPMB	LMB	PHSMB	SAKO	STAREZ	TSB	TB	BVV
Podpora sportu, kultury	X	X	X		X	X	X	X	X
Podpora charit a handicapovaných	X	X	X		X	X		X	X
Podpora vzdělávání	X	X	X		X	X	X	X	X
Podpora ekologie, ochrana životního prostředí	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Boj proti vandalismu	X	X	X		X		X		
Údržba a správa zeleně, tvorba zeleně	X	X	X		X	X			
Úklid města	X	X			X				
Partner pro SMART CITY	X	X			X	X	X	X	

Činnost	BKOM	DPMB	LMB	PHSMB	SAKO	STAREZ	TSB	TB	BVV
Partner pro strategický rozvoj města	X	X			X	X	X	X	
Organizace dopravy	X	X			X				
Dobrý zaměstnavatel	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Komunikační funkce	X	X	X		X		X		X
Podpora bezpečnosti ve městě	X	X							
Podpora seniorů	X	X	X		X	X		X	
Partner rozvoje cestovního ruchu a rekreace		X	X			X			
Podpora volnočasových aktivit		X	X		X	X		X	X
Optimalizace vodního režimu, krajiny			X						
Posilování biodiverzity a zvýšení ekologické stability prostředí			X						
Sociální pohřby				X					
Podpora místních aktivit (v místě působení společnosti)	X	X			X		X		
Podpora nemocnic a zdravotnických zařízení						X		X	
Podpora výzkumu a vývoje nových technologií	X	X			X	X	X	X	
Podpora "Brněnské karty"		X				X			
Energo poradenství							X	X	
Podpora elektromobility	X	X					X	X	
Správa brněnského podzemí							X		
Partner WIFI Free Brno									X
Památková péče	X			X		X			X
Veřejně prospěšné akce		X		X	X	X			
Podpora sociálních zařízení	X								

Tab. č. 6.1.10 – Funkce městských firem s přesahem na společenskou odpovědnost vůči městu Brnu

### Dvě úrovně koncepce CSR městských společností

Návrh koncepce CSR je vystavěn hierarchicky tak, aby zahrnul podporu velkých projektů, které se dotýkají celého města Brna, přes projekty středního dopadu (např. městské části), až po cílenou podporu lokálních akcí, iniciativ, institucí spolků a občanských sdružení.

Koncepce CSR se proto opírá o dva hlavní pilíře:

1. Podpora CSR projektů SMB  
Koordinovaná finanční i nefinanční podpora městských firem CSR projektům, které zastřešuje SMB.
2. Programy CSR jednotlivých městských společností



Prostor pro realizaci vlastního programu CSR s ohledem na specifický předmět podnikání, obchodní vztahy, cílové skupiny a budování reputace značky jednotlivých městských společností.

Pilíř zahrnuje i sladění kritérií, která by měly společnosti řízené městem při realizaci svých CSR aktivit dodržovat a návrh pravidel pro lepší využití vzájemných synergií.

### **Podpora CSR projektů statutárního města Brna**

Cílem je poskytnout společnou koordinovanou podporu CSR projektům, které se realizují pod hlavičkou SMB. Výsledkem využití synergických efektů (finance, kapacity, lidské zdroje, komunikace apod.) bude dosažení výrazných úspor a maximalizace výsledku projektu.

Poradní sbor městských firem, který bude mít podobu Koncernového výboru, jak je o tomto výboru pojednáno dále.

Platformou, na které bude probíhat předkládání, posuzování i doporučení konkrétní formy podpory, tedy bude Koncernový výbor, což je pracovní skupina složená z nominovaných zástupců jednotlivých městských společností včetně zástupců RMB, přičemž může být doplněn i o osoby z řad odborníků. Podrobnější informace o činnosti Koncernového výboru jsou uvedeny čl. 4.4.4. tohoto dokumentu.

Závěry Koncernového výboru mají charakter doporučení či návrhů pokynů, které budou adresovány RMB. Rozhodující slovo při schvalování podpory CSR projektů města Brna tak bude mít RMB. Nelze však opomenout ani postavení představenstev jednotlivých městských společností, které však budou posuzovat zejména souladnost jím adresovaných pokynů s naplněním zájmů koncernu. Uvedené pokyny však budou pro městské společnosti závazné.

#### **Postup schvalování podpory CSR projektů SMB**

- Zástupce SMB předkládá (osobně, nebo e-mailem) návrh CSR projektu členům Koncernového výboru prostřednictvím Kanceláře koncernového výboru. Součástí návrhu je obsahové vymezení, očekávané cíle a přínosy projektu, včetně harmonogramu realizace a požadovaných forem podpory.
- Předložený návrh v prvním kroku posuzuje Koncernový výbor při využití zázemí Kanceláře koncernového výboru. Může tak učinit v rámci osobního jednání, nebo elektronicky či jiným způsobem souladným se Statutem koncernového výboru.
- Koncernový výbor schválí výši příspěvku a formy zapojení městských společností do projektu a svůj návrh ve formě pokynů předloží RMB ke schválení.
- Základním kritériem pro podporu projektu je charakter a obsahové vymezení projektu, které by mělo vždy korespondovat s přijatou koncepcí CSR (1.5. Oblasti podpory CSR).
- Představenstvo městské společnosti, po prostudování podkladů a doporučení, rozhodne na základě doručeného pokynu od SMB o výši a způsobu podpory CSR projektu.
- Koncernový výbor koordinuje, monitoruje a vyhodnocuje součinnost městských firem, sleduje a vyhodnocuje průběh projektu a o výsledcích průběžně informuje RMB a všechna představenstva městských společností, které se účastní projektu CSR.

Na schválených projektech se městské společnosti mohou podílet finančně či nefinančně, s ohledem na jejich zázemí, možnosti, zkušenosti, kapacity apod.

#### **Formy podpory CSR projektů**

- Přímá finanční podpora – poskytnutí konkrétní finanční dotace s jasně definovaným a kontrolovatelným účelem využití finančních prostředků.
- Nepřímá finanční podpora – nákup vstupenek pro zaměstnance, pronájem prostor pro interní či propagační akce, poskytnutí slev a benefitů apod.
- Poskytnutí techniky a výrobních nástrojů – technická a IT podpora, doprava, zapůjčení nástrojů, ochranné pomůcky, zajištění technických, úklidových a dalších služeb.

- Poskytnutí prostor – budovy, konferenční a jednací místnosti, haly, sportoviště, provozy, prostranství ve správě firem apod.
- Poskytnutí lidských kapacit na realizaci projektu formou vyčlenění lidí z běžného provozu (v rámci náplně práce) nebo na bázi firemního dobrovolnictví.
- Poskytnutí médií a mediálního prostoru – využití reklamních ploch, webových stránek, sociálních sítí, informačních stánků a dalších nástrojů v rámci komunikační kampaně.

Jako forma protiplnění budou součástí propagace a komunikace CSR projektu uváděna jména a loga všech městských společností, které se na dané akci budou partnersky podílet.

Každá městská společnost se historicky zaměřuje na jiné priority, oblasti a cílové skupiny CSR a má s jejich realizací odlišné zkušenosti. Proto zvažujeme zavedení role odborných garantů odpovědných za dohled nad realizací schválených projektů podle jejich konkrétního zaměření (příklad: Teplárny Brno – granty na podporu zdravotnických zařízení; SAKO Brno – projekty související s ochranou životního prostředí; STAREZ – podpora sportovních akcí apod.)

### CSR městských společností

Klíčovou součástí koncepce CSR jsou aktivity společenské odpovědnosti, které v rámci své působnosti realizují jednotlivé městské společnosti řízené SMB. Vzhledem k velmi různorodé oblasti podnikatelské činnosti městských společností jsou jejich CSR aktivity logicky zaměřené na specifické cílové skupiny, obchodní partnery, určité městské lokality, různé segmenty zákazníků či odběratelů služeb.

Proto je důležité, aby městské společnosti měly dostatečný prostor, díky kterému mohou svoje „vlastní“ specifické CSR aktivity dále rozvíjet, a posilovat tak svoji odbornou a společenskou reputaci a dobré obchodní a vztahy v oblasti jejich podnikání.

Společná koncepce a spolupráce městských společností je pak dobrou příležitostí, jak tomuto prostoru dát určitý sjednocující rámec, který městským společnostem přinese v oblasti CSR mnohem výraznější efekt a přínosy.

Společná koncepce CSR a pravidelný reporting současně umožňuje využití účelových synergií více městských společností na jednom projektu.

#### Základní rámec CSR městských společností

- CSR aktivity, cílové skupiny i formy podpory jednotlivých městských společností by měly korespondovat s jejich konkrétní podnikatelskou činností.
- Všechny oblasti podpory, na které se jednotlivé městské společnosti zaměřují, musí být v souladu s oblastmi CSR celého koncernu (viz kapitola 1.5. Oblasti podpory CSR).
- Kvůli transparentnosti by měly všechny městské společnosti mít formálně zpracovaná rámcová pravidla a kritéria pro sponzoring a podporu aktivit CSR.
- Finanční částka vyčleněná na podporu CSR projektů bude součástí business plánu na každý kalendářní rok, rovněž může městská společnost požádat Koncernový výbor o zajištění spolufinancování v rámci koncernu při využití společných finančních zdrojů či zdrojů jiné městské společnosti.
- Etický rozměr CSR by měl být zakotvený v Etickém kodexu jednotlivých společností.
- Celkovým záměrem CSR koncernu i jednotlivých společností je podporovat menší počet akcí s výraznějším efektem pro občany i společnost.
- Městské společnosti budou při realizaci „svých vlastních“ CSR aktivit ve větší míře využívat všech vzájemných synergií.

## Možnosti synergií městských společností

- Městské společnosti se budou pravidelně informovat o plánu podporovaných CSR akcí a projektů a hledat společné průniky a řešení (příklad: společnost Teplárny Brno dostane od ÚMČ Líšeň podobnou žádost o podporu jako společnost SAKO Brno). Dotyčné společnosti pak mohou svoje aktivity koordinovat, ušetřit a zvýšit dopad celé akce.
- Jednotlivé společnosti se mohou obracet na Koncernový výbor i s žádostí o materiální, technickou, komunikační a další podporu při realizaci konkrétní CSR aktivity.
- Žádosti, které jsou v souladu s koncepcí CSR, ale přesahují rámec či možnosti dané městské společnosti, lze podstoupit k posouzení Koncernovému výboru. Ten pak postupuje stejným způsobem, jako u schvalování projektů SMB.
- Rozhodnutí a podpoře opět spadá do kompetence představenstva společnosti.

Součástí užší spolupráce a koordinace budou i společné workshopy, kde se zástupci městských společností na konkrétních příkladech/projektech podělí své zkušenosti.

Základní podmínkou úspěšnosti CSR je transparentnost výběru podporovaných projektů jak pro žadatele o grant, tak pro média i občany města Brna. Dobře definovaná kritéria současně společností usnadní rozhodování, zda danou žádost podpořit či nikoli a pomohou docílit jednoho z hlavních cílů koncepce CSR, kterým je cílená podpora menšího počtu projektů s větším přínosem pro všechny zainteresované strany. Nedílnou součástí aktivit CSR je otevřená komunikace kritérií výběru a zveřejnění podporovaných projektů.

Žádosti o podporu doporučujeme vyhodnocovat podle následujících kritérií:

### 1. Obsahové zaměření projektu

Základním kritériem hodnocení je zaměření projektu, které musí odpovídat koncepci CSR, kdy se soustředíme především na podporu:

- rozvoje sportu
- kulturních a společenských akcí
- zdraví a zdravého životního stylu
- ochrany životního prostředí
- rozvoje občanské společnosti
- charitativních projektů a organizací

### 2. Dopad projektu – užitek pro cílovou skupinu

Důležitým měřítkem je zásah projektu, tedy počet lidí, kteří z jeho realizace budou mít přímý užitek. Rozhodující přitom není absolutní počet lidí, ale tzv. koeficient užitku, tedy poměr výše požadované podpory a počtu lidí, kterým projekt přinese přímý užitek.

### 3. Hmatatelnost projektu (užitná hodnota projektu)

Při posuzování žádostí preferujeme projekty realizační před výzkumy či studii s imaginárním dopadem. Čím konkrétnější a hmatatelnější bude přínos projektu pro kvalitu života občanů, tím vyšší bude mít prioritu.

### 4. Aktivita žadatelů o grant

Při posuzování žádostí mají přednost projekty, na kterých budou žadatelé aktivně spolupracovat, spolupodílet se na jejich realizaci. Nemusí se jednat jen o finanční spoluúčast, ale i o aktivní zapojení žadatelů a občanů. Podporujeme tak, aby se občané sami dobrovolně zapojovali do akcí a projektů, které přispívají ke zlepšení životních podmínek a posilování občanské soudržnosti.

## 5. Dlouhodobost/udržitelnost projektu

Vyšší prioritu mají projekty s dlouhou životností či takové programy, které jsou po úvodní investici schopny samostatně žít nebo se dále rozvíjet. Větší váhu proto budou mít projekty, které občanům přinesou užitek dlouhodobě, před jednorázovými akcemi.

## 6.2 Legislativní rámec – společné atributy

Městské společnosti se řídí základními zákony společnými pro všechny společnosti, což jsou zejména:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 340/2015 Sb., o registru smluv, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 185/2001 Sb. zákon o odpadech, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 499/2004 Sb., zákon o archivnictví a spisové službě, ve znění pozdějších předpisů
- předpisy BOZP

Ostatní zákony, zejména specifické pro podnikání dané městské společnosti, jsou uvedeny dále v následných kapitolách u každé příslušné společnosti.

### Řídící dokumenty schvalované valnou hromadou:

Společnosti se řídí základním dokumentem, kterým jsou stanovy, jejichž schválení či změna přísluší pouze akcionáři. Stanovy upravují především způsob jednání a podepisování za společnost, předmět podnikání společnosti, výši základního kapitálu, počet, druh a formu vydaných akcií, postup při zvýšení nebo snížení základního kapitálu, postavení a pravomoci jednotlivých orgánů společnosti aj.

### Řídící dokumenty schvalované představenstvem:

V působnosti představenstva každé městské společnosti je schvalování strategických dokumentů a plánu, ke kterým patří:

- plán investic,
- plán oprav,
- organizační řád,
- pracovní řád,
- podpisový řád,
- kolektivní smlouva.

Organizační řád je základním vnitřním organizačním předpisem společnosti. Upravuje strukturu společnosti, základní pravidla, zásady organizace a řízení společnosti, popisuje pracovní náplně

jednotlivých útvarů a jejich vzájemné vztahy včetně vymezení odpovědností a pravomocí. Kolektivní smlouva upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací a stanovuje práva a povinnosti smluvních stran a zaměstnanců v oblastech pracovněprávních. Mezi další důležité pracovněprávní dokumenty společnosti patří pracovní řád, který konkretizuje práva a povinnosti zaměstnanců vyplývající z pracovněprávních předpisů, a etický kodex.

Některé společnosti mají definován širší rozsah dokumentů schvalovaných představenstvem, je to např.:

- propagační a mediální plán (LMB)
- zaměstnanecké benefity (STAREZ)

#### **Řídící dokumenty schvalované generálním ředitelem:**

K těmto řídicím dokumentům patří zejména směrnice, metodické pokyny, místní provozní předpisy a příkazy generálního ředitele. Společnosti definují takové interní směrnice, příkazy generálního ředitele a provozní předpisy, které:

- zajišťují bezpečnost a kvalitu práce
- vytváří jasnou strukturu povinností a pravomocí zaměstnanců ve vztahu k řešené oblasti
- definují pracovní procesy a pracovní postupy

Vnitřní předpisy podléhají pravidelně jednou ročně vyhodnocení potřeby provedení revizí a následně dochází k provádění vlastní aktualizace těchto vnitřních předpisů a k seznámení zaměstnanců s revidovanými vnitřními předpisy. Nad rámec pravidelných revizí dochází k aktualizaci vnitřních předpisů v důsledku změn právní úpravy.

#### **ISO normy**

Zavedením norem ISO se snižuje riziko vyplývající z trestní odpovědnosti právnických osob. V rámci systému ISO jsou definovány a zavedeny přiměřené kontrolní mechanismy s aktivní povinností samokontroly, jejichž cílem je předcházet trestné činnosti, za kterou může být daná právnická osoba trestně odpovědná podle § 7 TOPO (Zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim).

Společnost se může rozhodnout pro zavedení ISO norem v takových oblastech, která uzná za vhodné. Z titulu pravidelné recertifikace provádí průběžné interní audity v uvedených oblastech, vyhodnocuje a předkládá managementu zprávu a doporučení.

#### **Přehled norem ISO zavedených v některých městských společnostech:**

- ČSN EN ISO 9001:2009 Systém managementu kvality
- ČSN EN ISO 14001:2005 – Environmentální management
- ČSN ISO/IEC 27001:2014 - Systém managementu bezpečnosti informací
- ČSN ISO/IEC 20000-1:2012 - Management služeb pro informační technologie
- Norma OHSAS 18001:2008 – Systém managementu pro bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci
- ČSN EN ISO 50001:2011 – Energetický management

## 6.2.1 Legislativní rámec - Brněnské komunikace, a.s.

### Legislativa vztahující se k činnosti společnosti:

- Zákon o pozemních komunikacích (zákon č. 13/1997 Sb.)

Ve společnosti BKOM byly integrovány níže uvedené mezinárodní normy ISO:

#### **ČSN EN ISO 9001:2009 Systém managementu jakosti**

Poslední recertifikace proběhla v Brněnských komunikacích, a.s. 26. 01. 2015, platnost do 26. 01. 2018.

#### **ČSN EN ISO 14001:2005 - Environmentální management**

Poslední recertifikace proběhla v Brněnských komunikacích, a.s. 01. 07. 2016, platnost do 01. 07. 2019.

#### **ČSN ISO/IEC 27001:2013 Systém managementu bezpečnosti informací**

Poslední recertifikace proběhla v Brněnských komunikacích, a.s. 29. 05. 2015, platnost do 28. 05. 2018.

V roce 2016 se vedení společnosti rozhodlo rozšířit systém řízení o požadavky norem na BOZP a společenskou odpovědnost.

**Systém managementu společenské odpovědnosti organizací dle ČSN 01 0391 a Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001** byly integrovány dne 01. 04. 2017.

Ve společnosti probíhají pravidelné interní a externí (recertifikační a dohledové) audity výše uvedených mezinárodních ISO norem, přičemž interní audity se řídí směrnicí SmGŘ-006 Audity IMS.

### Legislativa s omezujícím dopadem na činnost společnosti - BKOM

- Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů,
- Nařízení vlády č. 104/1997 Sb., kterým se provádí zákon o pozemních komunikacích,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv),
- Zákon č. 183/2006 Sb., stavební zákon,
- Zákon č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivů na životní prostředí,
- Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- Nařízení vlády č. 591/2006 Sb., o bližších minimálních požadavcích na bezpečnost a ochrany zdraví při práci na staveništích,
- Zákon č. 184/2006 Sb., o odnětí nebo omezení vlastnického práva k pozemku nebo ke stavbě (zákon o vyvlastnění), ve znění pozdějších předpisů,

- Zákon č. 416/2009 Sb., o urychlení výstavby dopravní, vodní a energetické infrastruktury, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 361/2000, o silničním provozu.

## 6.2.2 Legislativní rámec - Dopravní podnik města Brna, a.s.

### Legislativa vztahující se k činnosti společnosti:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1370/2007, o veřejných službách v přepravě cestujících pro železnici a silnici,
- Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě,
- Zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách,
- Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích,
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích,
- Zákon č. 143/2001 Sb., ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů,
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon),
- Vyhláška č. 175/2000 Sb., o přepravním řádu pro veřejnou drážní a silniční osobní dopravu.

Společnost Dopravní podnik města Brna, a.s. má nad společný rámec dokumentů schvalovaných představenstvem (uvedené v kap. 6.1.) jiný systém schvalování dokumentů.

### Řídící dokumenty schvalované představenstvem:

Představenstvo schvaluje finanční plán pro daný kalendářní rok, jehož součástí je také plán investic a plán oprav.

### ISO normy

Zavedením norem ISO se zvyšuje úroveň řízení jednotlivých procesů napříč celou společností. Systémy řízení dle norem ISO zavádí mimo standardizované postupy i systém pravidelného vyhodnocování a kontroly všech procesů a činností, a dopomáhají tak dosáhnout vytyčených cílů v efektivním čase a s reálným finančním zajištěním.

Ve společnosti DPMB, a.s. byly integrovány níže uvedené mezinárodní normy ISO:

- **ČSN EN ISO 9001:2009 Systém managementu kvality**

Prvotní certifikace proběhla v DPMB, a.s. 15. 12. 2006.

K hlavním výhodám tohoto certifikovaného systému managementu jakosti patří mj. jednoznačné definování kritérií kvality přepravy, stanovení pravomocí a odpovědností vedoucích funkcí DPMB ve vztahu k těmto kritériím, zavedení procesního přístupu, detailní popis postupů při realizaci a poskytování přepravní služby, zlepšení řízení zdrojů, stanovení mechanismů interních



kontrol, transparentnost, spolehlivost a zavedení mechanismů monitorování a měření procesů za účelem neustálého zlepšování dopravní služby.

Zavedením systému managementu jakosti v oblasti služeb ve veřejné přepravě osob podle mezinárodně uznávané normy byly vytvořeny předpoklady k dalšímu výraznému posunu v oblasti kvality brněnské MHD. Udržováním a rozvojem systému DPMB soustavně naplňuje vizi a politiku spolehlivé, pohodlné, dostupné a včasné přepravy zákazníka – cestujícího, při maximálně možném uspokojení jeho požadavků.

- **ČSN ISO/IEC 27001:2014 Systém managementu bezpečnosti informací**

Prvotní certifikace proběhla v DPMB, a.s. 18. 12. 2015.

Zavedení systému řízení dle ISO 27001 je pro DPMB prospěšné hlavně z důvodu, že společnost pracuje s velkým množstvím citlivých informací nebo informací u nichž by zcizení bylo pro společnost nebezpečné. Funkční systém zajišťuje splnění všech povinností DPMB v oblasti bezpečnostní politiky, organizace bezpečnosti, klasifikace a řízení rizik spojených s informacemi, bezpečnost lidských zdrojů, fyzická bezpečnost nosičů informací (elektronické i písemné informace) a bezpečnost prostředí, zvládání bezpečnostních incidentů a shodu se zákonnými požadavky. Mimo pracovníky IT, kteří jsou zodpovědní za řízení informací v el. podobě, jsou do systému zahrnuty i další útvary (osobní oddělení, mzdová účtárna, předprodej jízdenek, revizoři, právní oddělení, ekonomické oddělení, útvary podílející se na smluvních vztazích atd.).

- **ČSN ISO/IEC 20000-1:2012 - Management služeb pro informační technologie**

Tento systém řízení byl v DPMB, a.s. zaváděn a certifikován souběžně se systémem řízení bezpečnosti informací.

Tento systém je zaměřen výhradně na procesy IT a zárukou správně fungujícího IT, což je jednou ze zásadních podmínek funkčního a bezpečného nakládání s daty obzvláště v době, kdy je většina údajů spravována elektronicky. Zavedení systému řízení dle normy 20000-1 navázalo na zavedení řízení informatiky podle původně britské metodiky ITIL, které bylo v DPMB implementováno v roce 2014.

V rámci strategie společnosti je předpoklad, že v roce 2017 proběhne zavedení systému řízení dle ISO 50001 - Systém managementu hospodaření s energií, což do budoucna nahradí realizaci pravidelných povinných energetických auditů, které musí DPMB provádět v souladu s požadavky zákona 406/2000 Sb. o hospodaření e energií a jeho prováděcí vyhlášky 480/2012 Sb. o energetickém auditu a energetickém posudku.

V roce 2018, kdy končí platnost již vlastněných certifikátů, by měla proběhnout integrace všech čtyř systémů a bude realizována pouze jedna certifikace dle norem ISO 9001, ISO 20000 a ISO 27001 a ISO 50000.

Integrace systémů a jediná certifikace bude mít dopad jak praktický (společná jednotná dokumentace, zapojení všech složek DPMB, společné řízení procesů atd.), tak ekonomický (úspora financí za dílčí audity jednotlivých systémů, nižší požadavky na rozsah personálu pro provádění interních auditů v integrované podobě, atd.).

### 6.2.3 Legislativní rámec - Lesy města Brna, a.s.

#### Legislativa vztahující se k činnosti společnosti:

- Lesní zákon č. 289/1995 Sb.,
  - Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči,
  - Zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti,
  - Zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí ve znění pozdějších předpisů,
  - Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny,
  - Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší,
  - Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách,
  - Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech,
  - Zákon č. 350/2011 Sb. o chemických látkách a chemických směsích ve znění pozdějších předpisů,
  - Zákon č. 149/2003 Sb., o uvádění do oběhu reprodukčního materiálu lesních dřevin,
  - Vyhláška č. 189/2013 Sb., o ochraně dřevin a povolení jejich kácení,
  - Zákon č. 226/2013 Sb., o uvádění dřeva a dřevařských výrobků na trh,
  - Vyhláška Mze č. 285/2013 Sb., o rozsahu a způsobu předávání informací do centrální evidence hospodářskými subjekty a orgány státní správy v oblasti uvádění dřeva a dřevařských výrobků na trh,
  - Nařízení Rady (EHS) č. 2658/1987, příloha č. 3 – číselné zařazení pro dřevo a dřevařské výrobky,
  - Vyhláška č. 139/2004 Sb., kterou se stanoví podrobnosti o přenosu semen a sazenic lesních dřevin,
  - Zákon č. 22/1997Sb., o technických požadavcích na výrobky včetně prováděcího předpisu nařízení vlády č. 173/1997 Sb.,
  - Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví včetně prováděcího předpisu vyhlášky 135/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické limity písku v dopadových plochách a pískovištích,
  - Zákon č. 138/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu,
  - ČSN EN 1176 a ČSN EN 1177 technické normy na specifické bezpečnostní požadavky herních prvků a sportovišť
- a další zákony a prováděcí předpisy z oblasti ochrany životního prostředí, pozemků a financí.

#### Certifikáty:

C-o-C - proces ověřování spotřebitelského řetězce lesních produktů v rámci platných pravidel PEFC dle normy TD CFCS 2002:2013

PEFC – LmB hospodaří v lesích v souladu s požadavky certifikačních kritérií definovaných v dokumentu „Českého systému certifikace lesů“ CFCS 1003:2011

FSC – LmB byly certifikovány podle pravidel Forest Stewardship Council, A.C. FSC – C131933

Dále společnost vlastní výrobní certifikáty – řezivo 1020 – CPR - 060028053, frézované palisády 060 – 033818, houpačka probst 05.369.978, sestava „kombi“ pro houpačku a skluzavku 00.895.586/09/08/01/0, sestava pro dvě houpačky 00.895.585/09/08/01/0, sestava „kombi“ jednoduchá 00.895.584/09/08/01/0.

Ve společnosti LMB, a.s. probíhají pravidelné interní a externí (recertifikační a dohledové) audity výše uvedených norem.

#### 6.2.4 Legislativní rámec - Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.

##### Legislativa vztahující se k činnosti společnosti:

- Zákon o pohřebnictví a změně některých zákonů (zákon 256/2001 Sb.).

##### Legislativa s omezujícím dopadem na činnost společnosti

- Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (zákon č. 309/2006 Sb.),
- Zákon o integrované prevenci (zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezování znečišťování, o integrovaném registru znečišťování),
- Zákon o ochraně ovzduší (zákon č. 201/2012 Sb.),
- Zákon o předcházení ekologické újme a její nápravě (zákon č. 167/2008 Sb.),
- Zákon o kontrole kontrolním řádem (zákon č. 255/2012 Sb.),
- další zákony a prováděcí předpisy z oblasti ochrany životního prostředí.

#### 6.2.5 Legislativní rámec - SAKO Brno, a.s.

##### Legislativa vztahující se k činnosti společnosti:

- Energetický zákon (zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích),
- Zákon o hospodaření energií (zákon č. 406/2000 Sb.),
- Zákon o podporovaných zdrojích energie (zákon č. 165/2012 Sb.),
- Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (zákon č. 309/2006 Sb.),
- Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí (zákon č. 100/2001 Sb.),
- Zákon o prevenci závažných havárií (zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi),
- Zákon o integrované prevenci (zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezování znečišťování, o integrovaném registru znečišťování),
- Zákon o ochraně ovzduší (zákon č. 201/2012 Sb.),
- Zákon o vodách (zákon č. 254/2001 Sb.),
- Zákon o předcházení ekologické újme a její nápravě (zákon č. 167/2008 Sb.),
- Zákon o chemických látkách a chemických směsích (zákon č. 350/2011 Sb.),
- Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (zákon č. 309/2006 Sb.),

- Zákon o pozemních komunikacích (zákon č. 13/1997 Sb.).

Společnost SAKO Brno, a.s. má nad společný rámec dokumentů schvalovaných představenstvem (uvedené v kap. 6.1.) další dokumenty, které podléhají schválení představenstva.

#### **Řídící dokumenty schvalované představenstvem:**

Manuál přípravy a implementace strategických projektů společnosti (MPISP) řeší přípravnou fázi strategických projektů, zajištění výběrových řízení na zhotovitele příp. správce stavby a následnou realizační fázi projektů. Okrajově se zmiňuje i o zkušebním provozu a následném monitoringu.

Organizační a provozní dokumentace, k této dokumentaci náleží směrnice, provozní řády a postupy. Jedná se o základní dokumenty vydávané na úrovni příslušných útvarů či oddělení vč. směrnic a příkazů ředitele společnosti. Tyto dokumenty popisují důležité řídicí činnosti a procesy, vč. odpovědností a pravomocí odpovědných.

#### Ve společnosti SAKO Brno, a.s. byly integrovány níže uvedené mezinárodní normy ISO:

- **ČSN EN ISO 9001:2008 Systém managementu jakosti**

Prvotní certifikace proběhla v SAKO Brno, a.s. 22. 11. 2002.

Systém managementu jakosti je standard respektive norma, která slouží jako referenční model pro nastavení efektivních řídicích procesů a kontrolních mechanismů v organizaci, které pomáhají neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných výrobků či služeb a spokojenost zákazníka. Je to norma procesně orientovaná. A přispívá ke zvýšení transparentnosti prováděných činností a stanovení jasných pravomocí a odpovědností zaměstnanců.

- **ČSN EN ISO 14001:2004 - Environmentální management**

Prvotní certifikace proběhla v SAKO Brno, a.s. dne 09. 04. 2015.

Norma klade důraz na vytvoření účinných nástrojů pro dodržování veškerých zákonných požadavků v oblasti životního prostředí, hospodárné využívání surovin, energií a dalších zdrojů. Principem je stanovení toho, jak ovlivňujeme životní prostředí a následně snaha o snižování dopadů naší činnosti na životní prostředí, z pohledu spalovny se jedná např. o realizaci opatření směřujících k snižování emisí, zlepšení energetické účinnosti, rozšíření separace, práce s veřejností, atd.

- **Norma OHSAS 18001:2008 - Systém managementu pro bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci.**

První certifikace proběhla v SAKO Brno, a.s. dne 09. 04. 2015.

Norma klade důraz na prokázání plnění platné legislativy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jedná se o minimalizaci rizik a nebezpečí, které ohrožují bezpečnost a zdraví osob v rámci plnění povinností, které mají za cíl snížení počtu nehod a následných nákladů spojených s výskytem mimořádných událostí.

Ve spol. SAKO Brno, a.s. probíhají pravidelné interní a externí (recertifikační a dozorové) audity výše uvedeného integrovaného systému ISO norem s tím, že postup interních auditů je stanoven

v kap. 8.2.2 Příručky systému řízení společnosti. Metodika provádění interních auditů se řídí normou ISO 19011 v platném znění.

#### 6.2.6 Legislativní rámec - STAREZ-SPORT, a.s.

##### **Legislativa vztahující se k činnosti společnosti:**

- Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví (hygienu provozu) + prováděcí předpisy,
- Zákon o hospodaření energií (zákon č. 406/2000 Sb.),
- Zákon o prevenci závažných havárií (zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi),
- Zákon o předcházení ekologické újmě a její nápravě (zákon č. 167/2008 Sb.),
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- Evropská legislativa z oblasti veřejné podpory.

Společnost STAREZ-SPORT, a.s. má nad společný rámec dokumentů schvalovaných představenstvem (uvedené v kap. 6.1.) další dokumenty, které podléhají schválení představenstva.

##### **Řídící dokumenty schvalované představenstvem:**

Zaměstnanecké benefity, příp. smlouvy o provozování a o závazku veřejné služby.

##### **ISO normy**

Společnost STAREZ – SPORT, a.s. nepoužívá v rámci svojí činnosti ISO normy. V současné době získání ISO je pro společnost neefektivní, a to jak přínosem, tak i časově a finančně.

Společnost používá HACCP - Analýzu nebezpečí a kritické kontrolní body (správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách)

Společnost využívá a řídí se při své činnosti ČSN normy a také TNV normy pro provozy a také pro bezpečnost u vody.

#### 6.2.7 Legislativní rámec - Technické sítě Brno, a.s.

Ve společnosti Technické sítě Brno, a.s. byly integrovány níže uvedené mezinárodní normy ISO:

- **ČSN EN ISO 9001:2016 Systémy managementu kvality**

Prvotní certifikace – prosinec 2003

Systém managementu kvality je norma, která slouží jako referenční model pro nastavení efektivních řídicích procesů a kontrolních mechanismů v organizaci, které pomáhají neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných výrobků či služeb a spokojenost zákazníka. Je to norma procesně orientovaná.

A přispívá ke zvýšení transparentnosti prováděných činností a stanovení jasných pravomocí a odpovědností zaměstnanců.

- **ČSN ISO/IEC 27001:2014 Systémy řízení bezpečnosti informací**

Prvotní certifikace – listopad 2013

Systém managementu bezpečnosti informací je systematický přístup k řízení bezpečnosti vnitropodnikových informací vztahující se na zaměstnance, procesy, IT infrastrukturu a strategii společnosti. Tato norma poskytuje rámec pro identifikaci a řízení informačních rizik.

- **ČSN EN ISO 14001:2016 – Systémy environmentálního managementu**

Prvotní certifikace – prosinec 2003

Zavedením této normy Technické sítě Brno, a.s. reagují na stále přísnější legislativu a prokazují tím odpovědný přístup k ochraně životního prostředí trvalým snížením pravděpodobnosti vzniku ekologických rizik. Environmentální management snižuje dopady činností organizace na životní prostředí, což má za následek zlepšení životního prostředí a zlepšení profilu společnosti.

#### **Legislativa s omezujícím dopadem na činnost společnosti**

- Energetický zákon (zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích),
- Zákon o hospodaření energií (zákon č. 406/2000 Sb.),
- Zákon o podporovaných zdrojích energie (zákon č. 165/2012 Sb.),
- Zákon o kybernetické bezpečnosti (zákon č. 181/2014 Sb.),
- Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (zákon č. 309/2006 Sb.),
- Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí (zákon č. 100/2001 Sb.),
- Zákon o prevenci závažných havárií (zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi),
- Zákon o integrované prevenci (zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezování znečišťování, o integrovaném registru znečišťování),
- Zákon o ochraně ovzduší (zákon č. 201/2012 Sb.),
- další zákony a prováděcí předpisy z oblasti ochrany životního prostředí.

#### **6.2.8 Legislativní rámec - Teplárny Brno, a.s.**

Ve společnosti Teplárny Brno, a.s. byly integrovány níže uvedené mezinárodní normy ISO:

- **ČSN EN ISO 27001:2013 Systém managementu bezpečnosti informací**

Prvotní certifikace proběhla v Teplárnách Brno, a.s. 12. 6. 2014.

Systém managementu bezpečnosti informací je systematický přístup k řízení bezpečnosti důvěrných informací zahrnující zaměstnance, procesy, IT systém a strategii společnosti. ISO 27001:2013 pomáhá identifikovat, řídit a minimalizovat hrozby úniku a zneužití důvěrných informací.

- **ČSN EN ISO 9001:2008 Systém managementu jakosti**

Prvotní certifikace proběhla v Teplárnách Brno, a.s. 10. 10. 2014.

Systém managementu jakosti je standard respektive norma, která slouží jako referenční model pro nastavení efektivních řídicích procesů a kontrolních mechanismů v organizaci, které pomáhají neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných výrobků či služeb a spokojenost zákazníka. Je to norma procesně orientovaná. A přispívá ke zvýšení transparentnosti prováděných činností a stanovení jasných pravomocí a odpovědností zaměstnanců.

- **ČSN EN ISO 50001:2011 – Energetický management**

Prvotní certifikace proběhla v Teplárnách Brno, a.s. dne 24. 9. 2015.

Tato norma představuje souhrn požadavků, jejichž plnění vede k trvalému zvyšování energetické účinnosti v organizaci, a tím ke zlepšování konkurenčního postavení podniku na trhu. Management hospodaření s energií může mít okamžité výsledky v podobě finanční úspory za spotřebu energií, významnější je však jeho dlouhodobý přínos.

- **ČSN EN ISO 14001:2004 - Environmentální management**

Prvotní certifikace proběhla v Teplárnách Brno, a.s. dne 24. 9. 2015.

Zavedením této normy Teplárny Brno, a.s. reagují na stále přísnější legislativu a prokazují tím odpovědný přístup k ochraně životního prostředí snížením rizik dopadů ekologických havárií. Environmentální management snižuje dopady činností organizace na životní prostředí, což má za následek zlepšení životního prostředí a zlepšení profilu společnosti.

- **Norma OHSAS 18001:2008 - Systém managementu pro bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci**

Ve dnech 12. - 13. 4. 2016 proběhl „Certifikační audit“ v rámci implementace normy OHSAS 18001. Tato norma je návodem pro vybudování systému managementu BOZP, který minimalizuje rizika pro pracovníky Tepláren Brno, a.s. a další zainteresované strany, jejichž aktivity jsou spojeny s riziky pro BOZP.

Ve společnosti Teplárny Brno, a.s. probíhají pravidelné interní a externí (recertifikační a dohledové) audity výše uvedených mezinárodních ISO norem, přičemž interní audity se řídí směrnici ISO\_SM\_TB\_02 – Interní audity a roční plán externích auditů schvaluje vedení společnosti.

#### **Legislativa s omezujícím dopadem na činnost společnosti**

- Energetický zákon (zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích),
- Zákon o hospodaření energií (zákon č. 406/2000 Sb.),

- Zákon o podporovaných zdrojích energie (zákon č. 165/2012 Sb.),
- Zákon o kybernetické bezpečnosti (zákon č. 181/2014 Sb.),
- Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (zákon č. 309/2006 Sb.),
- Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí (zákon č. 100/2001 Sb.),
- Zákon o prevenci závažných havárií (zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi),
- Zákon o integrované prevenci (zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezování znečišťování, o integrovaném registru znečišťování),
- Zákon o ochraně ovzduší (zákon č. 201/2012 Sb.),
- další zákony a prováděcí předpisy z oblasti ochrany životního prostředí.

#### 6.2.9 Legislativní rámec - Veletrhy Brno, a.s.

Specifický legislativní rámec s omezujícím dopadem pro činnost Veletrhů Brno, a.s. není stanoven. Členství Veletrhů Brno, a.s. v různých svazech a společenstvích vymezuje požadavky na zavedení odpovídajících standardů pořádaných veletrhů a validitu vykazovaných statistických údajů.

#### **Profesní standardy a certifikace**

Veletrhy Brno a.s. jsou členem mezinárodních profesních svazů (UFI – Union des Foires International, CEFA – Central European Fair Alliance, Centrex – CE Union for Exhibition Statistics), které stanovují mezinárodní kritéria pro mezinárodní veletržní akce z hlediska kvalitativních standardů, mezinárodnosti a auditu statistických údajů. Realizace veletržních akcí vychází z těchto mezinárodních zásad a kritérií. Certifikace ISO není ve veletržním průmyslu prováděna, resp. není obvyklá.