

Z8/14. zasedání Zastupitelstva města Brna
konané dne 11.2.2020

8. Návrh změny stanov člena koncernu SMB SAKO Brno, a.s, revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., revize Vlastnické politiky Koncernu SMB

Anotace

Změna stanov společnosti SAKO Brno, a.s., z důvodu rozšíření předmětu podnikání s následně vyvolanými dopady do Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a Vlastnické politiky Koncernu SMB

Návrh usnesení

Zastupitelstvo města Brna

- schvaluje** změnu stanov člena koncernu SMB SAKO Brno, a.s., dle nového znění stanov společnosti SAKO Brno, a.s., které tvoří přílohu č. těchto usnesení
- vyslovuje** předchozí souhlas s revizí Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s. Nové znění vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., tvoří přílohu č. těchto usnesení.
- vyslovuje** předchozí souhlas s revizí Vlastnické politiky Koncernu SMB. Nové znění vlastnické politiky Koncernu SMB tvoří přílohu č. těchto usnesení.

Stanoviska

Rada města Brna projednala na svém zasedání dne 21.1.2020 bod 8. "Návrh změny stanov člena koncernu SMB SAKO Brno, a.s, revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., revize Vlastnické politiky Koncernu SMB" a doporučila Zastupitelstvu města Brna schválit změnu stanov člena koncernu SMB SAKO Brno, a.s., dle nového znění stanov společnosti SAKO Brno, a.s., vyslovit předchozí souhlas s revizí Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a vyslovit předchozí souhlas s revizí Vlastnické politiky Koncernu SMB.

Podpis zpracovatele pro archivaci

Zpracovatel

Elektronicky podepsáno

Mgr. Filip Leder

eRMB - Člen Zastupitelstva města Brna - předkladatel/ka
28.1.2020 v 14:29

Garance správnosti, zákonnosti materiálu

Důvodová zpráva

Představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., na 383. jednání konaném dne 11.11.2019 per rollam pod bodem č. 383.01 s názvem „Smlouva o dílo na akci „Opravy povrchů vybraných SSO“, Změna stanov společnosti SAKO Brno, a.s., revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., revize Vlastnické politiky Koncernu SMB“ schválilo:

- Smlouvu o dílo na akci „Opravy povrchů vybraných SSO“
- rozšíření koncepce podnikatelské činnosti společnosti o předměty podnikání uvedené v návrhu změny stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s., (projektová činnosti ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, klempířství a oprava karoserií) a dále o obory činnosti živnosti volné č.60 (Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků), č. 70 (Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy), 76 (Poskytování technických služeb)
- vzalo na vědomí návrh změny stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s., návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB
- uložilo předsedovi představenstva projednat návrh změny stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s., návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB na koncernovém výboru, předběžně informovat dozorčí radu o návrhu změny stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s. a v té souvislosti i o návrhu na rozhodnutí jediného akcionáře v působnosti valné hromady a o doplnění koncepce podnikatelské činnosti o předměty podnikání tam uvedené (projektová činnosti ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, klempířství a oprava karoserií), a dále o návrhu revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a návrhu revize Vlastnické politiky Koncernu SMB
- předložit návrh změn stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s. RMB v působnosti jediného akcionáře ke schválení
- předložit návrh návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB Radě města Brna v působnosti řídící osoby Koncernu SMB ke schválení
- předložit návrh změn stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s., Radě města Brna k doporučení ke schválení Zastupitelstvu města Brna
- předložit návrh návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB Radě města k doporučení k vyslovení předchozího souhlasu Zastupitelstvu města Brna

Zápis z jednání představenstva tvoří přílohu tohoto návrhu.

Koncernový výbor Koncernu SMB odsouhlasil a doporučil návrh změny stanov Radě města Brna ke schválení na jeho 15. zasedání konaném dne 10.12.2019. Výpis ze zápisu jednání Koncernového výboru konaného dne 10.12.2019 tvoří přílohu tohoto návrhu.

Dozorčí rada společnosti SAKO Brno, a.s. byla o změně stanov předběžně informována.

Návrh změny stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s. spočívá v rozšíření předmětu podnikání společnosti SAKO Brno, a.s. o předměty podnikání

- a) projektová činnosti ve výstavbě

- b) provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- c) poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- d) klempířství a oprava karoserií, kdy navrhované znění změny stanov je zapracováno přímo do textu stanov ve formě viditelných změn a je obsaženo v příloze tohoto návrhu pod označením „Stanovy člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s.“

Současně se rozšiřují i obory živnosti volné o obory činnosti č. 60 (Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků), 70 (Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy), 76 Poskytování technických služeb). Toto rozšíření nedopadá do obsahu stanov společnosti a provede jej společnost v rámci již existujícího předmětu podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona přímo vůči živnostenskému úřadu.

Rozšíření podnikání společnosti je i rozšířením koncepce podnikatelské činnosti společnosti, což souvisí s plánovanými projekty a postupným začleňováním společnosti SAKO Brno, a.s. do koncernu a s posilováním vzájemných koncernových synergií, včetně posílení zásady péče o svěřený majetek v rámci jeho údržby.

Z tohoto hlediska se jeví jako potřebné, aby společnost SAKO Brno, a.s. disponovala podnikatelským oprávněním, které může vykonávat nejen ve vztahu ke svému majetku, ale i majetku jiných městských společností, SMB, městských částí, aj.

Tato potřeba je aktuální z důvodu smlouvy o dílo, kterou má SAKO Brno, a.s. zajistit pro SMB stavební práce spojené s výměnou současných povrchů čtyř SSO, která spravuje, protože je z hlediska Koncernu SMB logické, účelné a ekonomické, aby stavební úpravy prováděla společnost SAKO Brno, a.s. Tato smlouva o dílo byla schválena Radou města Brna na zasedání dne 11.12.2019.

Smlouva o dílo předpokládá získání příslušných živnostenských oprávnění.

Rozšíření koncepce podnikatelské činnosti zasahuje do obou vlastnických politik dopadajících na společnost a současně v rozsahu rozšíření předmětu podnikání též do stanov společnosti.

Koncepce podnikatelské činnosti spadá do působnosti představenstva společnosti.

Změna stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s. náleží dle ustanovení § 421 odst. 2 písm. a) zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů, a dle čl. XI. odst.2, písm. a) a čl. XVIII. stanov společnosti SAKO Brno, a.s. do působnosti valné hromady, resp. jediného akcionáře společnosti SAKO Brno, a.s., kterým je statutární město Brno a dle ust. § 102 odst. 2) písm. c) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, a čl. 4, odst.3, písm. c) Statutu města Brna rozhoduje SMB.

Změna stanov společností vlastněných statutárním městem Brnem podléhá ve smyslu ust. § 84 odst.2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích a čl. 3 odst.2, písm. f) Statutu města Brna schválení Zastupitelstvem města Brna.

Dle čl. 4 odst. 1 jednacího řádu ZMB připravuje program zasedání ZMB Rada města Brna. V případě schválení návrhu ze strany ZMB může být návrh změny stanov předložen ke schválení Radě města Brna při výkonu působnosti jediného akcionáře společnosti SAKO Brno, a.s. ve smyslu ust. § 102 odst. 2) písm. c) zák. č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) a čl. 4. odst. 3) písm. c) Statutu města Brna.

Souběžně se změnou stanov společnosti SAKO Brno, a.s. je navržena úprava dokumentu Vlastnická politika SAKO Brno, a.s., neboť rozšířením předmětu podnikání je dotčena i Vlastnická politika SAKO Brno, a.s. Vlastnická politika SAKO Brno, a.s. je dokument navazující na Vlastnickou politiku Koncernu SMB, jež je součástí Deklarace koncernu

statutárního města Brna. Vzhledem k dílčím změnám Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s. je rovněž třeba úprava znění Vlastnické politiky Koncernu SMB.

Dle kap. 2 bodu 2.3 Vlastnické politiky Koncernu SMB je tvorba vlastnických politik jednotlivých městských firem 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. Schvalování vlastnických politik jednotlivých členů koncernu provádí RMB na základě předchozího souhlasu ze strany ZMB. Vlastnická politika člena Koncernu SMB 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.

Navrhané znění Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s. je zpracováno přímo do textu Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s. ve formě viditelných změn a je obsaženo v příloze tohoto návrhu označené jako „Návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s.“.

Navrhané znění Vlastnické politiky Koncernu SMB je zpracováno přímo do textu Vlastnické politiky Koncernu SMB ve formě viditelných změn a je obsaženo v příloze tohoto návrhu označené jako „Návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB“.

Rada města Brna projednala na svém zasedání dne 21.1.2020 bod 8. Návrh změny stanov člena koncernu SMB SAKO Brno, a.s., revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., revize Vlastnické politiky Koncernu SMB a doporučila Zastupitelstvu města Brna schválit změnu stanov člena koncernu SMB SAKO Brno, a.s., dle nového znění stanov společnosti SAKO Brno, a.s., vyslovit předchozí souhlas s revizí Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a vyslovit předchozí souhlas s revizí Vlastnické politiky Koncernu SMB.

8. Návrh změny stanov člena koncernu SMB SAKO Brno, a.s., revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., revize Vlastnické politiky Koncernu SMB

Bylo hlasováno bez rozpravy.

RMB doporučuje Zastupitelstvu města Brna

- schválit změnu stanov člena koncernu SMB SAKO Brno, a.s., dle nového znění stanov společnosti SAKO Brno, a.s.
- vyslovit předchozí souhlas s revizí Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s.
- vyslovit předchozí souhlas s revizí Vlastnické politiky Koncernu SMB

Schváleno jednomyslně 10 členy.

JUDr. Vaňková	Mgr. Hladík	Bc. Kolářný	Ing. Pospíšil	JUDr. Kemdl	Róbert Čuma	Ing. Fišer	Ing. Grund	RNDr. Chvátal	Ing. Kratochví	Mgr. Suchý
pro	pro	pro	pro	pro	pro	pro	pro	pro	---	pro

SAKO Brno, a.s., Jedovnická 2, 628 00 Brno

**Zápis z 383. jednání představenstva společnosti SAKO Brno, a. s., konaného 11. 11. 2019
hlasováním „per rollam“**

Hlasující:

Mgr. Filip Leder

JUDr. Robert Kerndl

Ing. Petr Hýbler

Ing. Jiří Kadeřávek

Jiří Novotný

Navržený program:

1. Smlouva o dílo na akci „Opravy povrchů vybraných SSO“. Změna stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s., revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a revize Vlastnické politiky Koncernu SMB.

Mgr. Filip Leder

předseda představenstva, v.r.

Průběh jednání a usnesení:

Jednání představenstva společnosti SAKO Brno, a.s., bylo svoláno hlasováním „per rollam“ výzvou k písemnému vyjádření stanoviska doručenou všem členům představenstva způsobem určeným pro doručení pozvánky na jednání představenstva v souladu se Stanovami společnosti čl. XII) Představenstvo, odst. 14.

Bylo konstatováno, že představenstvo je usnášeníschopné a bylo řádně svoláno ve smyslu stanov.

Představenstvo společnosti **schvaluje** navržený program 383. jednání představenstva společnosti SAKO Brno, a.s.

Pro shora uvedené usnesení hlasovali všichni členové představenstva společnosti, usnesení bylo schváleno.

383.01 Smlouva o dílo na akci „Opravy povrchů vybraných SSO“. Změna stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s., revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a revize Vlastnické politiky Koncernu SMB.

Představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., **schvaluje** smlouvu o dílo na akci „Opravy povrchů vybraných SSO“.

Představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., **schvaluje** rozšíření koncepce podnikatelské činnosti společnosti o předměty podnikání uvedené v návrhu změny stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s., (projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví i při práci, klempířství a oprava karoserií) a dále o obory činnosti živnosti volné číslo 60 (Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků), 70 (Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy), 76 (Poskytování technických služeb).

Představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., **bere na vědomí** návrh změny stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s.

Představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., **bere na vědomí** návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s.

Představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., **bere na vědomí** návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB.

Představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., **ukládá** (úkol č. 383.01) předsedovi představenstva projednat návrh změny stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s., návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB na koncernovém výboru.

Představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., **ukládá** (úkol č. 383.02) předsedovi představenstva předběžně informovat dozorčí radu SAKO Brno, a.s., o návrhu změny stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s., v té souvislosti i o návrhu na rozhodnutí jediného akcionáře v působnosti valné hromady a o doplnění koncepce podnikatelské činnosti o předměty podnikání tam uvedené (projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví i při práci, klempířství a oprava karoserií), a dále o návrhu revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a o návrhu revize Vlastnické politiky Koncernu SMB.

Představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., **ukládá** (úkol č. 383.03) předsedovi představenstva předložit návrh změn stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s., Radě města Brna v působnosti jediného akcionáře ke schválení.

Představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., **ukládá** (úkol č. 383.04) předsedovi představenstva předložit návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB Radě města Brna v působnosti řídící osoby Koncernu SMB ke schválení.

Představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., **ukládá** (úkol č. 383.05) předsedovi představenstva předložit návrh změn stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s., Radě města Brna k doporučení ke schválení Zastupitelstvu města Brna.

Představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., **ukládá** (úkol č. 383.06) předsedovi představenstva předložit návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s., a návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB Radě města Brna k doporučení k vyslovení předchozího souhlasu Zastupitelstvu měst Brna.

Výše uvedené dokumenty tvoří součást přílohy č. 01/383 tohoto usnesení.

Pro shora uvedené usnesení hlasovali všichni členové představenstva společnosti, usnesení bylo schváleno.

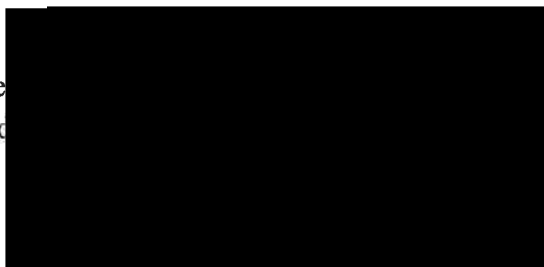
Strana 7

Příští jednání představenstva se bude konat dne 29. 11. 2019 v 8:00 hodin v zasedací místnosti SAKO Brno, a.s., Jedovnická 2, III. patro.

V Brně dne 15. 11. 2019

Zapsal: Ing. Karel Jelínek, ředitel společnosti

Schválil: Mgr. Filip Leder, předseda představenstva



Výpis ze zápisu Zasedání Koncernového výboru č.15 konaného dne 10.12.2019

15.05.Změna stanov člena Koncernu Brno společnosti SAKO Brno, a.s., návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s. a návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB

Usnesení:

Koncernový výbor bere na vědomí návrh smlouvy o dílo na akci „Opravy povrchů vybraných SSO“ ve znění které tvoří přílohu tohoto usnesení:

- rozšíření koncepce podnikatelské činnosti společnosti o předmět podnikání uvedený v návrhu změny stanov člena Koncernu SMB SAKO Brno, a.s.
- návrh na změnu stanov člena koncernu SAKO Brno, a.s. ve znění které tvoří přílohu tohoto usnesení
- návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s. ve znění které tvoří přílohu tohoto usnesení
- návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB ve znění, které tvoří přílohu tohoto usnesení

Koncernový výbor doporučuje RMB schválit

- návrh na změnu stanov člena koncernu SAKO Brno, a.s. ve znění, které tvoří přílohu tohoto usnesení
- návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s. ve znění které, tvoří přílohu tohoto usnesení
- návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB ve znění, které tvoří přílohu tohoto usnesení

Koncernový výbor pověřuje předsedu koncernového výboru předložit RMB ke schválení

- návrh na změnu stanov člena koncernu SAKO Brno, a.s. ve znění, které tvoří přílohu tohoto usnesení
- návrh revize Vlastnické politiky SAKO Brno, a.s. ve znění, které tvoří přílohu tohoto usnesení
- návrh revize Vlastnické politiky Koncernu SMB ve znění, které tvoří přílohu tohoto usnesení

Mgr. Filip Leder	Ing. Petr Kratochvíl	Ing. Antonín Črha	Ing. Miloš Havránek	JUDr. Michal Chládek MBA	JUDr. Robert Kerndl	Bc. Tomáš Kolářský	Ludvík Kadlec	JUDr. Jiří Oliva	Mgr. Michal Marciszyn	Ing. Oliver Pospíšil
PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO

V Brně, dne 16.12.2019

Ing. Zbyněk Matysek

Kancelář Koncernového výboru

STANOVY ČLENA KONCERNU SMB

SAKO Brno, a.s.

ve znění účinném od

Obsah

I)	Založení, vznik, trvání akciové společnosti a její účel	2
II)	Obchodní firma	2
III)	Sídlo a IČO společnosti	3
IV)	Jednání a podepisování za společnost	3
V)	Předmět podnikání a činnosti, účastenství v koncernovém uspořádání	3
VI)	Základní kapitál, počet, druh, forma, jmenovitá hodnota a podoba vydaných akcií	4
VII)	Zvýšení základního kapitálu	5
VIII)	Postup při zvýšení základního kapitálu	5
IX)	Snížení základního kapitálu	6
X)	Orgány společnosti	7
XI)	Valná hromada	7
XII)	Představenstvo	8
XIII)	Dozorčí rada	13
XIV)	Výbor pro audit	15
XV)	Hospodaření společnosti a podíl na zisku	16
XVI)	Úhrada ztrát společnosti	17
XVII)	Přeměny společnosti, zrušení a zánik společnosti	17
XVIII)	Doplňování a změna stanov	17
XIX)	Právní poměry společnosti a řešení sporů	18
XX)	Oddělitelnost	18
XXI)	Závěrečná ustanovení	18

I) Založení, vznik, trvání akciové společnosti a její účel

1. Rozhodnutím zakladatele a jediného společníka, kterým bylo Statutární město Brno, ze dne 10. 5. 1994, byla založena společnost s firmou SAKO Brno, a.s., se sídlem Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno, která byla dne 1. 7. 1994 zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 1371 (dále jen "společnost").
2. Společnost byla založena na dobu neurčitou.
3. Společnost je založena za účelem podnikání, při němž plní úkoly svěřené Statutárním městem Brnem spočívající především v/ve:
 - 3.1. výrobě a dodávkách tepelné energie a elektřiny prostřednictvím energetického využívání odpadu
 - a) pro konečnou spotřebu ze strany obyvatel města Brna či jiných osob vykonávajících činnost na jeho území a v přilehlých oblastech, a to za optimálního technického provozu zařízení a při zachování dlouhodobě sociálně udržitelných cen pro obyvatele města Brna; a
 - b) jako klíčového záložního zdroje pro případ výpadku dodávek ze strany jiných zdrojů zásobujících obyvatele města Brna či jiné osoby vykonávající činnost na jeho území a v přilehlých oblastech, včetně možnosti zajištění výroby a dodávek tepelné energie a elektřiny v případech výpadku dodávek fosilních paliv pro ostatní teplárenské zdroje ve Statutárním městě Brně;
 - 3.2. shromažďování, sběru, přepravě, třídění a odstraňování veškerého odpadu vznikajícího na území města Brna a v přilehlých oblastech, dále veškerého odpadu odloženého na území města Brna, a to vše při zachování dlouhodobě sociálně udržitelných cen pro obyvatele města Brna,
 - 3.3. energetickém využívání odpadů dle bodu 3.2., a to při minimalizaci dopadů na životní prostředí,
 - 3.4. využívání odpadů a produktů vznikajících po energetickém využívání odpadů k recyklaci a rekultivaci, případně využívání certifikovaných směsí ve stavebnictví, a to především ve spolupráci s ostatními společnostmi v rámci Koncernu Statutárního města Brna,

to vše při výkonu péče o všestranný rozvoj území Statutárního města Brna a o potřeby obyvatel města Brna, a to zejména prostřednictvím Koncernových pokynů. Tam, kde se výjimečně dostane do kolize zájem prospěšný toliko pro společnost (např. zájem na dosažení vyššího zisku společnosti či zájem na zlepšení hospodářského postavení společnosti na relevantním trhu) se zájmem veřejně prospěšným, může tento zájem ustoupit zájmu veřejnému, bude-li veřejný zájem uspokojován na základě Koncernového pokynu a budou-li naplněny podmínky stanovené Deklarací koncernu a zákonem č. 90/2012 Sb. (dále též jen „Zákon o obchodních korporacích“). Účel činnosti společnosti bude naplňován zejména prostřednictvím předmětu podnikání a činností, jak jsou tyto aktivity uvedeny v čl. V těchto stanov, rovněž pak v souladu s čl. V. odst. 1 stanov prostřednictvím koncernu, bude-li společnost jeho součástí, to však za podmínky, že řídící osobou bude Statutární město Brno nebo jím určená a ovládaná osoba.
4. Společnost má právní formu akciové společnosti.

II) Obchodní firma

1. Obchodní firma společnosti zní: SAKO Brno, a.s. (dále jen „firma“)
2. Na adrese www.sako.cz jsou umístěny internetové stránky, na nichž jsou uveřejňovány informace požadované zákonem.

III) Sídlo a IČO společnosti

1. Sídlem společnosti je: Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno
2. Identifikační číslo společnosti je: 607 13 470

IV) Jednání a podepisování za společnost

1. Společnost zastupují navenek vždy společně dva členové představenstva, z nichž alespoň jeden musí být vždy předseda či místopředseda představenstva. Společnost dále může zastupovat osoba, která k tomu byla společností písemně pověřena (zejména Organizačním řádem společnosti, Podpisovým řádem společnosti nebo plnou mocí), či je k tomu oprávněna zvláštním právním předpisem.
2. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěné nebo nadepsané firmě společnosti připojí svůj podpis zastupující osoby dle odst. 1. tohoto článku.

V) Předmět podnikání a činnosti, účastenství v koncernovém uspořádání

1. Předmětem podnikání společnosti je:
 - (a) podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
 - (b) Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - (c) Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
 - (d) výroba tepelné energie
 - (e) výroba elektřiny
 - (f) rozvod tepelné energie
 - (g) projektová činnost ve výstavbě
 - (h) provádění staveb, jejich změn a odstraňování
 - (i) poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví i při práci
 - (f)(j) klempířství a oprava karoserií
2. Předmětem činnosti společnosti jsou zejména činnosti v oblasti životního prostředí, zdraví, zdravého životního stylu, občanské společnosti, sportu, kultury a charity, a dále:
 - (a) maximálně efektivní výroba tepelné a elektrické energie s cílem udržet ve Statutárním městě Brně tuto výrobu z pohledu emisí CO₂ neutrální
 - (b) správa vlastního majetku
 - (c) zajištění efektivního využití vlastního majetku s ohledem na jeho přirozenou obnovu
 - (d) péče o všestranný rozvoj území města Brna
 - (e) péče o potřeby obyvatel města Brna či jiných osob vykonávajících činnost na jeho území
 - (f) naplňování veřejných zájmů na území města Brna a zájmů koncernu dle čl. V. odst. 4 těchto stanov dle Koncernových pokynů.
3. Společnost se může účastnit na podnikání jiných obchodních společností a takové společnosti zakládat.

4. Společnost se dále může zejména z důvodu naplnění účelu svého založení, jak je tento účel uveden v čl. I těchto stanov, podrobit ve smyslu ustanovení § 79 Zákona o obchodních korporacích v postavení řízené osoby jednotnému řízení řídící osoby za podmínky, že touto osobou bude Statutární město Brno, IČ: 44992785, se sídlem Brno, Dominikánské náměstí 196/1, PSČ 602 00 (dále jen pro účely těchto stanov „**koncern**“) a účastnit se tak společně s jinými výše uvedenou osobou řízenými osobami svojí činností naplňování koncernových zájmů existujícího koncernu. Jménem Statutárního města Brna jako řídící osoby v rámci koncernu bude rozhodovat Rada města Brna.
5. Tyto stanovy je třeba vykládat v kontextu dokumentu „Deklarace koncernu statutárního města Brna“, se kterým vyslovalo Zastupitelstvo města Brna předchozí souhlas na jeho zasedání Z7/31, konaném dne 5. 9. 2017, pod bodem 8, a který schválila Rada města Brna na její schůzi R7/134, konané dne 26. 9. 2017(dále jen „**Deklarace koncernu**“).Deklarace koncernu je souhrnem pravidel fungování koncernu. Řídící osobou koncernu dle Deklarace koncernu je Statutární město Brno. Koncernovým pokynem se rozumí pokyn řídící osoby dle článku 4 Deklarace koncernu (v těchto stanovách též jen „**Koncernový pokyn**“), přičemž se má za to, že Koncernový pokyn vydaný v souladu s Deklarací koncernu je v zájmu řídící osoby či člena koncernu. Pro účely těchto stanov se Deklarace koncernu považuje mj. za stanovení podoby Koncernového pokynu, včetně specifikace předpokládaného způsobu náhrady případné újmy vzniklé společnosti v souvislosti s Koncernovým pokynem. Statutární město Brno 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 statutárnímu orgánu či jeho členu. Jestliže Koncernový pokyn nebude obsahovat některou z náležitostí uvedených v článku 4 Deklarace koncernu, upozorní na to společnost Rada města Brno před vykonáním koncernového pokynu. Rada města Brna poté rozhodne o tom, zda bude koncernový pokyn doplněn, nebo ponechán beze změny.

VI) Základní kapitál, počet, druh, forma, jmenovitá hodnota a podoba vydaných akcií

1. Základní kapitál společnosti činí 1.505.817.000,- Kč(slovy: jedna miliarda pět set pět milionů osm set sedmnáct tisíc korun českých).
2. Základní kapitál byl splacen v plné výši před přijetím těchto stanov.
3. Základní kapitál je rozvržen na celkem **10(deset) kusů kmenových, listinných akcií** ve formě **na jméno**, o následujících jmenovitých hodnotách:
 - [1] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 141.395 000,- Kč
 - [2] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 30.354.000,- Kč
 - [3] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 601.529.000,- Kč
 - [4] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 69.381.000,- Kč
 - [5] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 17.810.000,- Kč
 - [6] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 65.000.000,- Kč
 - [7] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 195.000.000,- Kč
 - [8] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 260.000.000,- Kč
 - [9] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 117.638.000,- Kč
 - [10] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 7.710.000,- Kč
4. Akcie společnosti jsou označeny pořadovým číslem. Všechny akcie vydané společností nejsou registrované a nejsou veřejně obchodovatelné.
5. S každou akcií je při hlasování na valné hromadě spojen 1 (jeden) hlas. Celkový počet hlasů ve společnosti je 10 (deset).

VII) Zvýšení základního kapitálu

1. O zvýšení základního kapitálu rozhoduje valná hromada na návrh představenstva společnosti. Účinky zvýšení a snížení základního kapitálu nastávají okamžikem zápisu nové výše základního kapitálu do obchodního rejstříku.
2. Základní kapitál je možno zvýšit některým z těchto způsobů:
 - (a) upsáním nových akcií,
 - (b) zvýšením základního kapitálu z vlastních zdrojů společnosti,
 - (c) podmíněným zvýšením základního kapitálu.

VIII) Postup při zvýšení základního kapitálu

1. Při zvyšování základního kapitálu se společnost řídí ustanoveními § 474 a násl. Zákona o obchodních korporacích.
2. Při zvýšení základního kapitálu upisováním nových akcií se zvýšení provede vydáním nových akcií. Zvýšení základního kapitálu upsáním nových akcií je přípustné, jestliže byl zcela splacen emisní kurs dříve upsaných akcií, ledaže dosud nesplacená část emisního kursu je vzhledem k výši základního kapitálu zanedbatelná a valná hromada se zvýšením základního kapitálu tímto postupem vysloví souhlas. Toto omezení neplatí, vnášeli-li se při zvýšení základního kapitálu pouze nepeněžitě vklady.
3. Akcionář má přednostní právo upsat část nových akcií společnosti upisovaných ke zvýšení základního kapitálu v rozsahu jeho podílu na základním kapitálu společnosti, pokud se akcie upisují peněžitými vklady.
4. Valná hromada může rozhodnout o zvýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů vykázaných ve schválené řádné, mimořádné nebo mezitímní účetní závěrce ve vlastním kapitálu společnosti, ledaže jsou tyto zdroje účelově vázány a společnost není oprávněna jejich účel měnit.
5. Zvýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů společnosti se provede buď vydáním nových akcií a jejich bezplatným předáním akcionáři, nebo zvýšením jmenovité hodnoty dosavadních akcií. Rozhodnutí, jímž bylo přijato zvýšení základního kapitálu, se osvědčuje veřejnou listinou.
6. Pokud se valná hromada usnese na vydání vyměnitelných nebo prioritních dluhopisů, současně přijme rozhodnutí o zvýšení základního kapitálu v rozsahu, v jakém mohou být uplatněna výměnná nebo přednostní práva z těchto dluhopisů (dále jen „podmíněné zvýšení základního kapitálu“), ledaže mají být dluhopisy vyměněny za již vydané akcie.
7. Upsat akcie na zvýšení základního kapitálu nepeněžitými vklady je možné, jen je-li to v důležitém zájmu společnosti. Nepeněžitě vklady musí být zcela splaceny před podáním návrhu na zápis zvýšení základního kapitálu do obchodního rejstříku. Cena nepeněžitě vkladu se určí na základě posudku zpracovaného znalcem, kterého vybere představenstvo, nejde-li o některou z výjimek z povinnosti oceňovat nepeněžitý vklad znalcem při zvyšování základního kapitálu podle ust. § 468 a násl. Zákona o obchodních korporacích. Je-li nepeněžitým vkladem nemovitá věc, musí vkladatel předat společnosti nemovitou věc a písemné prohlášení s úředně ověřeným podpisem o vnesení nemovité věci podle § 19 Zákona o obchodních korporacích před zápisem zvýšení základního kapitálu do obchodního rejstříku. Předáním tohoto prohlášení spolu s předáním nemovité věci je vklad vnesen.
8. Při zvyšování základního kapitálu se postupuje podle těchto pravidel:

- a) zvýšení základního kapitálu rozhoduje valná hromada, či představenstvo ve smyslu čl. VIII. odst. 9 těchto stanov,
 - b) bez zbytečného odkladu od přijetí usnesení valné hromady podá představenstvo návrh na jeho zápis do obchodního rejstříku,
 - c) usnesení valné hromady o zvýšení základního kapitálu vykonává představenstvo samo nebo smluvně prostřednictvím jiné osoby,
 - d) v případě porušení povinnosti splatit emisní kurs upsaných akcií ve lhůtě stanovené valnou hromadou, zaplatí upisovatel úroky z prodlení ve výši 10 % p.a. z dlužné částky,
 - e) představenstvo podá návrh na zápis nové výše základního kapitálu do obchodního rejstříku bez zbytečného odkladu po upsání akcií odpovídajícího rozsahu zvýšení a po splacení alespoň 30 % jejich jmenovité hodnoty, nevyžaduje-li usnesení valné hromady o zvýšení základního kapitálu jejich splacení ve větším rozsahu, včetně případného emisního ážia, jde-li o peněžité vklady, a po vnesení všech nepeněžitých vkladů. Účinky zvýšení základního kapitálu nastávají ode dne tohoto zápisu.
9. Ostatní skutečnosti týkající se zvýšení základního kapitálu těmito stanovami neupravené se řídí příslušnými ustanoveními Zákona o obchodních korporacích.
10. Usnesením valné hromady lze pověřit představenstvo, aby za podmínek určených zákonem o obchodních korporacích a stanovami zvýšilo základní kapitál upisováním nových akcií, podmíněným zvýšením nebo z vlastních zdrojů společnosti s výjimkou nerozděleného zisku, nejvýše však o jednu polovinu dosavadní výše základního kapitálu v době, kdy valná hromada představenstvo zvýšením základního kapitálu pověřila.

IX) Snížení základního kapitálu

1. O snížení základního kapitálu rozhoduje valná hromada na návrh představenstva nebo akcionáře. Základní kapitál nelze snížit pod jeho minimální výši 2.000.000,00 Kč (dva miliony korun českých). Snížením základního kapitálu se nesmí zhoršit dobytnost pohledávek věřitelů.
2. Při snižování základního kapitálu se společnost řídí ust. § 516 a násl. Zákona o obchodních korporacích. Usnesení valné hromady o snížení základního kapitálu vykonává představenstvo.
3. Snížení základního kapitálu se provede zejména snížením jmenovité hodnoty akcií. Jmenovitá hodnota akcií se v takovém případě snižuje poměrně u všech akcií společnosti, ledaže účelem snížení základního kapitálu je prominout nesplacenou část emisního kursu akcií. Základní kapitál může být snížen i vzetím akcií z oběhu na základě losování, vzetím akcií z oběhu na základě veřejného návrhu smlouvy nebo upuštěním od vydání akcií.
4. Rozhodnutí valné hromady o snížení základního kapitálu musí obsahovat náležitosti stanovené v § 516 Zákona o obchodních korporacích a osvědčuje se veřejnou listinou.
5. Při snižování základního kapitálu se postupuje podle těchto pravidel:
 - a) bez zbytečného odkladu od přijetí usnesení valné hromady, podá představenstvo návrh na jeho zápis do obchodního rejstříku,
 - b) usnesení valné hromady o snížení základního kapitálu vykonává představenstvo,
 - c) představenstvo je povinno písemně do 30 dnů od nabytí účinnosti rozhodnutí valné hromady o snížení základního kapitálu vůči třetím osobám oznámit rozhodnutí o snížení základního kapitálu písemně těm známým věřitelům, jejichž pohledávky vůči společnosti vznikly před okamžikem účinnosti rozhodnutí valné hromady o snížení základního kapitálu. Součástí oznámení je výzva, aby věřitelé přihlásili své pohledávky podle ust. § 518 odst. 3 Zákona o obchodních korporacích. Rozhodnutí valné hromady o snížení základního kapitálu po jeho zápisu do obchodního rejstříku zveřejní představenstvo nejméně dvakrát za sebou s alespoň třicetidenním odstupem a s výzvou pro věřitele, aby přihlásili své pohledávky podle ust. § 518 odst. 3 Zákona o obchodních korporacích.

6. Ostatní skutečnosti týkající se snížení základního kapitálu těmito stanovami neupravené se řídí příslušnými ustanoveními Zákona o obchodních korporacích.

X) Orgány společnosti

1. Systém vnitřní struktury společnosti je dualistický.
2. Orgány společnosti jsou
 - a) valná hromada,
 - b) představenstvo,
 - c) dozorčí rada,
 - d) výbor pro audit
3. Statutární město Brno jako jediný akcionář společnosti vykonává působnost valné hromady podle § 12 Zákona o obchodních korporacích.

XI) Valná hromada

1. Při výkonu působnosti valné hromady rozhoduje ve věcech Statutárního města Brna jako jediného akcionáře společnosti podle § 102 odst.2 písm. c) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) Rada města Brna.
2. Do působnosti jediného akcionáře v působnosti valné hromady náleží:
 - a) rozhodování o změně stanov, nejde-li o změnu v důsledku zvýšení základního kapitálu pověřeným představenstvem nebo o změnu, ke které došlo na základě jiných právních skutečností;
 - b) rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu nebo o pověření představenstva ke zvýšení základního kapitálu či o možnosti započtení peněžité pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splacení emisního kursu,
 - c) rozhodování o vydání vyměnitelných nebo prioritních dluhopisů,
 - d) volba a odvolání členů představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit,
 - e) schválení řádné, mimořádné účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a v zákonem stanovených případech i mezitímní účetní závěrky,
 - f) rozhodnutí o rozdělení zisku nebo jiných vlastních zdrojů, nebo o úhradě ztráty,
 - g) rozhodování o odměňování členů představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit,
 - h) rozhodnutí o registraci účastnických cenných papírů společnosti podle zvláštního právního předpisu a o zrušení jejich registrace,
 - i) rozhodnutí o zrušení společnosti s likvidací, jmenování a odvolání likvidátora, včetně určení výše jeho odměny, schválení návrhu rozdělení likvidačního zůstatku,
 - j) rozhodnutí o fúzi, převodu jmění na akcionáře nebo rozdělení, popřípadě o změně právní formy,
 - k) schválení převodu, pachtu nebo zastavení závodu nebo takové jeho části, která by znamenala podstatnou změnu dosavadní struktury závodu nebo podstatnou změnu v předmětu podnikání nebo činnosti společnosti,
 - l) rozhodnutí o převzetí účinků jednání učiněných za společnost před jejím vznikem,

- m) schválení ovládací smlouvy, smlouvy o převodu zisku a smlouvy o tichém společenství, včetně jejich změn a jejich zrušení,
 - n) rozhodnutí o dalších otázkách, které zákon nebo tyto stanovy zahrnují do působnosti valné hromady,
 - o) rozhodnutí o změně práv náležejících jednotlivým druhům akcií,
 - p) rozhodnutí o přeměně zaknihovaných akcií na akcie listinné a naopak,
 - q) rozhodnutí o podání žádosti o povolení k veřejné obchodovatelnosti a o zrušení veřejné obchodovatelnosti účastnických cenných papírů,
 - r) řešení sporů mezi orgány společnosti,
 - s) schválení kapitálové účasti společnosti v jiných právnických osobách včetně schválení založení nové právnické osoby a schválení účasti společnosti v koncernu s jinými společnostmi,
 - t) udělování pokynů představenstvu týkajícího se obchodního vedení společnosti, byla-li valná hromada o udělení takového pokynu požádána členem představenstva, udělování jiných, zejména strategických pokynů představenstvu a schvalování zásad činnosti představenstva a zásad činnosti dozorčí rady, nejsou-li v rozporu s právními předpisy,
 - u) schvalování smluv o výkonu funkce členů představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit a jiných plnění podle § 61 Zákona o obchodních korporacích (tj. jiných plnění, než na která plyne právo z právního předpisu, ze smlouvy o výkonu funkce nebo z vnitřního předpisu schváleného valnou hromadou společnosti a dále určení mzdy (i jiných plnění) zaměstnanci, který je současně i členem statutárního orgánu společnosti, nebo osobě jemu blízké,
 - v) schválení zprávy představenstva o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku,
 - w) schválení termínů a způsobu výplaty podílu na zisku akcionáři,
 - x) schválení vnitřních předpisů, jimiž budou realizovány Koncernové pokyny udělované řídicí osobou,
 - y) schválení investičního plánu na daný hospodářský rok,
 - z) udělení předchozího souhlasu s uzavřením smluv o prodeji nebo nákupu nemovitého majetku nad částku 10.000.000,- Kč bez DPH, přičemž platí že
 - za) hodnotou nemovitého majetku se pro tyto účely rozumí jeho cena obvyklá a současně
 - zb) v případech, kdy je majetková dispozice součástí více právních jednání, vzájemně propojených (nejen právně, ale i obchodně), hodnota nemovitého majetku ze všech takto propojených právních jednání se pro tyto účely sčítá.
3. Valná hromada rozhoduje nejméně jednou za rok, nejpozději však do šesti měsíců od posledního dne účetního období. -
 4. Podklady pro rozhodnutí valné hromady zajišťuje představenstvo.

XII) Představenstvo

1. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, kterému přísluší obchodní vedení společnosti.
2. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem o obchodních korporacích nebo těmito stanovami vyhrazeny do působnosti jiných orgánů společnosti.
3. Nikdo není oprávněn udělovat představenstvu pokyny týkající se obchodního vedení společnosti, ledaže

- a) člen představenstva valnou hromadu o udělení pokynu týkajícího se obchodního vedení společnosti požádá, přičemž tím není dotčena povinnost člena představenstva jednat s péčí řádného hospodáře, nebo
- b) jde o Koncernový pokyn, který nepřinese společnosti újmu, či je zajištěna náhrada případné újmy dle ust. § 81 odst. 2 a § 72 zákona č. 89/2012 Sb.
4. Představenstvo je povinno společně s účetní závěrkou předkládat valné hromadě zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku jednou ročně.
 5. Představenstvo má **5 členů** volených a odvolávaných valnou hromadou. Jednotliví členové představenstva jsou voleni na **pětileté funkční období**. Opětovná volba člena představenstva je možná. Člen představenstva vykonává svoji funkci osobně, to však nebrání tomu, aby člen písemně zmocnil pro jednotlivý případ jiného člena téhož orgánu, aby za něho při jeho neúčasti hlasoval. Představenstvo volí ze svého středu předsedu a místopředsedu.
 6. Členem představenstva může být pouze fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně svéprávná, která je bezúhonná ve smyslu zákona o živnostenském podnikání a u níž nenastala skutečnost, jež je překážkou provozování živnosti podle zákona o živnostenském podnikání. Člen představenstva musí splňovat také další podmínky stanovené českými právními předpisy. Osoba, která uvedené podmínky nesplňuje nebo na jejíž straně je dána překážka výkonu funkce, se členem představenstva nestane, i když o tom rozhodl příslušný orgán. Přestane-li člen představenstva splňovat zákonem stanovené podmínky pro výkon funkce, jeho funkce zaniká. Tím nejsou dotčena práva třetích osob nabytá v dobré víře.
 7. Pokud člen představenstva zemře, odstoupí z funkce, je odvolán nebo jinak skončí jeho funkční období, musí valná hromada do 2 měsíců zvolit nového člena představenstva. Klesne-li výše uvedeným způsobem počet členů představenstva o jednoho, je představenstvo oprávněno jmenovat náhradního člena do rozhodnutí valné hromady. Člen představenstva, který odstoupí z funkce, je povinen oznámit odstoupení písemně valné hromadě. Výkon jeho funkce skončí uplynutím jednoho měsíce ode dne doručení tohoto oznámení, neujednájí-li jiný okamžik zániku funkce.
 8. Členové představenstva jsou povinni vykonávat svou působnost s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí (tzn. s péčí řádného hospodáře) a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo způsobit společnosti újmu. Povinnosti mlčenlivosti se netýká předávání důvěrných informací či informací tvořících obchodní tajemství mezi členy koncernu, ostatními členy koncernu, či jím zřízeným koncernovým orgánům za účelem naplňování koncernových zájmů, bude-li společnost jeho členem a bude-li zajištěna dostatečná ochrana těchto informací v rámci koncernu.
 9. Je-li sporné, zda člen představenstva jednal s péčí řádného hospodáře, nese důkazní břemeno o tom, že jednal s péčí řádného hospodáře, tento člen představenstva, ledaže soud rozhodne, že to po něm nelze spravedlivě požadovat. Ti členové představenstva, kteří způsobili společnosti porušením právních povinností při výkonu působnosti představenstva újmu, odpovídají za tuto újmu společně a nerozdílně, přičemž ust. § 81 odst. 2 zákona č. 90/2012 Sb. tím není dotčeno. Nenahradili-li členové představenstva společnosti újmu, kterou jí způsobili porušením povinnosti při výkonu funkce, ačkoli byli povinni újmu nahradit, ručí věřiteli společnosti za její dluh v rozsahu, v jakém újmu nenahradili, pokud se věřitel plnění na společnosti nemůže domoci. Smlouva mezi společností a členem představenstva nebo ustanovení stanov vylučující nebo omezující odpovědnost člena představenstva za újmu jsou neplatné. Člen představenstva může požádat valnou hromadu o udělení pokynu týkajícího se obchodního vedení; tím není dotčena jeho povinnost jednat s péčí řádného hospodáře.
 10. Představenstvo se schází podle potřeby. Řádná zasedání představenstva svolává předseda nebo místopředseda pozvánkou, která musí být členům představenstva doručena nejpozději 7 kalendářních dnů před dnem jednání představenstva a musí zejména obsahovat program, termín a místo jednání. Kratší lhůta než 7 kalendářních dnů pro doručení pozvánky je považována za dodržanou, pokud s termínem jednání vysloví souhlas všichni členové představenstva.

11. Na žádost kteréhokoliv člena představenstva, doručenou předsedovi nebo místopředsedovi, musí být představenstvo svoláno nejpozději do 7 kalendářních dnů ode dne doručení žádosti, která musí obsahovat odůvodnění a navrhovaný pořad jednání.
12. Představenstvo, které je usnášeníschopné za přítomnosti nadpoloviční většiny členů, rozhoduje o projednávaných záležitostech většinou hlasů přítomných členů představenstva.
13. Jednání představenstva řídí předseda, zastupující místopředseda nebo pověřený člen představenstva. O průběhu zasedání představenstva pořizuje předsedající zápis, který podepisuje předseda a zapisovatel; přílohou zápisu je seznam přítomných. Zápis obsahuje termín a místo jednání, účast členů představenstva a ostatních přítomných osoba usnesení představenstva. V zápisu musí být jmenovitě uvedeni členové představenstva, kteří hlasovali proti jednotlivým usnesením představenstva nebo se zdrželi hlasování; u neuvedených členů (tj. členů, u nichž není v zápisu uvedeno, že hlasovali proti jednotlivým rozhodnutím nebo že se zdrželi hlasování) se má za to, že hlasovali pro přijetí rozhodnutí. Vylučuje se zastoupení člena představenstva na základě plné moci ve smyslu ustanovení § 159 odst. 2 občanského zákoníku s výjimkou, kdy je zmocněnou osobou jiný člen představenstva.
14. V nutných bezodkladných případech může předseda nebo zastupující místopředseda vyvolat hlasování o usnesení představenstva "per rollam" (po okruhu) výzvou k písemnému vyjádření stanoviska doručenou všem členům představenstva způsobem určeným pro doručení pozvánky na jednání představenstva. Takto učiněná rozhodnutí představenstva jsou platná pouze, souhlasili-li s nimi všichni členové představenstva. Tato usnesení musí být zapsána v zápise na časově následujícím jednání představenstva.
15. Představenstvo při své činnosti zejména zabezpečuje obchodní vedení společnosti včetně řádného vedení účetnictví společnosti.
16. Představenstvo **předkládá valné hromadě**
 - a) ke schválení řádnou, mimořádnou, konsolidovanou, případně mezitímní účetní závěrku a také návrh na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty, dále zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku,
 - b) ke schválení návrh změny stanov společnosti,
 - c) návrhy rozhodnutí o zvýšení a snížení základního kapitálu, o vydávání dluhopisů,
 - d) návrh na rozhodnutí o zrušení společnosti,
 - e) návrh na rozhodování o případném prodeji akcií společnosti,
 - f) koncepci podnikatelské činnosti společnosti a návrhy jejích změn,
 - g) návrh na volbu a odvolání členů představenstva,
 - h) předem ke schválení právní jednání, jejichž schválení je těmito stanovami či zákonem vyhrazeno valné hromadě.
17. Představenstvo dále
 - a) zajišťuje řádné vedení předepsané evidence, účetnictví, obchodních knih a ostatních dokladů společnosti, včetně sestavení výroční zprávy,
 - b) rozhoduje o čerpání prostředků ze zdrojů účelově vázaných, jejichž účel není společnost oprávněna měnit,
 - c) schvaluje plán zadávání vlastních veřejných zakázek s výhledem na 3 následující měsíce, do něho nejsou zahrnovány veřejné zakázky realizované v pozici mandátáře,
 - d) podává obchodnímu rejstříku návrhy na zápis skutečností, které se do obchodního rejstříku zapisují,
 - e) schvaluje organizační řád společnosti, pracovní řád, podpisový řád společnosti,
 - f) schvaluje finanční a souhrnné plány společnosti,

- g) ustanovuje do funkce a odvolává vedoucí zaměstnance společnosti v režimu dle příslušných ustanovení zákoníku práce, přičemž takovým vedoucím zaměstnancem je osoba v přímé řídicí působnosti statutárního orgánu nebo v přímé řídicí působnosti vedoucího zaměstnance přímo podřízeného statutárnímu orgánu, za podmínky, že tomuto vedoucímu zaměstnanci je podřízen další vedoucí zaměstnanec,
 - h) rozhoduje o zřízení nových fondů a stanoví pravidla jejich hospodaření,
 - i) rozhoduje o uzavření smlouvy o založení koncernu, jehož řídicí osobou bude Statutární město Brno nebo jím určená a ovládaná osoba a
 - j) nominuje osobu, která bude zastupovat společnost po dobu členství společnosti v koncernu jako člen Koncernového výboru, pokud tuto funkci nevykonává předseda představenstva.
18. Představenstvo je povinno si vyžádat **předchozí souhlas dozorčí rady** s právním jednáním týkajícím se:
- a) rozhodování o kapitálové účasti v jiných právnických osobách včetně založení nové právnické osoby, kdy převodní cena podílu nebo nominální hodnota vkladu do základního kapitálu společnosti je v jednotlivém případě vyšší než 5 mil. Kč,
 - b) prodeje nebo pachtu závodu, jeho části, či prodej, pacht či pronájem jakýchkoli jiných vnitřních organizačních jednotek,
 - c) přijetí nebo poskytnutí dlouhodobé a střednědobé zápůjčky nebo úvěru nad 10 mil. Kč, s výjimkou úvěrů či zápůjček poskytovaných mezi členy koncernu na základě pokynu řídicí osoby, popř. provádění jiné dlouhodobé či střednědobé obdobné finanční operace nad 10 mil. Kč,
 - d) poskytnutí jakéhokoli zajištění za dluhy třetích osob dosahujících hodnoty 5 mil. Kč v jednotlivém případě, včetně převzetí a přistoupení k takovýmto dluhům, s výjimkou zajištění poskytovaných ve prospěch členů koncernu na základě pokynu řídicí osoby,
 - e) poskytnutí daru z majetku společnosti, pokud hodnota daru v jednotlivém případě přesáhne 500.000,- Kč mimo realizaci naplňování politiky společenské odpovědnosti,
 - f) převodu a zastavení vlastních akcií společnosti,
 - g) uzavření smlouvy s auditorem o provedení povinného auditu společnosti.
19. Představenstvo je povinno **předběžně informovat dozorčí radu** o těchto záležitostech:
- a) změny stanov předkládaných valné hromadě,
 - b) koncepce podnikatelské činnosti společnost,
 - c) pořad jednání valné hromady včetně materiálů pro valnou hromadu, návrhy předkládané k rozhodnutí valné hromadě, zřízení a pravidla hospodaření fondů a použití prostředků nacházejících se v těchto fondech, v souladu se zákonem a stanovami,
 - d) dlouhodobý podnikatelský záměr společnosti,
 - e) převod duševního vlastnictví nacházejícího se v majetku společnosti, jakož i poskytnutí licenčních oprávnění k takovému duševnímu vlastnictví,
 - c) uzavření dohod o narovnání, soudních smírů a jiných obdobných jednání, pokud hodnota sporu v jednotlivém případě přesáhne částku 125 000 Kč bez DPH,
 - f) návrhy změn a provádění změn ve složení orgánů právnických osob, v nichž má společnost majetkovou účast,
 - g) návrhy projektu přeměny obchodní společnosti, o němž rozhoduje valná hromada společnosti nebo představenstvo, jde-li o osobu, v níž má společnost majetkovou účast,
 - h) umožnění provedení due diligence (právního, ekonomického, technického, popř. ekologického auditu) společnosti nebo její organizační složky.

20. Představenstvo je povinno **informovat dozorčí radu** o:

- a) významných smlouvách s odběrateli a dodavateli, vždy však o smlouvách s plněním přesahujícím dobu 1 roku nebo částku odpovídající limitu pro nadlimitní sektorové zakázky dle právních předpisů upravujících zadávání veřejných zakázek u každé jednotlivé smlouvy (dále též jen „**Významná smlouva**“), a to včetně výsledků výběrových řízení o Významných smlouvách, jichž se společnost účastní, a včetně rozhodnutí představenstva nenavázat obchodní spolupráci nebo nepodat nabídku do výběrového řízení o Významných smlouvách; tuto povinnost představenstvo plní vždy nejpozději na nejbližším následujícím zasedání dozorčí rady,
- b) ročním finančním plánem,
- c) investičním plánem,
- d) vývoji pohledávek a dluhů po splatnosti,
- e) průběhu a výsledcích zasedání představenstva,
- f) zásadách pro kolektivní vyjednávání,
- g) okolnostech majících podstatný vliv na hospodaření společnosti,
- h) mzdovém vývoji ve společnosti,
- i) organizačních změnách ve společnosti majících dopad na alespoň 5 osob nacházejících se v postavení zaměstnance nebo člena orgánu společnosti,
- j) uzavření manažerských smluv s vedoucími zaměstnanci společnosti, kteří mají mít alespoň 5 podřízených zaměstnanců,
- k) výsledcích soudních sporů a významných správních řízení, v nichž byla společnost účastníkem, a to za předpokladu, že hodnota sporu v jednotlivém případě přesáhne částku 125 000 Kč bez DPH,
- l) stanovení a vyhodnocení úkolů vedoucích zaměstnanců společnosti, pokud k formálnímu stanovování úkolů obvykle dochází,
- m) výsledcích kolektivního vyjednávání.

21. Představenstvo dá podnět valné hromadě bez zbytečného odkladu poté, co zjistí, že celková ztráta společnosti na základě účetní závěrky dosáhla takové výše, že při jejím uhrazení z disponibilních zdrojů společnosti by neuhrazená ztráta dosáhla poloviny základního kapitálu nebo to lze s ohledem na všechny okolnosti očekávat, nebo z jiného vážného důvodu a navrhnout valné hromadě zrušení společnosti nebo přijetí jiného vhodného opatření. -

22. Představenstvo je povinno podat bez zbytečného odkladu příslušnému soudu návrh na zahájení insolvenčního řízení na společnost, jestliže jsou splněny podmínky stanovené zvláštním zákonem. Bylo-li v insolvenčním řízení zahájeném na návrh jiné osoby než dlužníka podle jiného právního předpisu soudem rozhodnuto, že společnost je v úpadku, jsou členové představenstva povinni, vyzve-li je k tomu insolvenční správce, vydat prospěch získaný ze smlouvy o výkonu funkce, jakož i případný jiný prospěch, který od společnosti obdrželi, a to za období 2 let zpět před právní mocí rozhodnutí o úpadku, pokud věděli nebo měli a mohli vědět, že je společnost v hrozícím úpadku podle jiného právního předpisu, a v rozporu s péčí řádného hospodáře neučinili za účelem jeho odvrácení vše potřebné a rozumně předpokládatelné.

23. **Členové představenstva nesmí (zákaz konkurence):**

- a) podnikat v předmětu činnosti společnosti, a to ani ve prospěch jiných osob, ani zprostředkovávat obchody společnosti pro jiného,
- b) být členem statutárního orgánu jiné právnické osoby se stejným nebo obdobným předmětem činnosti nebo osobou v obdobném postavení, ledaže se jedná o koncern,

- c) účastnit se na podnikání jiné obchodní korporace jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo obdobným předmětem činnosti.
- 24. Pokud člen představenstva na některou z výše uvedených okolností písemně upozornil valnou hromadu, má se za to, že tento člen představenstva činnost, které se zákaz týká, zakázanou nemá. To neplatí, pokud valná hromada vyslovila nesouhlas s výše uvedenou činností do jednoho měsíce ode dne, kdy byla na tyto okolnosti upozorněna.
- 25. Funkce člena představenstva je neslučitelná s funkcí člena dozorčí rady. V ostatním upravují vztah mezi členem představenstva a společností zákon, tyto stanovy a smlouva o výkonu funkce.
- 26. Předseda představenstva je oprávněn účastnit se jednání dozorčí rady.
- 27. Představenstvo je povinno plnit usnesení a pokyny valné hromady, jedná-li se o vyžádaný pokyn členem představenstva, pokud je zachována péče řádného hospodáře, pokyn nezasahující do obchodního vedení a Koncernový pokyn ze strany řídicí osoby v souladu s Deklarací koncernu.

XIII) Dozorčí rada

1. Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti.
2. Dozorčí rada je dále oprávněna zejména:
 - a) nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti,
 - b) kontrolovat, zda jsou řádně a v souladu se skutečností vedeny účetní zápisy společnosti,
 - c) kontrolovat, zda se podnikatelská činnost společnosti uskutečňuje v souladu s právními předpisy a těmito stanovami a oprávněnými pokyny valné hromady,
 - d) přezkoumávat řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předkládat své vyjádření valné hromadě,
 - e) účastnit se schůze valné hromady a seznamovat ji s výsledky své kontrolní činnosti,
 - f) zastupovat společnost vůči členům představenstva v řízení před soudy nebo jinými orgány,
 - g) udělovat nebo odmítnout udělit souhlas s právním jednáním podle článku XII. odst. 18 stanov,
 - h) udělovat souhlasy či stanoviska představenstvu a od představenstva přijímat informace v souladu s příslušnými ustanoveními stanov.
3. Dozorčí rada společnosti **má 5 členů**.
4. Členové dozorčí rady jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou. Jednotliví členové dozorčí rady jsou voleni na **pětileté funkční období**. Členem dozorčí rady může být jen fyzická osoba, která splňuje podmínky uvedené v článku XIII odst. 5 a 6 těchto stanov. Dozorčí rada volí ze svých členů předsedu a místopředsedu.
5. Člen dozorčí rady nesmí být současně členem představenstva nebo jinou osobou oprávněnou podle zápisu v obchodním rejstříku jednat za společnost. Člen dozorčí rady vykonává funkci osobně. To však nebrání tomu, aby člen zmocnil pro jednotlivý případ jiného člena dozorčí rady, aby za něho při jeho neúčasti hlasoval.
6. Členem dozorčí rady může být pouze fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně svéprávná, která je bezúhonná ve smyslu zákona o živnostenském podnikání a u níž nenastala skutečnost, jež je překážkou provozování živnosti podle zákona o živnostenském podnikání. Osoba, která uvedené podmínky nesplňuje nebo na jejíž straně je dána překážka výkonu funkce, se členem dozorčí rady nestane, i když o tom rozhodl příslušný orgán. Přestane-li člen dozorčí rady splňovat zákonem stanovené podmínky pro výkon funkce, jeho funkce zaniká. Tím nejsou dotčena práva třetích osob nabytá v dobré víře.

7. Pokud člen dozorčí rady zemře, odstoupí z funkce, je odvolán nebo jinak skončí jeho funkční období, musí valná hromada do 2 měsíců zvolit nového člena dozorčí rady. Člen dozorčí rady, který odstoupí z funkce, je povinen oznámit odstoupení písemně valné hromadě. Výkon jeho funkce skončí uplynutím jednoho měsíce ode dne doručení tohoto oznámení, neujedná-li ji jiný okamžik zániku funkce.
8. Členové dozorčí rady jsou povinni vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře, tedy s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo způsobit společnosti újmu. Povinnosti mlčenlivosti se netýká předávání důvěrných informací či informací tvořících obchodní tajemství mezi členy koncernu, ostatním členům koncernu či jím zřízeným koncernovým orgánům za účelem naplňování koncernových zájmů, bude-li společnost jeho členem a bude-li zajištěna dostatečná ochrana těchto informací v rámci koncernu.
9. Je-li sporné, zda člen dozorčí rady jednal s péčí řádného hospodáře, nese důkazní břemeno o tom, že jednal s péčí řádného hospodáře, tento člen dozorčí rady, ledaže soud rozhodne, že to po něm nelze spravedlivě požadovat. Ti členové dozorčí rady, kteří způsobili společnosti porušením právních povinností při výkonu působnosti dozorčí rady újmu, odpovídají za tuto újmu společně a nerozdílně. Nenahradili-li členové dozorčí rady újmu, kterou společnosti způsobili porušením povinností při výkonu funkce, ačkoli byli povinni újmu nahradit, ručí věřiteli společnosti za její dluh v rozsahu, v jakém újmu nenahradili, pokud se věřitel plnění na společnosti nemůže domoci. Smlouva mezi společností a členem dozorčí rady nebo ustanovení stanov vylučující nebo omezující odpovědnost člena dozorčí rady za újmu jsou neplatné. Nikdo není oprávněn udělovat dozorčí radě pokyny týkající se její zákonné povinnosti kontroly působnosti představenstva.
10. Klesne-li počet členů dozorčí rady o jednoho, je dozorčí rada oprávněna jmenovat náhradního člena do příštího rozhodnutí valné hromady.
11. Dozorčí rada se schází podle potřeby, nejméně jednou za tři měsíce. Zasedání dozorčí rady svolává předseda nebo jím pověřený člen. Na žádost kteréhokoliv člena dozorčí rady doručenou předsedovi nebo místopředsedovi musí být dozorčí rada svolána nejpozději do 14 dnů ode dne doručení žádosti, která musí obsahovat odůvodnění a navrhovaný pořad jednání.
12. Jednání dozorčí rady svolává předseda nebo zastupující místopředseda pozvánkou, která musí být členům dozorčí rady doručena nejpozději 7 kalendářních dnů před dnem jednání dozorčí rady a musí zejména obsahovat program, termín a místo jednání. Kratší lhůta než 7 kalendářních dnů pro doručení pozvánky je považována za dodrženu, pokud s termínem jednání vysloví souhlas všichni členové dozorčí rady.
13. Dozorčí rada, která je usnášeníschopná za přítomnosti nadpoloviční většiny členů, rozhoduje o projednávaných záležitostech většinou hlasů přítomných členů dozorčí rady.
14. Jednání dozorčí rady řídí předseda, zastupující místopředseda nebo pověřený člen dozorčí rady. O průběhu zasedání dozorčí rady pořizuje předsedající zápis, který podepisuje předsedající; přílohou zápisu je seznam přítomných. Zápis obsahuje termín a místo jednání, účast členů dozorčí rady a ostatních přítomných osob a usnesení dozorčí rady. V zápisu musí být jmenovitě uvedeni členové dozorčí rady, kteří hlasovali proti jednotlivým usnesením dozorčí rady nebo se zdrželi hlasování; u neuvedených členů (tj. členů, u nichž není v zápisu uvedeno, že hlasovali proti jednotlivým rozhodnutím nebo, že se zdrželi hlasování) se má za to, že hlasovali pro přijetí rozhodnutí. Pokud není prokázáno něco jiného, platí, že neuvedení členové hlasovali pro přijetí usnesení.
15. V nutných bezodkladných případech může předseda nebo zastupující místopředseda vyvolat usnesení dozorčí rady "per rollam" (po okruhu) výzvou k písemnému vyjádření stanoviska doručenou všem členům dozorčí rady způsobem určeným pro doručení pozvánky na jednání dozorčí rady. Takto učiněná rozhodnutí dozorčí rady jsou platná, pouze souhlasili-li s nimi všichni členové dozorčí rady. Tato usnesení musí být zapsána v zápise na nejbližším zasedání dozorčí rady.

16. Dozorčí rada je povinna valnou hromadu vyzvat bez zbytečného odkladu k učinění příslušného rozhodnutí vždy, vyžadují-li to zájmy společnosti a současně navrhnout potřebná opatření.
17. Členové dozorčí rady nesmí (zákaz konkurence):
 - a) podnikat v předmětu činnosti společnosti, a to ani ve prospěch jiných osob, ani zprostředkovávat obchody společnosti pro jiného;
 - b) být členem statutárního orgánu jiné právnické osoby s obdobným předmětem činnosti nebo osobou v obdobném postavení, ledaže jde o koncern;
 - c) účastnit se na podnikání jiné obchodní korporace jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo obdobným předmětem činnosti; přičemž pokud člen dozorčí rady na některou z výše uvedených okolností písemně upozornil valnou hromadu, má se za to, že tento člen dozorčí rady činnost, které se zákaz týká, zakázanou nemá. To neplatí, pokud valná hromada vyslovila nesouhlas s výše uvedenou činností do jednoho měsíce ode dne, kdy byl na tyto okolnosti upozorněn.
18. Funkce člena dozorčí rady je neslučitelná s funkcí člena představenstva, prokuristy, nebo osoby oprávněné podle zápisu v obchodním rejstříku jednat jménem společnosti. V ostatním upravují vztah mezi členem dozorčí rady a společností zákon, tyto stanovy a smlouva o výkonu funkce.
19. Předseda dozorčí rady je oprávněn účastnit se jednání představenstva.
20. Dozorčí rada určí svého člena, který zastupuje společnost v řízení před soudy a jinými orgány proti členu představenstva.

XIV) Výbor pro audit

1. Výbor pro audit vykonává v souladu se zákonem č. 93/2009 Sb., o auditorech, ve znění pozdějších předpisů, aniž je tím dotčena odpovědnost členů představenstva nebo dozorčí rady, zejména následující činnosti:
 - a) sleduje postup sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a předkládá představenstvu doporučení k zajištění integrity systémů účetnictví a finančního výkaznictví,
 - b) sleduje a hodnotí účinnost vnitřní kontroly společnosti, vnitřního auditu a případně systém řízení rizik,
 - c) sleduje proces povinného auditu; přitom vychází ze souhrnné zprávy o systému zajištění kvality,
 - d) posuzuje nezávislost auditora či auditorské společnosti a zejména poskytování neauditorských služeb společnosti,
 - e) doporučuje dozorčí radě auditora k provedení povinného auditu s řádným odůvodněním,
 - f) projednává s auditorem rizika ohrožující jeho nezávislost a ochranná opatření, která byla auditorem přijata s cílem tato rizika zmírnit,
 - g) vyjadřuje se k výpovědi závazku ze smlouvy o povinném auditu nebo odstoupení od smlouvy o povinném auditu,
 - h) posuzuje, zda bude auditorská zakázka předmětem přezkumu řízení kvality auditorské zakázky jiným statutárním auditorem vykonávajícím auditorskou činnost vlastním jménem a na vlastní účet nebo auditorskou společností,
 - i) informuje dozorčí radu o výsledku povinného auditu a jeho poznatcích získaných ze sledování procesu povinného auditu,
 - j) informuje dozorčí radu, jakým způsobem povinný audit přispěl k zajištění integrity systémů účetnictví a finančního výkaznictví,

- k) rozhoduje o pokračování provádění povinného auditu,
 - l) schvaluje poskytování jiných neauditorských služeb,
 - m) schvaluje zprávu o závěrech výběrového řízení na poskytování služeb povinného auditu,
 - n) projednává průběžně s auditorem zprávu o významných skutečnostech vyplývajících z povinného auditu zpracované auditorem, zejména o zásadních nedostatecích ve vnitřní kontrole ve vztahu k postupu sestavování účetní závěrky nebo konsolidované účetní závěrky.
2. Výbor pro audit je oprávněn nahlížet do dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti v rozsahu nezbytném pro výkon činnosti výboru pro audit.
 3. Členem výboru může být pouze fyzická osoba. Členové výboru pro audit jsou povinni vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu. Povinnost mlčenlivosti trvá i po ukončení výkonu funkce.
 4. Výbor pro audit **má 5 členů**, které **volí a odvolává valná hromada** z nevýkonných členů dozorčích rad nebo ze třetích osob. Členové výboru pro audit nemohou být členy představenstva, nebo prokuristy. V ostatním upravují vztah mezi členem výboru pro auditu společností zákon, tyto stanov a smlouva o výkonu funkce.
 5. Společnost je povinna zveřejnit na svých internetových stránkách seznam členů výboru pro audit; u těchto osob uvede takové údaje, které se zapisují u členů kontrolního orgánu do obchodního rejstříku.
 6. Členové výboru pro audit si volí ze svého středu předsedu a místopředsedu.
 7. Pokud člen výboru pro audit zemře, odstoupí z funkce, je odvolán nebo jinak skončí jeho funkční období, musí valná hromada do 2 měsíců zvolit nového člena výboru pro audit. Člen výboru pro audit může ze své funkce odstoupit písemným prohlášením doručeným valné hromadě. Výkon jeho funkce skončí uplynutím jednoho měsíce ode dne doručení tohoto oznámení, neujedná-li jiný okamžik zániku funkce.
 8. Výbor pro audit je způsobilý se usnášet za účasti nadpoloviční většiny členů. Při rozhodování má každý člen výboru pro audit jeden hlas. Výbor pro audit rozhoduje nadpoloviční většinou hlasů přítomných členů.
 9. Zasedání výboru pro audit se konají dle potřeby. O průběhu zasedání výboru pro audit se pořizuje zápis, který podepisuje předseda a zapisovatel; přílohou zápisu je seznam přítomných. Zápis obsahuje termín a místo zasedání, účast členů výboru pro audit a ostatních přítomných osob a usnesení výboru pro audit. V nutných neodkladných případech může předseda výboru pro audit vyvolat hlasování mimo zasedání (per rollam) v písemné podobě nebo s využitím technických prostředků. Návrh usnesení musí být zaslán všem členům výboru pro audit a musí pro něj hlasovat všichni členové výboru pro audit. Na časově nejbližším následujícím zasedání výboru pro audit musí být proveden zápis o usnesení, které bylo učiněno per rollam.
 10. Na členy výboru pro audit, kteří vykonávají tuto funkci ze zákona, tj. bez zvolení valnou hromadou ve smyslu ust. § 44 odst. 2) zákona č. 93/2009 Sb., platí ustanovení tohoto článku obdobně.

XV) Hospodaření společnosti a podíl na zisku

1. Akcionář má právo na podíl na zisku (dividenda), který valná hromada podle výsledku hospodaření určil k rozdělení.
2. Společnost nesmí rozdělit zisk nebo jiné zdroje akcionáři, pokud se ke dni skončení posledního účetního období vlastní kapitál vyplývající z řádné nebo mimořádné účetní závěrky nebo vlastní kapitál po tomto rozdělení sníží pod výši upsaného základního kapitálu zvýšeného o fondy, které nelze podle tohoto zákona nebo stanov rozdělit mezi akcionáře. Částka k rozdělení mezi akcionáře

nesmí překročit výši zisku posledního skončeného účetního období zvýšenou o nerozdělený zisk z předchozích období a sníženou o ztráty z předchozích období a o příděly do rezervních a jiných fondů v souladu s tímto zákonem a stanovami.

3. Akcionář podíl na zisku nevrací, ledaže věděl nebo měl vědět, že při vyplacení byly porušeny zákonem o obchodních korporacích stanovené podmínky. V pochybnostech se dobrá víra předpokládá.
4. Společnost je povinna vykonávat předmět činnosti v rámci politiky společenské odpovědnosti vždy tak, aby si tím nepřivodila úpadek nebo hrozící úpadek podle jiného právního předpisu.

XVI) Úhrada ztrát společnosti

1. O způsobu úhrady ztrát společnosti vzniklých v uplynulém obchodním roce rozhoduje valná hromada na návrh představenstva. -
2. Společnost zřizuje statutární rezervní fond a je povinna jej tvořit.
3. Statutární rezervní fond byl při svém zřízení naplněn celým zůstatkem zákonného rezervního fondu. -
4. Statutární rezervní fond se ročně doplňuje o částku ve výši odpovídající 10 % z čistého zisku, až do dosažení jeho výše odpovídající 20 % základního kapitálu.
5. Takto vytvořený rezervní fond do výše 20 % základního kapitálu lze použít pouze k úhradě ztráty hospodaření společnosti a o jeho použití rozhoduje valná hromada.
6. O případné další tvorbě statutárního rezervního fondu nad limit uvedený v čl. XVI odst. 2 a 3 rozhoduje valná hromada.
7. Případné ztráty, vzniklé při hospodaření společnosti, budou uhrazeny především z jejího statutárního rezervního fondu. Způsob použití statutárního rezervního fondu a schvalování jeho použití vyplývá z těchto stanov.

XVII) Přeměny společnosti, zrušení a zánik společnosti

1. Přeměnou společnosti je fúze, rozdělení a změna právní formy.
2. Zániku společnosti předchází její zrušení s likvidací nebo bez likvidace.
3. Bližší podmínky týkající se přeměn společnosti a jejího zrušení upravuje zákon.
4. Způsob provedení likvidace společnosti při jejím zrušení se řídí obecně závaznými právními předpisy. -
5. O způsobu vypořádání likvidačního zůstatku majetku společnosti rozhoduje valná hromada. Likvidační zůstatek se dělí mezi akcionáře v poměru odpovídajícím jmenovité hodnotě jejich akcií.
6. Společnost zaniká výmazem z veřejného rejstříku.

XVIII) Doplňování a změna stanov

1. O doplnění nebo jiné změně těchto stanov rozhoduje valná hromada, pokud nejde o změnu v důsledku zvýšení základního kapitálu představenstvem podle ust. § 511 Zákona o obchodních korporacích nebo o změnu, ke které došlo na základě jiných právních skutečností.
2. Návrh na doplnění nebo jinou změnu stanov může podat také představenstvo nebo dozorčí rada.

3. Rozhodnutí o změně stanov se osvědčuje veřejnou listinou. Obsahem veřejné listiny je také schválený text změny stanov.
4. Návrhy změn stanov zpracovává představenstvo s přihlédnutím ke kogentním ustanovením Zákona o obchodních korporacích a dalších obecně závazných právních předpisů. Po schválení valnou hromadou představenstvo zabezpečí zpracování úplného znění stanov společnosti a předloží je příslušnému rejstříkovému soudu.
5. V případě, že valná hromada rozhoduje o štěpení akcií či spojení více akcií do jedné, o změně formy nebo druhu akcií anebo o omezení převoditelnosti akcií na jméno nebo zaknihovaných akcií či její změně, nabývá změna stanov účinnosti ke dni zápisu těchto skutečností do obchodního rejstříku. Ostatní změny stanov, o nichž rozhoduje valná hromada, nabývají účinnosti okamžikem jeho rozhodnutí, ledaže z tohoto rozhodnutí nebo ze zákona plyne, že nabývají účinnosti později.
6. Přijme-li valná hromada rozhodnutí, jehož důsledkem je změna obsahu stanov, toto rozhodnutí nahrazuje rozhodnutí o změně stanov a osvědčuje se veřejnou listinou. Jestliže z tohoto rozhodnutí neplyne, zda, popřípadě jakým způsobem se stanovy mění, rozhodne o změně stanov představenstvo v souladu s rozhodnutím valné hromady. Rozhodnutí představenstva o změně obsahu stanov se osvědčuje veřejnou listinou.
7. Jestliže dojde ke změně v obsahu stanov na základě jakékoliv právní skutečnosti, je představenstvo společnosti povinno vyhotovit bez zbytečného odkladu poté, co se kterýkoliv člen představenstva o takové změně dozví, úplné znění stanov.

XIX) Právní poměry společnosti a řešení sporů

1. Vznik, právní poměry a zánik společnosti, jakož i všechny právní vztahy vyplývající ze stanov společnosti a pracovněprávní i jiné vztahy uvnitř společnosti, včetně vztahů z nemocenského pojištění a sociálního zabezpečení společnosti, se řídí obecně závaznými právními předpisy České republiky.
2. Případné spory mezi akcionáři a společností, společností a členy jejích orgánů, jakož i vzájemné spory mezi akcionáři, související s jejich účastí ve společnosti, budou řešeny primárně smírnou cestou.

XX) Oddělitelnost

1. V případě, že některé ustanovení stanov se ukáže neplatným, neúčinným nebo sporným, zůstávají ostatní ustanovení stanov touto skutečností nedotčena.

XXI) Závěrečná ustanovení

1. Společnost byla založena zakladatelem zakladatelskou listinou bez výzvy k upisování akcií.
- ~~2.~~ Tato společnost se podřídila zákonu č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích jako celku ve smyslu ustanovení § 777 odst. 5 tohoto zákona

~~3.~~

~~2.~~

V Brně dne

za SAKO Brno, a.s.
Mgr. Filip Leder
Předseda představenstva

za SAKO Brno, a.s.
JUDr. Robert Kerndl
Místopředseda představenstva

Vlastnická politika SAKO Brno, a.s.

(verze _____)



Datum vydání:

Obsah

1	ÚVOD	4
1.1	Základní cíl dokumentu	4
2	ÚČEL VLASTNICKÉ POLITIKY SAKO BRNO, A.S.	5
2.1	Definice vlastnické politiky	5
2.2	Účel a cíl	5
3	VLASTNICKÁ POLITIKA SAKO BRNO, A.S.	6
3.1	Výkon funkce SAKO Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu	6
3.1.1	Poslání, vize a cíle SAKO Brno, a.s.	8
3.1.2	Společenská odpovědnost – SAKO Brno, a.s.	8
3.2	Klíčové procesy – SAKO Brno, a.s.	9
3.3	Obchodní cíle SAKO Brno, a.s.	11
3.4	Synergie s ostatními městskými společnostmi	14
3.5	Legislativa	14
3.6	Etický kodex – SAKO Brno, a.s.	17
4	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	21
4.1	Politika svozu odpadu	21
4.1.1	Cíle politiky	21
4.1.2	Charakteristika politiky	21
4.2	Politika energetického využívání odpadu	21
4.2.1	Cíle politiky	21
4.2.2	Charakteristika politiky	21
4.3	Politika výroby tepla, elektřiny a jejich prodeje	22
4.3.1	Cíle politiky	22
4.3.2	Charakteristika politiky	22
4.4	Politika zajišťování provozování sběrných středisek odpadu	22
4.4.1	Cíle politiky	22
4.4.2	Charakteristika	23
4.5	Politika doplňkových služeb	23
4.5.1	Cíle politiky	23
4.5.2	Charakteristika politiky	23
4.6	Investiční politika	23
4.6.1	Cíle politiky	23
4.6.2	Charakteristika politiky	24
4.7	Politika financování	24
4.7.1	Cíle politiky	24
4.7.2	Charakteristika politiky	24
4.8	Controlling, reporting, data	24
4.8.1	Cíle politiky	24
4.8.2	Charakteristika politiky	25
4.9	Personální politika	25
4.9.1	Cíle politiky	25
4.9.2	Charakteristika personální politiky	25
4.10	Politika nákupu a prodeje	25
4.10.1	Cíle politiky	25
4.10.2	Charakteristika politiky	26

4.11	Majetková politika	26
4.11.1	Cíle politiky	26
4.11.2	Charakteristika politiky	26
4.12	IT politika	27
4.12.1	Cíle politiky	27
4.12.2	Charakteristika politiky	27
4.13	Politika sdílených služeb a organizačních útvarů	27
4.13.1	Cíle politiky	27
4.13.2	Charakteristika politiky	27
4.14	Politika společenské odpovědnosti (CSR)	27
4.14.1	Cíle politiky	27
4.14.2	Charakteristika politiky	28
4.15	Politika vztahů s veřejností (PR) a propagace	29
4.15.1	Cíle politiky	29
4.15.2	Charakteristika politiky	29
4.16	Audit	30
4.16.1	Cíle politiky	30
4.16.2	Charakteristika politiky	30
5	PŘÍLOHY	31
5.1	Stanovy	31
5.2	Přehled směrnic	48

1 Úvod

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

- a) Brněnské komunikace a.s.
- b) Dopravní podnik města Brna, a.s.
- c) Lesy města Brna, a.s.
- d) Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.
- e) SAKO Brno, a.s.
- f) STAREZ – SPORT, a.s.
- g) Technické sítě Brno, a.s.
- h) Teplárny Brno, a.s.
- i) Veletrhy Brno, a.s.
- j) Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.

Z uvedeného výčtu je prvních 9 společností (písmena a) až i) vlastněno 100% městem Brnem a jsou členy Koncernu statutárního města Brna, 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 (dále i „SMB“) ve vztahu k městským společnostem se 100% majetkovým podílem města.

1.1 Základní cíl dokumentu

Zpracování dokumentu vlastnické politiky městských společností má za cíl definovat základní cíle společností ve vztahu k veřejnosti a svým obchodním aktivitám, vzájemné synergické efekty ze spolupráce těchto společností a v neposlední řadě popsat klíčové procesy těchto společností.

Tento dokument konkretizuje a specifikuje konkrétní roli SAKO Brno, a.s. (dále též jen „SAKO“) v rámci stanovené a vlastnickou politikou koncernu SMB definované struktury.

2 Účel vlastnické politiky SAKO Brno, a.s.

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

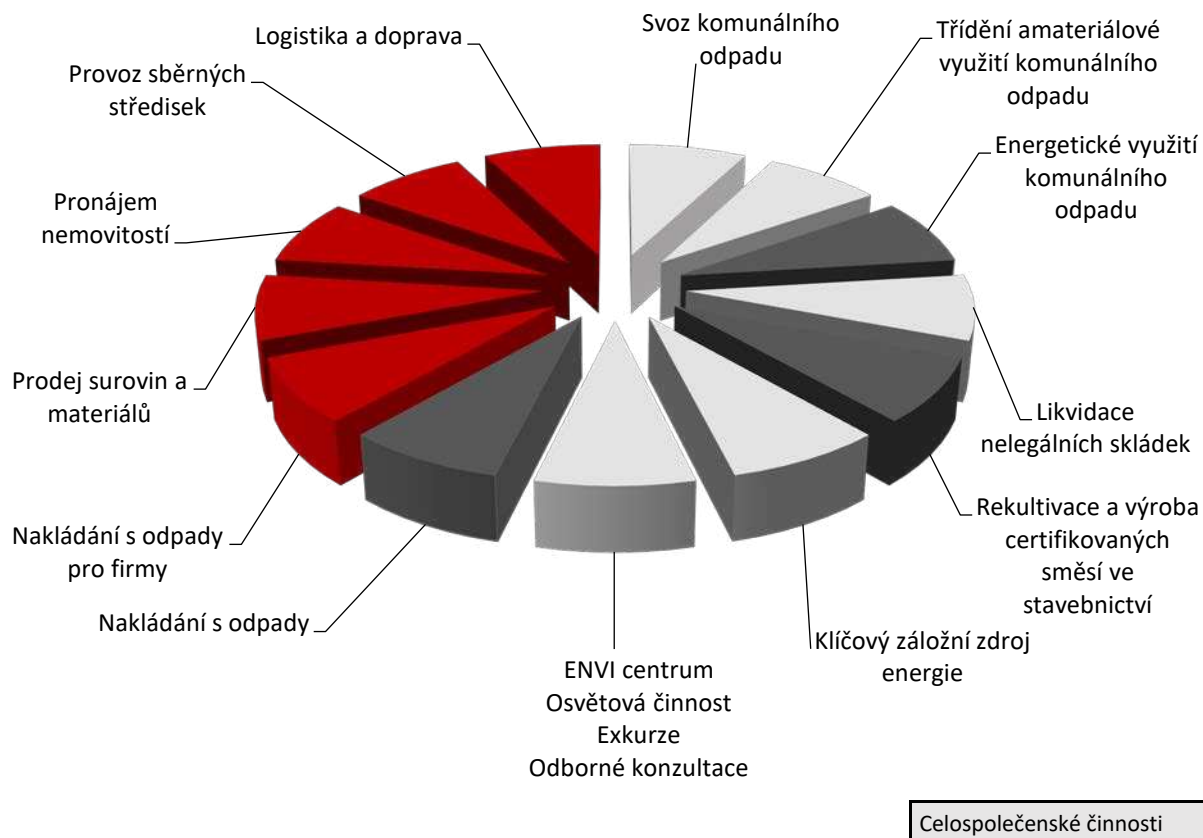
Účelem vlastnické politiky SAKO je definovat jasnou a konzistentní politiku, jakým způsobem bude SAKO vykonávat správu a řízení této městské společnosti. Dokumentace obsahuje základní cíle a priority ve vztahu k SMB, stanovuje obchodní a celospolečenské cíle výkonu a správy SAKO a navazuje na společné zásady SMB stanovené ve vlastnické politice SMB.

Cílem dokumentu je také vytvořit materiál poskytující informace o principech řízení společnosti a materiál stanovující pravidla řízení SAKO. Vlastnická politika SAKO se pak stane vodítkem pro stanovení obchodní strategie firmy, tvorbě finančního a investičního plánu a principů celospolečenské odpovědnosti.

3 Vlastnická politika SAKO Brno, a.s.

3.1 Výkon funkce SAKO Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

Funkcí SAKO je plnění úkolů svěřených od SMB v rámci výkonu samostatné působnosti SMB, a to za účelem poskytování komplexní služby v oblasti odpadového hospodářství pro města, obce, obchodní společnosti, živnostníky a obyvatele města Brna. Služby zahrnují každodenní svoz a efektivní ekologickou likvidaci, energetické využívání odpadu, úpravu odpadu či produktů spalování, vedoucí ke zlepšení jeho kvalitativních parametrů, které jsou určeny pro materiálové využívání, případně řízené odstraňování odpadů dle jeho skutečných vlastností v rámci smluvních vztahů. Účelem SAKO je využití odpadů či produktů spalování tak, aby likvidace odpadu představovala taktéž přínos ekonomický v podobě suroviny pro výrobu energie či pro výrobu dalších materiálů, které budou znovu využity či použity v rámci výroby, stavebnictví či při rekultivaci krajiny. Podporou třídění vybraných druhů odpadů a vlastní činností přispívá ke zlepšení životního prostředí v celém brněnském regionu. Společnost provozuje jedno z nejmodernějších zařízení pro energetické využívání odpadů (ZEVO), které splňuje nejpřísnější emisní limity pro sledované znečišťující látky dané legislativou Evropské unie. 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. Současně ZEVO SAKO Brno, a.s. představuje klíčový záložní zdroj energie pro město Brno v případech výpadků provozu jiných zdrojů energie, zejména v důsledku provozních okolností či v důsledku výpadku dodávek konvenčních fosilních paliv.



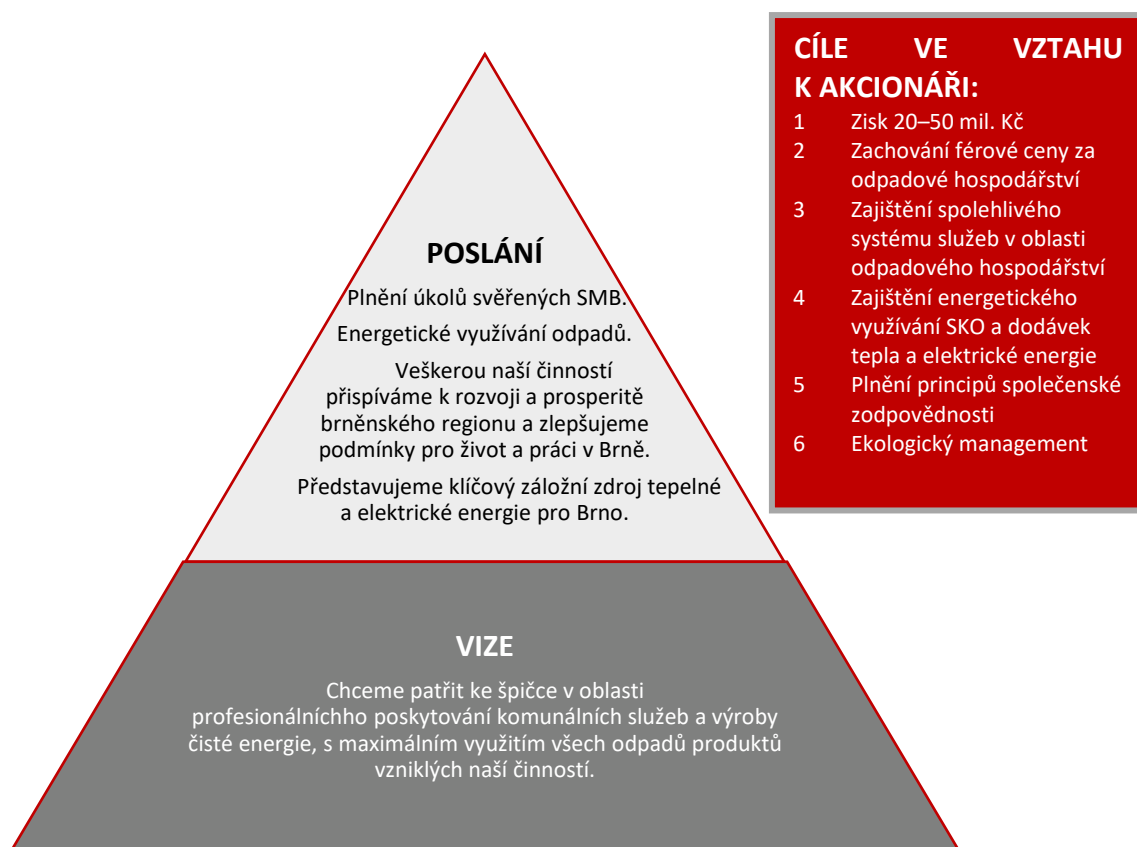
Činnosti související s dalšími městskými společnostmi
Obchodní činnost

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

3.1.1 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 ENVI centra a realizací CSR projektů přispívá k rozvoji a lepší kvalitě života obyvatel města Brna. Jde o perspektivního zaměstnavatele, který nabízí zajímavou práci, stabilní ekonomické zázemí a možnosti dalšího profesního růstu zaměstnanců.

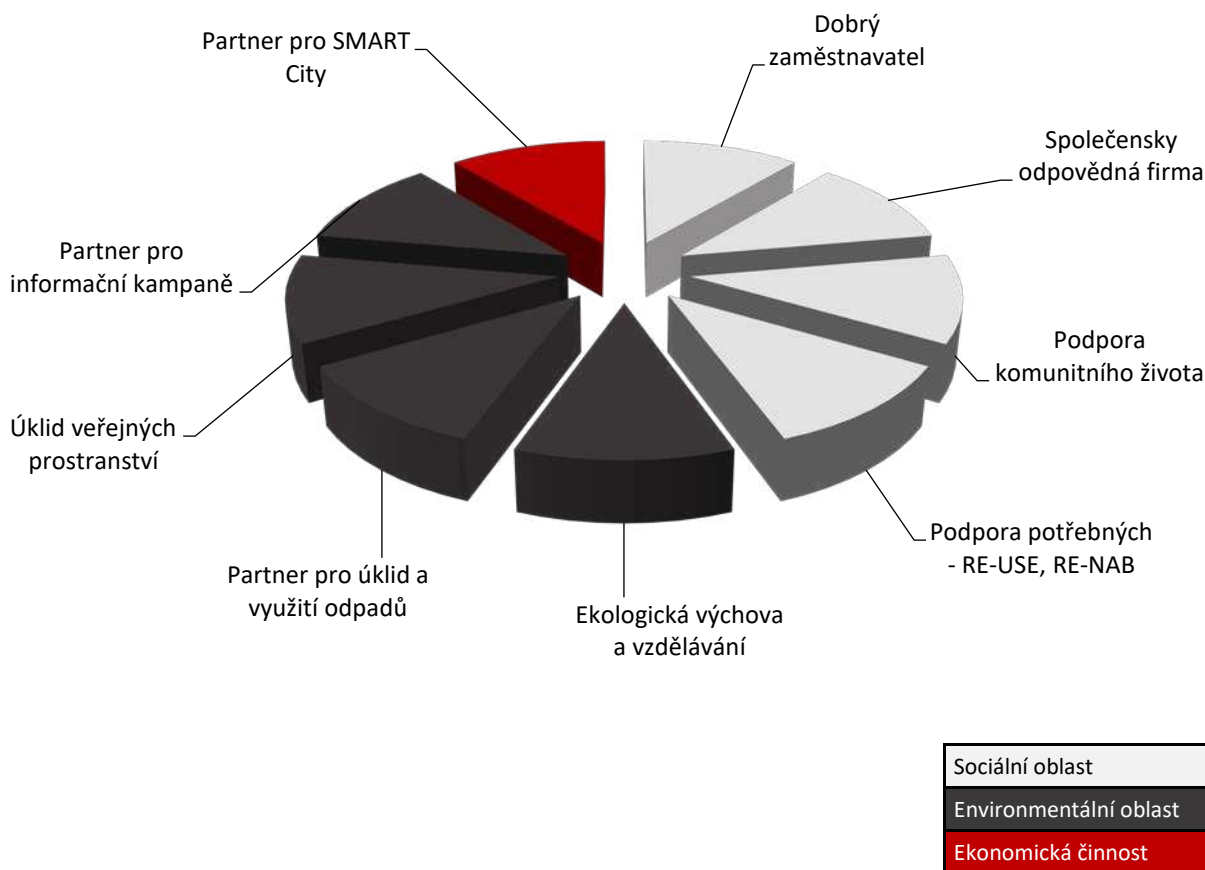


Obr. č. 3.6.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

3.1.2 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 obyvatel města 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

3.2 Klíčové procesy – SAKO Brno, a.s.

Klíčovým procesem v SAKO jsou služby zahrnující každodenní svoz a efektivní recyklaci a energetické využívání odpadů a následné dodávky tepla a elektrické energie, pro konečnou spotřebu ze strany obyvatel města Brna či jiných osob vykonávajících činnost na jeho území a v přilehlých oblastech, a to za optimálního technického provozu zařízení a při zachování dlouhodobě sociálně udržitelných cen pro obyvatele města Brna. Současně představuje SAKO Brno, a.s. klíčový záložní zdroj pro případ výpadku dodávek energií ze strany jiných zdrojů zásobujících obyvatele města Brna či jiné osoby vykonávající činnost na jeho území a v přilehlých oblastech, včetně možnosti zajištění výroby a dodávek tepelné energie a elektřiny v případech výpadku dodávek fosilních paliv pro ostatní teplárenské zdroje ve městě Brně, a to právě z důvodu maximální surovinové nezávislosti na dodavatelích fosilních paliv.

SAKO shromažďuje, sbírá, přepravuje, třídí a odstraňuje odpad vznikající na území města Brna a v přilehlých oblastech a odložený na území města Brna, a to vše při zachování dlouhodobě sociálně udržitelných cen pro obyvatele města Brna.

Při energetickém využívání odpadů SAKO minimalizuje dopady na životní prostředí, maximálně využívá odpady a produkty vznikající po energetickém využití odpadů k recyklaci a rekultivaci, včetně vývoje a případného využívání certifikovaných směsí ve stavebnictví.

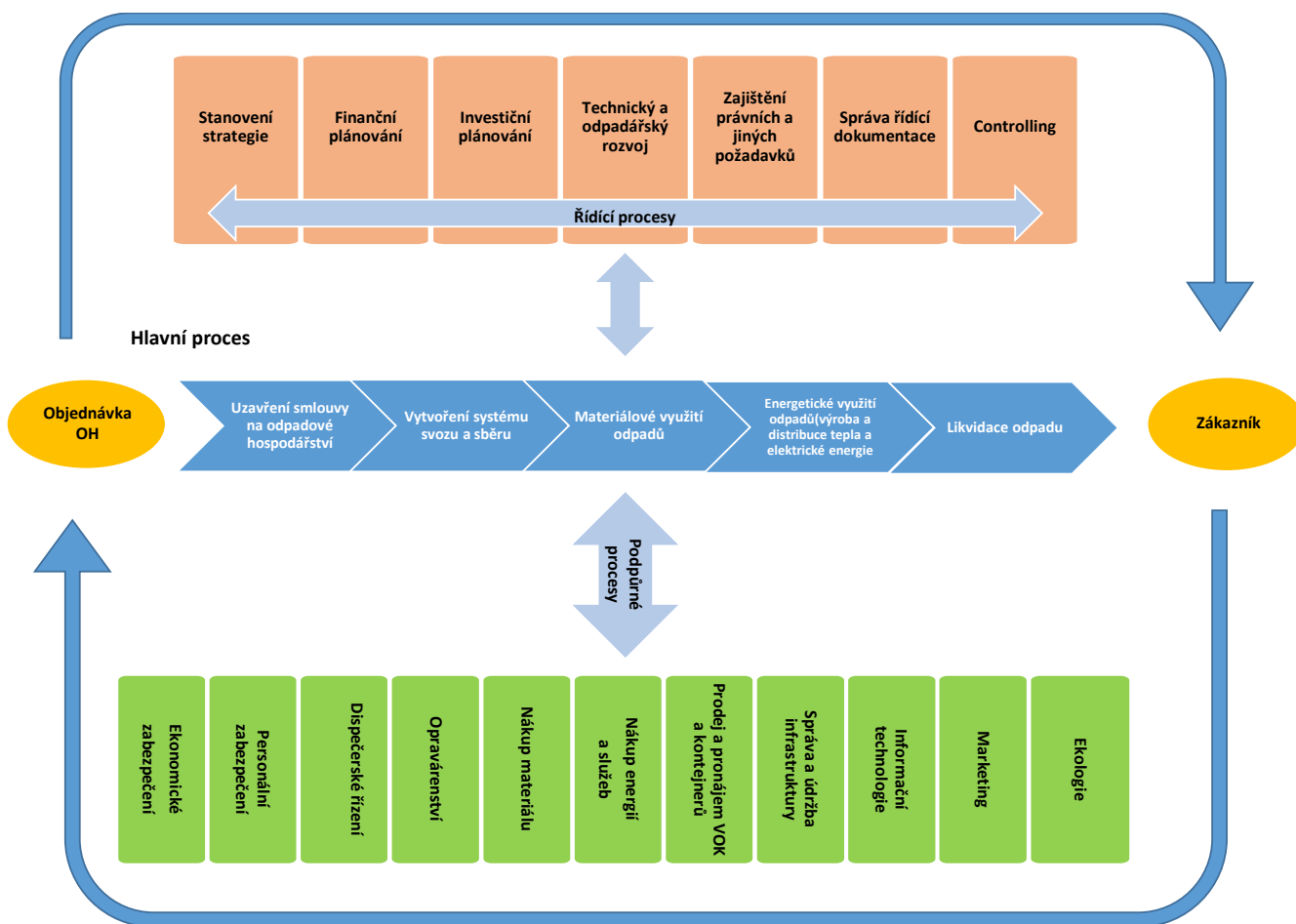
SAKO koordinuje svoji činnost se SMB a dalšími členy Koncernu statutárního města Brna kromě shora uvedených činností i při péči o všestranný rozvoj území města Brna a o potřeby obyvatel města Brna, a to zejména prostřednictvím Koncernových pokynů.

Tyto procesy jsou podporovány jak řídicími procesy, tak podpůrnými procesy. Vstupem klíčového výrobního procesu je „uzavření smlouvy na odpadové hospodářství“, následuje „vytvoření systému svozu a sběru“, „materiálové využití odpadů“ a následné „energetické využití odpadů (výroba a distribuce tepla a elektrické energie“, proces „likvidace odpadu“. Každá fáze procesu je podporována řídicími či podpůrnými procesy dle jejich charakteru.

Komplexně zastřešuje veškeré činnosti proces „stanovení strategie“, vstupující do všech procesů, hlavních i dílčích. Na to navazuje „finanční plánování“, „investiční plánování“ včetně „technického a odpadářského rozvoje“ přes „zajištění právních a jiných požadavků“ podporou „správy řídicí dokumentace“ posléze i „controlling“, ovlivňující nejen chod procesů, ale i úseků společnosti z pohledu finančního řízení.

Procesy zahrnující zajištění svozu a sběru odpadů a jejich materiálové využití jsou zodpovědné za plnění plánu výroby a distribuce tepla a elektrické energie. Tyto uvedené procesy jsou výrazně podporovány procesy „technického rozvoje“ a „investic“, které se starají o plánování budoucího technického rozvoje společnosti a naplňování investiční strategie po finanční i věcné stránce.

Procesy produkce, dodávek tepla a elektřiny včetně likvidace odpadu jsou podporovány nejen řídicími procesy, kde je kladen důraz na především na využití nejmodernějších technologií, ale také současně podpůrnými procesy, především s důrazem kladeným na ekologii s minimálním dopadem na životní prostředí.



Obr. č. 3.4 - Klíčové procesy v SAKO Brno, a.s.

3.3 Obchodní cíle SAKO Brno, a.s.

Tepelnou energii a elektřinu se SAKO snaží vyrábět s ohledem na životní prostředí a neustále snižovat ekologickou zátěž.

Obchodní cíle pro střednědobé období jsou:

1. Zisk 20–50 mil. Kč

V rámci splnění tohoto cíle je plánován hospodářský výsledek divize svozu odpadů i divize spalovna. V souvislosti se stanovenými projektovými záměry jsou v plánu uvažovány významné investice.

2. Zachování férové ceny za odpadové hospodářství

SAKO dbá na poskytování všech svých služeb dle vlastnických politik města Brna, s důrazem na ekologii, společenskou odpovědnost využívání BAT technologií, to vše při dodržení principu dlouhodobě udržitelného rozvoje společnosti tak, aby cena za tyto komplexní služby odpovídala její kvalitě, ale byla pro zákazníky akceptovatelná.

3. Zajištění spolehlivého systému služeb v oblasti odpadového hospodářství

Klíčovou odpovědností SAKO je zajistit sběr, svoz a přepravu komunálního, tříděného a velkoobjemového odpadu. Zabývá se rovněž evidencí svážených odpadů a celou škálou činností spojenou se sběrnými nádobami.

SAKO dbá na pozitivní dopad do hospodaření společnosti a na zvyšování kvality poskytovaných služeb. V posledních letech SAKO významně investovalo do svozové techniky a v současné době disponuje vozidly pro všechny složky komunálních odpadů. SAKO je připravena investovat do rozšíření sběrné sítě dle aktuálních potřeb SMB a operativně reagovat na nové požadavky ze strany SMB i jednotlivých městských částí. Hlavní přínosy a cíle shledáváme v:

- a) Možnosti zefektivnění služeb SAKO díky většímu vytížení vozidel ke sběru SKO;
- b) Pozitivním dopadu na hospodaření SAKO díky snížení celkových nákladů na svoz SKO;
- c) Posílení pozice městské společnosti SAKO na trhu s odpady;
- d) Přímém vlivu SMB na kvalitu služeb odpadového hospodářství a jeho kvalitnější kontrolu;
- e) Získávání odpadu v rámci regionu Jihomoravského kraje.

4. Zajištění energetického využívání SKO a dodávek tepla a elektrické energie

Zajištění optimálního množství směsného komunálního odpadu pro provozování zařízení na energetické využití odpadu umožňuje maximalizaci produkce energií uvolněných z odpadů s důrazem na uspokojování potřeb soustavy zásob tepelnou energií, kterou provozuje společnost Teplárny Brno, a.s.

5. Společenská odpovědnost

Být společensky odpovědnou firmou není jen pouhou proklamací či normou, ale uznávanou hodnotou, která zvyšuje sílu a reputaci firemní značky. Systém společenské odpovědnosti přinese společnosti SAKO konkurenční výhody finančního i nefinančního rázu, které jsou důležité pro její kvalitní fungování a dlouhodobě udržitelný rozvoj podnikání v budoucnosti. Cílem SAKO v rámci společenské odpovědnosti je především aktivním způsobem přispívat ke zlepšování životního prostředí a proaktivně podporovat projekty, které směřují ke zlepšení kvality života ve městě Brně. Vzhledem k provozu spalovny a dalším aktivitám v lokalitě chce SAKO podpořit vztahy s bezprostředním okolím spalovny – s přilehlými městskými částmi. Cílem SAKO je podpořit povědomí veřejnosti a podnikatelské sféry, že je firmou, jež se zajímá o kvalitu života Brňanů a aktivně přispívá k jeho zlepšování. SAKO chce rozptýlit obavy a předsudky veřejnosti vůči energetickému zpracování odpadů a získat širší podporu dalšímu rozvoji svého podnikání, to vše při maximální otevřenosti a ve spolupráci s širokou odbornou i laickou veřejností. SAKO chce šířit osvětu a podporovat ekonomické i ekologické nakládání s odpady u všech skupin odborné i laické veřejnosti, se zvláštním zaměřením na rodiny s dětmi, mládež a studenty středních a vysokých škol. SAKO má za cíl být významným partnerem a podporovatelem aktivit zřizovatele v oblasti firemní angažovanosti ve městě Brně.

6. Ekologický management

Cílem SAKO je striktní dodržování principů oběhového hospodářství a pyramidy nakládání s odpady s důrazem na předcházení vzniku odpadů, znovu využívání věcí, recyklace, třídění, materiálové a energetické využití s minimalizací skládkování. Pro každou úroveň uvedené pyramidy

jsou realizovány konkrétní projekty. (Resako, Re-Use, Re-Tex, Re-Nab, Třídění v Brně, rozšíření ZEVO o linku K1)

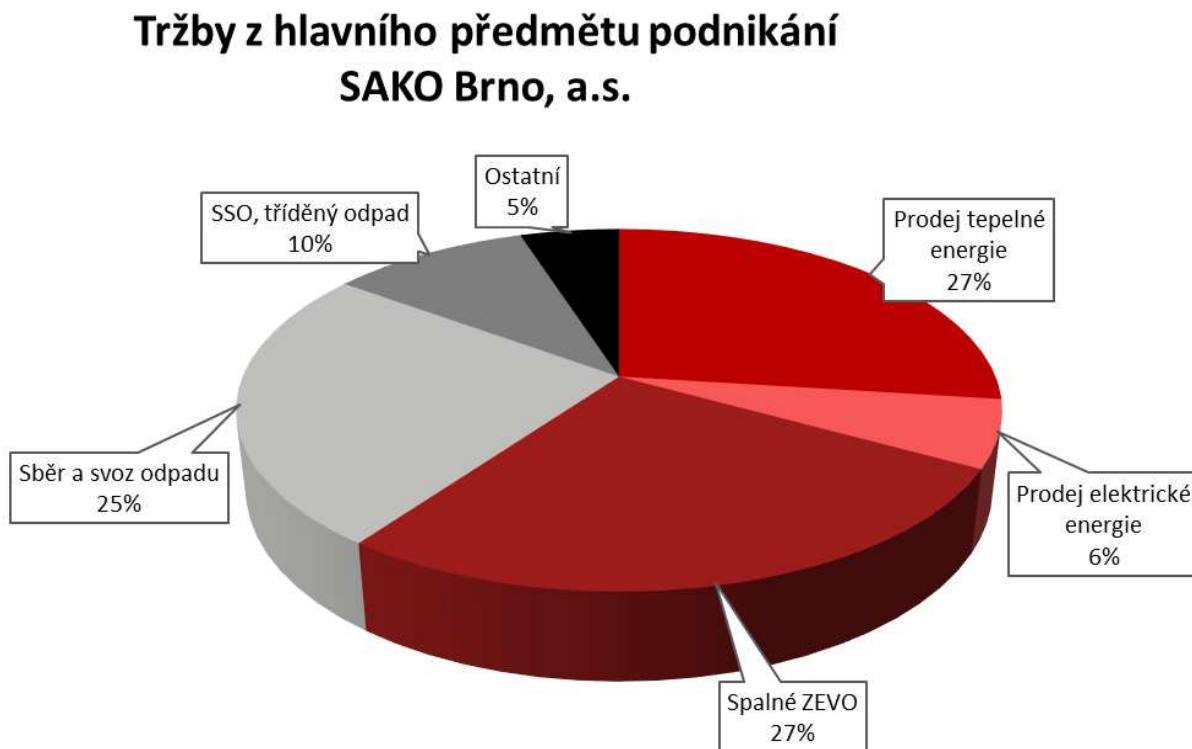
7. Obnova majetku

Cílem využití vlastního majetku společnosti je jeho efektivního využití s ohledem na jeho přirozenou obnovu. Efektivním využitím vlastního majetku se rozumí především nastavení výkonu zařízení do optimálního rozsahu ve vztahu k jeho opotřebení při snaze udržet ve Statutárním městě Brně výrobu tepla a elektřiny z pohledu emisí CO₂ neutrální. Snahou je ve spolupráci s vysokými školami a dostupnými vědeckými kapacitami vyvíjet postupy při péči o vlastní majetek, zvyšování efektivity provozu a prodlužování životnosti zařízení, to vše při zachování dalších cílů vyjádřených v tomto dokumentu.

8. Využití produktů spalování

Cílem je maximální produktové využití produktů zbylých po spalování odpadů. Jde o činnosti v sobě zahrnující jednak vytřídění dále využitelných druhotných surovin (zejména kovy), dále pak třídění škváry dle možného dalšího zpracování do certifikovaných směsí ve stavebnictví či k rekultivaci přírody a krajiny. Snahou je prostřednictvím výsledků aplikovaného vědeckého výzkumu dosáhnout stavu, kdy jako odpad bude likvidována jen ta část produktů spalování, u níž je další materiálové využití vyloučeno, to vše s využitím všech dostupných technologií.

V grafu č. 3.5 je zobrazeno základní rozdělení příjmů SAKO Brno, a.s.



Graf č. 3.5 - Členění příjmů SAKO Brno, a.s. z hlavního předmětu podnikání

3.4 Synergie s ostatními městskými společnostmi

SAKO ve vztahu ke všem městským firmám vystupuje jako poskytovatel komplexních služeb v oblasti odpadového hospodářství, kdy služby zahrnují každodenní svoz a efektivní ekologickou likvidaci odpadu. Podporuje třídění odpadu a svou činností přispívá ke zlepšení nejen životního prostředí, ale též podpoře zdraví, zdravého životního stylu, občanské společnosti, sportu, kultury a charity.

Z konkrétních synergií mezi firmami zmiňujeme velmi úzkou spolupráci se společností Teplárny Brno, a.s. v oblasti prodeje tepelné a elektrické energie a nákup vody od společnosti Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. Jsme partnery pro aktivity spojené s ochranou životního prostředí a vzdělávání v oblasti předcházení vzniku odpadu.

Snahou je v případě aktuální potřeby propojení a vzájemná využitelnost technologického zázemí ve spolupráci se společnostmi Brněnské komunikace a.s. a Dopravní podnik města Brna a.s.

3.5 Legislativa

Základní zákony, kterými se společnost SAKO Brno, a.s. řídí, jsou zejména zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále též jen „OZ“) a zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (dále též jen „ZOK“).

1. Řídící dokumenty schvalované akcionářem:

Společnost 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.

S ohledem ke skutečnosti, že je SAKO členem Koncernu statutárního města Brna, je vázáno koncernovými pokyny, zejména těch, jejichž prostřednictvím plní úkoly svěřené mu ze strany SMB. Pravidla udělování koncernových pokynů jsou obsažena v Deklaraci koncernu statutárního města Brna.

2. Řídící dokumenty schvalované představenstvem:

Mezi další základní dokumenty společnosti patří rozpočet, investiční plán, plán oprav, organizační řád, pracovní řád a kolektivní smlouva.

Rozpočet společnosti je klíčovým dokumentem pro systematické finanční řízení společnosti a je podkladem pro návrh plánu investic a oprav.

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. Kolektivní smlouva se v SAKO zpravidla uzavírá na období 1 roku.

Mezi další důležité pracovněprávní dokumenty společnosti patří pracovní řád, který konkretizuje práva a povinnosti zaměstnanců vyplývající z pracovněprávních předpisů, a etický kodex, dále podpisový řád, který upravuje zásady podepisování dokumentů za SAKO a určuje podpisová a schvalovací oprávnění pro jednotlivé orgány a zaměstnance společnosti.

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 osob.

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.

3. Řídicí dokumenty schvalované ředitelem společnosti:

K těmto řídicím dokumentům patří zejména směrnice, příkazy ředitele společnosti a místní pracovní a provozní předpisy.

4. 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 ZTOPO (zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim).

V SAKO byly integrovány níže uvedené mezinárodní normy ISO:

a) ČSN EN ISO 9001:2008 Systém managementu jakosti

První certifikace proběhla v SAKO dne 22. 11. 2002.

Systém managementu jakosti je standart 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. Přispívá ke zvýšení transparentnosti prováděných činností a stanovení jasných pravomocí a odpovědností zaměstnanců.

b) ČSN EN ISO 14001:2004 - Environmentální management

První certifikace proběhla v SAKO 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.

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

První certifikace proběhla v SAKO 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.

5. Legislativa s omezujícím dopadem na činnost společnosti

- 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
- Zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích (energetický zákon), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 165/2012 Sb., o podporovaných zdrojích energie, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi (o prevenci závažných havárií), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezování znečišťování, o integrovaném registru znečišťování (o integrované prevenci), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 167/2008 Sb., o předcházení ekologické újmy a její nápravě, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů
- [Zákon č. 183/2006 Sb., stavební zákon, ve znění pozdějších předpisů](#)

- [Zákon 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](#)
- [Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů](#)
- [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., urychlení výstavby dopravní, vodní a energetické infrastruktury, ve znění pozdějších předpisů](#)

3.6 Etický kodex – SAKO Brno, a.s.

Cílem Etického kodexu společnosti SAKO Brno, a.s. je stanovit jasné a závazné zásady etického jednání a chování všech zaměstnanců společnosti.

Etický kodex je veřejnou deklarací, jaké morální hodnoty společnost SAKO vyznává a na jakých základech chce budovat vztahy se svými zákazníky, partnery, dodavateli, vlastníky, zaměstnanci a širokou veřejností.

Základní pravidla

Podnikání společnosti SAKO je postaveno na přísném dodržování všech právních i etických norem.

- a) Zaměstnanci jednají vždy čestně a v souladu s platnými zákony a interními předpisy.
- b) Zaměstnanci dodržují veškeré nadnárodní, národní i místní normy a nařízení.
- c) Podnikání SAKO je postaveno na pravidlech čestné hospodářské soutěže.
- d) SAKO respektuje důvěrnost obchodních i osobních informací.
- e) SAKO aktivně předchází možnému střetu zájmů a netoleruje jakékoli neférové či podvodné jednání.
- f) SAKO nikdy neposkytuje ani nepřijímá žádná mimořádná zvýhodnění, důvěrné obchodní informace či cenné dary.
- g) Městu Brnu, partnerům, zákazníkům, médiím i široké veřejnosti SAKO poskytuje vždy včasné, spolehlivé a pravdivé informace.
- h) SAKO je politicky neutrální a veškerý majetek a prostředky společnosti spravuje vždy s péčí řádného hospodáře bez ohledu na aktuální politickou reprezentaci.
- i) SAKO své podnikání rozvíjí s ohledem na jeho ekologické aspekty a dlouhodobě udržitelný rozvoj společnosti i celého brněnského regionu.
- j) SAKO se otevřeně hlásí ke spoluodpovědnosti za rozvoj celého regionu a v rámci konceptu společenské odpovědnosti cíleně podporuje projekty směřující ke zlepšení kvality života a životního prostředí ve městě Brně.

Vztahy se zákazníky a veřejností

Vůči zákazníkům a veřejnosti společnost SAKO vystupuje vždy otevřeně a poskytuje profesionální služby na vysoké úrovni.

- a) K zákazníkům se zaměstnanci SAKO chovají vždy zdvořile, s respektem k jejich potřebám.
- b) Cílem SAKO je trvalé zlepšování šíře a kvality služeb, které poskytuje svým zákazníkům.
- c) SAKO průběžně zjišťuje spokojenost s jejími službami a na základě výsledků činí nápravná opatření.

- d) Se zákazníky SAKO jedná a komunikuje otevřeně, poskytuje včasné a pravdivé informace.
- e) SAKO je přístupná všem podnětům, dotazům a požadavkům. Na každý podnět reaguje v nejbližším termínu nejpozději do dvou pracovních dnů.
- f) SAKO provádí práci vždy s ohledem na bezpečnost, zdraví a životní prostředí obyvatel města Brna.
- g) Ke všem zákazníkům se chová čestně, nepřipouští jakýkoliv zvýhodňující či diskriminační přístup.

Vztahy s partnery a dodavateli

S partnery a dodavateli společnost SAKO jedná vždy poctivě se snahou budovat dlouhodobé, oboustranně výhodné obchodní vztahy.

- a) Výběr dodavatelů a obchodních partnerů SAKO provádí transparentně, v souladu s pravidly otevřené hospodářské soutěže.
- b) SAKO respektuje důvěrnost smluvních vztahů a obchodních informací.
- c) SAKO od svých partnerů a dodavatelů vyžaduje právní i morální bezúhonnost, jednání a podnikání v souladu s jejím Etickým kodexem.
- d) Obchodní vztahy SAKO buduje na důvěře, dodržuje veškerá smluvní ujednání, závazky a platební morálku.

Vztahy s vlastníky (akcionáři)

Veškeré podnikatelské aktivity společnosti SAKO jsou vykonávány tak, aby přinášely hospodářský zisk statutárnímu městu Brnu a kvalitní služby jeho obyvatelům. Tam, kde se výjimečně dostane do kolize zájem prospěšný toliko pro SAKO (např. zájem dosažení vyššího zisku SAKO či zájem zlepšení hospodářského postavení SAKO na relevantním trhu) se zájmem veřejně prospěšným, může tento zájem ustoupit zájmu veřejnému, bude-li veřejný zájem uspokojován na základě koncernového pokynu a budou-li naplněny podmínky stanovené Deklarací koncernu SMB a ZOK.

- a) SAKO permanentně usiluje o zvyšování své hodnoty a dosahování odpovídajících výnosů pro akcionáře (statutární město Brno).
- b) Akcionáři jsou pravidelně informováni o veškerých podnikatelských záměrech, organizačních změnách, dosažených hospodářských výsledcích a ekonomických výhledech.
- c) Při plánování dalšího rozvoje SAKO vždy zohledňuje priority a strategické záměry statutárního města Brna.
- d) Kde je to legislativně možné a ekonomicky výhodné, využívá SAKO synergií a spolupráce s ostatními subjekty, jejichž vlastníkem je statutární město Brno.
- e) Svým podnikáním, chováním a vystupováním SAKO vždy reprezentuje své dobré jméno, stejně jako jejího jediného vlastníka statutární město Brno.

Vztahy se zaměstnanci

Pro své zaměstnance vytváří SAKO motivační a bezpečné pracovní prostředí, které jim umožňuje podávat kvalitní pracovní výkon a současně odborně i osobnostně růst.

- a) SAKO dodržuje zásady rovných příležitostí a netoleruje jakoukoli formu názorové, náboženské, genderové, věkové či rasové diskriminace.
- b) SAKO vytváří otevřenou firemní kulturu a dobrou pracovní atmosféru založenou na vzájemné úctě, toleranci a respektu mezi zaměstnanci na jakékoli pozici.

- c) SAKO respektuje právo zaměstnanců na sdružování v odborové organizaci a důsledně plní závazky vyplývající z platné kolektivní smlouvy.
- d) SAKO rozvíjí korektní vztahy a dobrou spolupráci a komunikaci s odborovou organizací.
- e) SAKO podporuje otevřenou výměnu názorů a vzájemné sdílení informací a zkušeností.
- f) SAKO průběžně zjišťuje a vyhodnocuje potřeby a postoje zaměstnanců.
- g) SAKO důsledně dbá na vytváření vhodných pracovních podmínek, preventivní lékařskou péči a dodržování zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví.
- h) SAKO zaměstnancům nabízí odpovídající možnosti dalšího vzdělávání a profesního či manažerského růstu.
- i) Případné neshody či nesrovnalosti mezi zaměstnanci řeší SAKO vždy interním vyjednáváním.
- j) Od všech zaměstnanců vyžaduje SAKO důsledné dodržování zásad Etického kodexu společnosti. Jejich porušení může mít závažné pracovní-právní důsledky.

Vztahy s médii

Médiím SAKO poskytuje vždy objektivní a pravdivé informace.

- a) Vůči médiím a novinářům SAKO vystupuje otevřeně a udržuje s nimi korektní vztahy.
- b) Médiím SAKO poskytuje vyvážené informace, žádné z nich neupřednostňuje.
- c) SAKO vždy chrání důvěrné informace před možným únikem a zneužitím.
- d) Médiím smí poskytovat informace a stanoviska pouze omezený okruh zaměstnanců společnosti.
- e) Při kontaktu s médii uvádí oprávněné osoby pouze stanoviska společnosti, nikoli stanoviska osobní.

Vztahy s orgány státní správy a samosprávy

Při svém podnikání společnost SAKO zohledňuje zájmy širšího společenského kontextu v rámci městských částí, města Brna a celého jihomoravského regionu.

- a) Orgánům státní správy a samosprávy poskytuje SAKO relevantní a pravdivé informace a plní vůči nim vždy a včas všechny zákonné závazky.
- b) SAKO intenzivně komunikuje a spolupracuje s městskými částmi, které bezprostředně sousedí s provozovnou spalovny stejně jako se všemi ostatními městskými částmi.

Vztah k životnímu prostředí

Společnost SAKO veškeré podnikatelské činnosti plánuje a provádí tak, aby minimalizovala jejich dopady na životní prostředí.

- a) SAKO zavádí moderní postupy, technologie a metody řízení provozu, které umožňují splnit všechny zákonné normy a požadavky na ochranu životního prostředí, včetně materiálového využití produktů spalování.
- b) SAKO pravidelně měří, vyhodnocuje a pravdivě vykazuje všechny požadované parametry.
- c) SAKO ve městě Brně vytváří optimální podmínky pro třídění odpadu, podporuje městské kampaně na třídění odpadu.
- d) SAKO se věnuje environmentálnímu vzdělávání svých zaměstnanců.
- e) SAKO veřejnosti poskytuje poradenství v oblasti ekologického nakládání s odpady.

- f) Prostřednictvím ENVlcentra poskytuje SAKO občanům a především dětem a mládeži ekologickou osvětu ohledně ekologického nakládání s odpady, energetického zpracování odpadů a ochrany životního prostředí.
- g) SAKO se aktivně zapojuje do projektů města Brna zaměřených na třídění odpadu a zlepšování životního prostředí v regionu.
- h) SAKO vede své zaměstnance, aby se během výkonu práce chovali ohleduplně ke svému okolí a šetrně k životnímu prostředí.
- i) SAKO se na území města Brna zapojuje do rekultivace přírody a krajiny a jejich všestranného zvelebování.
- j) SAKO prostřednictvím spolupráce s ostatními členy koncernu, vysokými školami a dostupnými vědeckými kapacitami vytváří předpoklady pro případné rozšiřování segmentů spalovaného odpadu při zachování maximální ochrany životního prostředí a stávající klasifikace zařízení.

4 Strategické řízení

4.1 Politika svozu odpadu

4.1.1 Cíle politiky

Cílem politiky je zajistit sběr a svoz komunálních odpadů a odpadů z podnikatelské a živnostenské činnosti. Prioritou je poskytnout kvalitní a spolehlivou službu svozu odpadů od občanů, průmyslových podniků i živnostníků, se zaměřením na město Brno a přilehlou tzv. Brněnskou metropolitní oblast.

4.1.2 Charakteristika politiky

SAKO poskytuje komplexní činnosti spojené s provozem systému sběru a svozu směsného komunálního odpadu, dále sběr, svoz, dotřídění a využití materiálově využitelných složek komunálního odpadu včetně obsluhy podzemních kontejnerů. Divize Svoz provozuje 21 vozidel na svoz směsného komunálního odpadu, 8 vozidel na svoz separovaného odpadu a dostatečný počet náhradních vozidel pro zajištění bezproblémového svozu odpadů všech komodit, nádob a zástaveb. Dále provozuje 15 kontejnerových nakladačů, 4 valníky a mobilní myčku odpadových nádob. Nové zákaznické centrum divize Svoz aktivně působí v oblasti nabídek a zakázek. Jeho odpovědností je získávání zákazníků v oblasti svozu podnikatelských nádob a komplexních nabídek pro obce regionu a následnou individuální práci se zákazníkem.

4.2 Politika energetického využívání odpadu

4.2.1 Cíle politiky

Cílem politiky je umožnit energeticky využívat odpady městům, obcím a firmám především v Jihomoravském kraji. Volná kapacita je doplněna odpadem z okolních krajů. Zařízení na energetické využívání odpadu garantuje svou technologií minimální emise do životního prostředí a je velmi čistým zdrojem energie vyrábějící teplo a elektřinu.

4.2.2 Charakteristika politiky

SAKO provozuje zařízení na energetické využívání odpadu, které energii uvolněnou ze spalování odpadu využívá k výrobě tepelné a elektrické energie. V zařízení na energetické využívání odpadu se jako palivo používá směsný komunální odpad a některé další vybrané odpady komunální a průmyslové. Maximální kapacita zařízení je 248 000 tun. Důraz je kladen na včasné opravy a údržbu, které jsou důležité pro bezporuchový chod celého souboru výrobních zařízení. Investice do zařízení jsou zaměřeny na zvýšení spolehlivosti zařízení, zajištění bezpečnosti, environmentální aspekty, zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců a zvýšení efektivity procesů.

Celý výrobní proces je řízen a kontrolován s ohledem na maximální optimalizaci vstupů a výstupů, environmentálních aspektů a ekonomiku zařízení. Produkty technologického procesu jsou pára a elektřina. Výstupem procesu spalování je škvára, ze které se ročně vytřídí 4 tisíce tun železných kovů a 200 tun neželezných kovů.

Zařízení na energetické využívání odpadu je v letních měsících rozhodujícím dodavatelem tepla do sítě centrálního zásobování teplem v Brně.

4.2.3 Záložní zdroj energie

S ohledem na energetického využití odpadu je zařízení SAKO maximálně nezávislé na dodávkách konvenčních fosilních paliv. V případě výpadků provozu jiných zdrojů energie, zejména v důsledku provozních okolností či v důsledku výpadku dodávek konvenčních fosilních paliv, přebírá SAKO funkci ústředního zdroje tepla a elektřiny ve městě Brně. Napojením na rozvodné sítě zajišťuje SAKO možnost dodávky těchto energií k jejich konečným spotřebitelům.

4.3 Politika výroby tepla, elektřiny a jejich prodeje

4.3.1 Cíle politiky

Cílem politiky je výroba tepelné a elektrické energie v závislosti na potřebách dodávek tepla do soustavy CZT a z uzavřených smluv na dodávku elektřiny a podpůrných služeb pro energetickou přenosovou soustavu. Za výrobu tepla a elektřiny odpovídá Divize 3 Spalovna, která zajišťuje dosažení maximální efektivity při zachování vysokého standardu ekologických legislativních pravidel.

4.3.2 Charakteristika politiky

SAKO disponuje dvěma spalovenskými kotli, které vyrábí páru o tlaku 4 MPa a teplotě 400 °C. Parní odběrová kondenzační turbína ji transformuje na elektrickou energii a pára, která při průchodu turbínou sníží svůj tlak i teplotu, je odváděna regulovaným odběrem do středotlakého rozdělovače a poté do soustavy centrálního zásobování teplem. Vyrobená pára je tak použita pro dodávku do CZT, pro výrobu horké vody, pro výrobu elektrické energie a pro vlastní potřebu SAKO.

Prioritou je veškerá technologická zařízení provozovat s maximální efektivitou při dodržování všech bezpečnostních standardů. Trvale sledovat tepelnou účinnost výrobních zařízení a připravovat návrhy na její zvyšování. Při provozování dbát na plnění ekologických předpisů a limitů, řídit provoz zařízení s nejmenšími dopady na životní prostředí. Úzce spolupracovat a rozvíjet strategické partnerství při dodávkách tepla se společností Teplárny Brno, a.s. a trvale sledovat provozní náklady jednotlivých výrobních zdrojů, navrhovat a realizovat opatření k jejich snižování.

4.4 Politika zajišťování provozování sběrných středisek odpadu

4.4.1 Cíle politiky

Cílem je zajistit provoz a údržbu 37 sběrných středisek odpadů ve městě Brně. Tento počet je ojedinělý a poskytuje občanům města komfortní možnosti předání odpadů ze svých domácností ať již blízkou docházkovou vzdáleností, vstřícnou otevírací dobou, nebo širokou škálou druhů přebíraných odpadů.

4.4.2 Charakteristika

Hustá síť sběrných středisek odpadů doplňuje systém třídění odpadů ve městě o možnost předat zde téměř jakýkoliv odpad z domácnosti, který je následně materiálově využit, recyklován nebo energeticky využit v souladu s hierarchií nakládání s odpady. Provoz sběrných středisek odpadů byl rozšířen o předcházení vzniku odpadů formou projektů RE-USE a RE-NAB na 4 střediscích. Projekt RE-USE formou veřejné sbírky za symbolickou částku prodává odložené věci. Výtěžek je určen na výsadbu zeleně ve městě Brně. Projekt RE-NAB shromažďuje použitelný odložený nábytek, který je předáván sociálně potřebným obyvatelům města Brna.

Velký důraz je kladen na vzdělávání pracovníků středisek, a to jak odborné vzdělávání v oblasti odpadové problematiky, tak vzdělávání v tzv. měkkých dovednostech, kdy vstřícná komunikace s občany, správné vystupování a zvládání různých situací je opakovaně předmětem školení zaměstnanců.

4.5 Politika doplňkových služeb

4.5.1 Cíle politiky

Cílem je zajištění doplňkových služeb v oblasti nakládání s odpadem. SAKO disponuje vlastní dotřídňovací linkou, na které dotřídňuje papír, nápojové kartony, hliníkové plechovky a různé druhy plastů, a střediskem zabývajícím se likvidací nelegálních skládek.

4.5.2 Charakteristika politiky

Dotřídňovací linka na tříděný odpad umístěná v areálu SAKO na Jedovnické ulici slouží k dotřídňování papíru a směsných plastů svážených ze žlutých a modrých kontejnerů na separovaný odpad ve městě Brně a sběrných středisek, případně výjimečně od externích dodavatelů. Linka získala v roce 2014 akreditaci úpravců společnosti EKO-KOM, což přináší vyšší finanční příspěvky na vytříděné komodity.

SAKO ve spolupráci s Magistrátem města Brna zabezpečuje odstraňování černých skládek na území města. V roce 2016 bylo odstraněno celkem 27 nelegálních skládek, ze kterých bylo vytěženo 240 tun odpadu k dalšímu třídění, zpracování nebo ekologické likvidaci.

4.6 Investiční politika

4.6.1 Cíle politiky

Cíle investiční politiky SAKO:

- a) podpora hospodářského růstu,
- b) zajištění udržitelného rozvoje společnosti,
- c) efektivní zabezpečení služeb poskytovaných městu Brnu a jeho občanům,
- d) zvyšování konkurenceschopnosti.

Investiční politika SAKO musí být v souladu se strategií rozvoje SAKO a potřebami SMB.

4.6.2 Charakteristika politiky

Základní charakteristikou investiční politiky jednotlivých městských společností náležejících do koncernu je to, že investice těchto společností vycházejí z investiční politiky a strategie SMB a nesmí být s ní v rozporu.

Investiční politika, která tvoří jeden z pilířů strategického řízení společnosti, přímo podporuje naplnění záměrů, vizí a cílů společnosti. Kvalitní koncepce strategického plánování investic je nezbytným předpokladem dlouhodobé firemní prosperity.

Promyšlená a kvalitně vypracovaná investiční strategie je nezbytným předpokladem pro dosažení dlouhodobých cílů společnosti. Jako podporu naplňování investiční strategie SAKO v maximální míře využívá dotační tituly. Základními dokumenty pro naplňování investiční strategie slouží krátkodobé (roční) a střednědobé investiční plány.

4.7 Politika financování

4.7.1 Cíle politiky

Politika financování zabezpečuje optimální zhodnocování finančních prostředků SAKO a zároveň umožňuje využití zdrojů mezi městskými společnostmi. Součástí politiky financování je vlastní řízení a zabezpečení cash-flow v rámci SAKO i mezi jednotlivými společnostmi uvnitř koncernu.

4.7.2 Charakteristika politiky

Politika financování umožňuje optimalizaci finančních toků a obstarávání finančních zdrojů a záruk prioritně v rámci členů koncernu s minimalizací externích výdajů. Jednotlivé volné zdroje je tedy možné využít v rámci cash-poolingu. SAKO je připravené v rámci koncernu sdílet volné finanční zdroje a zároveň prioritně využívat dostupné zdroje od ostatních členů.

Externí zajištění financování bude provedeno pouze v případě, kdy disponibilní zdroje v rámci koncernu nebudou k dispozici nebo jejich využití bude ekonomicky nerentabilní. Takovou variantu je však SAKO připravené řešit pomocí koncernového pokynu.

Využívání finančních zdrojů uvnitř koncernu se bude řídit předem sjednaným úrokem se zohledněním všech závazných ustanovení. Totéž se týká vzájemného zajištění úvěrů.

Možnosti sdílení finančních zdrojů budou vyhodnocované v rámci koncernového výboru dle reportingu jednotlivých společností.

4.8 Controlling, reporting, data, vnitřní organizace a systematika

4.8.1 Cíle politiky

Hlavním cílem politiky controllingu a reportingu směrem do koncernu je informovanost řídicí osoby o potřebách, příležitostech a rizicích v SAKO. Zároveň umožňuje řídicí osobě získat zpětnou vazbu při uplatnění koncernového řízení, provedení kvalitních rozhodnutí a plánování.

Politika controllingu a reportingu je samozřejmě uplatňována i interně v rámci managementu společnosti, představenstva a dozorčí rady. Dále bude do controllingu a reportingu zahrnut Koncernový výbor a Kancelář koncernového výboru.

V rámci SAKO je cílem dosáhnout efektivního systému řízení a jeho kontroly, se zaměřením na oddělenou analýzu provozu činnosti dle typu zařízení a poskytovaných služeb v segmentech jak svěřených úkolů SMB, tak činnosti zbývající.

4.8.2 Charakteristika politiky

Na základě standardizovaného sběru dat bude oddělení controllingu SAKO spolupracovat s Kanceláří koncernového výboru, a tak podávat reporting. Na souvislosti s dodanými daty budou vyhodnocovány klíčové ukazatele výkonnosti, které budou jednak popisovat vlastní společnosti SAKO a (společně s ostatními členy koncernu) v konečném důsledku i koncern jako celek.

V případě vyhodnocení odchylek budou přijata opatření k nápravě. V návaznosti na výsledky plnění klíčových ukazatelů bude stanoveno i odměňování vrcholového vedení společnosti.

4.9 Personální politika

4.9.1 Cíle politiky

Cílem personální politiky je optimální zajištění lidských zdrojů společnosti. SAKO by mělo být dlouhodobě vyhledávanou společností s pověstí náročného zaměstnavatele, který ale umí svoje zaměstnance náležitě ocenit a se srovnatelným transparentním finančním ohodnocením v rámci koncernu.

4.9.2 Charakteristika personální politiky

Personální politika je řízena ředitelem společnosti a musí zajistit bezchybný chod procesů v rámci společnosti. Personální oddělení aktivně spolupracuje s ostatními odděleními a divizemi společnosti a pružně reaguje na jejich potřeby.

Personální oddělení zajišťuje jak nábor zaměstnanců, tak jejich zaučení. Organizuje vzdělávací procesy a podílí se na systému odměňování zaměstnanců.

Samozřejmostí je pro společnost intenzivní spolupráce se školami ve městě Brně s vytipováním schopných zaměstnanců již v rámci vzdělávacího procesu.

SAKO se zavazuje spolupracovat v rámci personální politiky s ostatními členy koncernu, a to jak při mzdových, vzdělávacích, náborových a ostatních činnostech i při sdílení volných pracovních míst.

4.10 Politika nákupu a prodeje

4.10.1 Cíle politiky

SAKO oblast nákupu materiálu a služeb, a na druhé straně prodej komodit a surovin zajišťuje jako veřejný zadavatel v souladu se zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, interní metodikou zadávání veřejných zakázek a směrnicí nakupování. Oblast nákupu a prodeje je jedním z významných zdrojů hospodářského výsledku společnosti, proto je aktivně řízena a kontrolována.

Cílem je dosažení maximálních úspor v oblasti nákupu a výnosů v oblasti prodeje, a to za současného zachování kvality služeb a materiálů, která je stěžejní pro bezporuchový chod zařízení a provozu. SAKO se řídí zásadou transparentnosti a rovného zacházení. Kvalita dodávaných služeb, materiálu a stavebních prací je předmětem vyhodnocování dle metodiky systému managementu kvality ISO 9001:2009.

4.10.2 Charakteristika politiky

Vzhledem k finančnímu objemu nákupu služeb, materiálu a stavebních prací a dále prodeji komodit a surovin je tato činnost realizována s maximální odpovědností. Podkladem pro rozhodování jsou interní dokumenty SAKO Metodika zadávání veřejných zakázek (2015), směrnice o nakupování (akt.2017) a dále zákon o veřejných zakázkách. Prováděcími dokumenty jsou písemné záznamy a podrobná evidence jednotlivých výběrových a poptávkových řízení a detailní reporting. Činnost nákupu je prováděna v úzké spolupráci s příslušnými provozy tak, aby byl zajištěn požadavek na kvalitu vstupů, která je stěžejní pro bezporuchový chod technologie zařízení na energetické využívání odpadů i ostatních provozů, kdy výpadek chodu zařízení má zásadní dopad na hospodaření společnosti. Nákupy jsou prováděny s ohledem na prioritní aspekt dodržení bezpečnosti. Bezpečnost, kvalita a úspora jsou tři základní atributy procesu nakupování.

Politika nákupu zohledňuje a v rámci možností respektuje požadavky jednotlivých žadatelů, aby užitná hodnota nakoupeného materiálu a služeb přispívala ke spokojenosti zaměstnanců a uživatelů a tím i ke zvýšení prestiže SAKO jako stabilního a reprezentativního zaměstnavatele. Cílem dobré politiky nákupu je zároveň i to, aby SAKO byla vnímána veřejností jako důstojný představitel jediného akcionáře statutárního města Brna.

4.11 Majetková politika

4.11.1 Cíle politiky

Cílem majetkové politiky SAKO je v souladu s koncernovými zásadami a při zachování přístupu řádného hospodáře zajistit efektivní a účelné využívání majetku, jeho smysluplnou a účelnou obnovu při optimalizaci nákladů na jeho údržbu a provoz s důrazem na zajištění ekonomické provozuschopnosti zařízení a akceschopnosti základních činností společnosti, včetně analýzy využitelnosti majetku v rámci koncernu jeho dalšími členy či samotným SMB, a to při naplňování jejich úkolů a cílů.

Nedílnou součástí majetkové politiky SAKO je i nakládání se zbytným majetkem společnosti.

4.11.2 Charakteristika politiky

Údržba a opravy hmotného i nehmotného majetku jsou prováděny na základě plánu oprav a údržby navrhovaném na základě potřeb a v souladu s finančními možnostmi společnosti. Tento plán je pravidelně vyhodnocován a aktualizován.

Nedílnou součástí majetkové politiky je podrobná evidence majetku a jeho inventarizace a průběžné sledování, evidování a vyhodnocování účelnosti vynakládaných nákladů na jeho údržbu a obnovu. Hmotný majetek, jehož stav vyžaduje neadekvátní náklady na opravy a údržbu, je vyřazován a případně dle potřeby nahrazován majetkem novým.

U vozového parku společnosti, kde jsou samozřejmostí pravidelná předepsaná údržba a prohlídky, je také sledována a vyhodnocována účelnost vynakládaných finančních prostředků, na základě čehož je navrhována periodická obnova parku tak, aby byla zajištěna jeho akceschopnost při co nejnižších provozních nákladech.

Nepotřebný – zbytný majetek, zejména dopravní prostředky, jsou postupně nabízeny k prodeji, v případě neprodejnosti pak likvidovány jiným vhodným způsobem.

Všechny činnosti se při nakládání s majetkem a jeho užíváním řídí vnitřními předpisy společnosti.

4.12 IT politika

4.12.1 Cíle politiky

Cílem IT politiky SAKO je využití dostupných informačních technologií pro podporu všech procesů ve společnosti, dle předpokládané firemní strategie. Další rozvoj je navázán na efektivní využití nových technologií a postupů, při současném navyšování úrovně informační bezpečnosti.

4.12.2 Charakteristika politiky

Východiskem IT politiky SAKO jsou vize a strategie společnosti. Základním stavebním kamenem bude vytvoření moderní infrastruktury, na kterou naváže rozvoj aplikačních systémů. Prioritně se IT podpora zaměří na rozvoj aplikací pro oblast svozu odpadů a navazující agendy. Další oblastí k řešení je implementace manažerské nadstavby nad IT procesy ve společnosti. Předpokladem pro další cílený rozvoj IT je provedení procesní analýzy, jako podkladu pro návrh optimalizace IS. Nedílnou součástí IT politiky je zabezpečení datové a kybernetické bezpečnosti. Při rozvoji ICT je vhodné maximálně využívat dostupné synergie v rámci městského koncernu.

4.13 Politika sdílených služeb a organizačních útvarů

4.13.1 Cíle politiky

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

4.13.2 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.

4.14 Politika společenské odpovědnosti (CSR)

4.14.1 Cíle politiky

Cílem koncepce společenské odpovědnosti SAKO je zastřešit veškeré CSR aktivity jasným transparentním rámcem, který umožní maximalizovat užitek z vynaložených prostředků – jak pro občany regionu, tak pro zvýšení reputace společnosti značky SAKO a jejího zřizovatele, statutárního města Brna.

- SAKO se chce zaměřit na masivnější podporu menšího počtu akcí, ale s větším dopadem a zásahem cílových skupin.
- Aktivním způsobem přispívat ke zlepšování životního prostředí a proaktivně podporovat projekty, které směřují ke zlepšení kvality života ve městě Brně.
- Vzhledem k provozu spalovny a dalším aktivitám v lokalitě sídla společnosti je snahou podpořit vztahy s bezprostředním okolím spalovny – s přilehlými městskými částmi.
- Cílem je podpořit povědomí veřejnosti a podnikatelské sféry, že je firmou, jež se zajímá o kvalitu života Brňanů a aktivně přispívá k jeho zlepšování.
- Snahou je rozptýlit obavy a předsudky veřejnosti vůči energetickému zpracování odpadů a získat širší podporu dalšímu rozvoji svého podnikání.
- SAKO chce šířit osvětu a podporovat ekonomické i ekologické nakládání s odpady u všech skupin odborné i laické veřejnosti, se zvláštním zaměřením na rodiny s dětmi, mládež a studenty středních a vysokých škol.

SAKO chce být významným partnerem a podporovatelem aktivit zřizovatele (statutárního města Brna) v oblasti firemní angažovanosti ve městě Brně.

4.14.2 Charakteristika politiky

Propracovaný a efektivní systém společenské odpovědnosti přinese SAKO mnoho výhod finančního i nefinančního rázu, které jsou důležité pro její kvalitní fungování a dlouhodobě udržitelný rozvoj podnikání v budoucnosti. Jde především o následující přínosy:

- a) Posílení reputace značky společnosti SAKO Brno a jejího zřizovatele (města Brna) v celém brněnském regionu.
- b) Vyšší přitažlivost pro zákazníky, obchodní partnery, dodavatele, současné i budoucí investory.
- c) Jasnější odlišení od konkurence, zlepšení image a posílení pozice společnosti na trhu.
- d) Zlepšení image společnosti SAKO Brno jako dobrého a perspektivního zaměstnavatele.
- e) Přímé ekonomické přínosy (zvýšení obrátu, snazší prosazení dalších investic a rozvojových záměrů firmy v regionu).
- f) Investice do budoucna – zlepšení obchodních výsledků v případě „dobrých časů“ a vítaná podpora pro dobu „krizových období“ – snížení nákladů na případnou krizovou komunikaci.
- g) V neposlední řadě ucelená koncepce CSR usnadní transparentní rozhodování, které žádosti o podporu máme schválit a které nikoli.

Koncepce CSR společnosti SAKO Brno je vystavěna na třech základních pilířích

a) Ochrana, péče a podpora životního prostředí

Tento pilíř je přirozeným pojítkem na předmět podnikání společnosti SAKO a přímo vychází z dosavadních aktivit ENVlcentra. Jeho prostřednictvím se SAKO chce stát jednou z předních brněnských firem podporujících ekologickou osvětu a kvalitu životního prostředí v celém regionu. Tento pilíř lze shrnout v zaměření na (re)kultivaci životního prostředí a krajiny.

b) Rozvoj lokality, ve které působíme – Grantový program SAKO

Cílem pilíře je rozvíjet nadstandardně dobré vztahy s lokalitami (jejich občany a firmami), s nimiž společnost SAKO Brno sousedí nebo kterých se bezprostředně dotýká její podnikatelská činnost (chod spalovny, provoz, svoz odpadu atd.) Základem pilíře je pak

transparentní grantový program SAKO Brno. Tento pilíř lze shrnout v zaměření na otevřený a vzájemně výhodný (win-win) vztah SAKO s občany a podnikateli.

c) Podpora dobrých vztahů a kvality života ve městě Brně

SAKO je městskou firmou, což pro ni vytváří i další závazky v oblasti angažovanosti ve prospěch obyvatel celého města Brna, podporu vzdělávání a vědeckého výzkumu, se zapojením zejména místních škol všech stupňů. Spolupráci se školami považuje SAKO za dlouhodobý cíl, neboť řádnou osvětou žáků základních škol a středních škol a aplikovanou spoluprací s vysokými školami bude nejlépe využito charakteru města Brna jako centra vzdělanosti, se zaměřením na technické obory a jejich sepětí s trvalou udržitelností života moderní průmyslové společnosti, kde likvidace odpadů představuje důležitý článek ekologického řetězu jednotlivých činností a jejich dopadu do konkrétních segmentů životního prostředí. Právě provoz SAKO, který spojuje ekologii a ekonomiku, je klíčový z hlediska podpory ekologického jednání i ekonomickými důvody. Tento pilíř lze shrnout v zaměření na vytváření otevřené občanské společnosti, dbající principů ochrany a kultivace vzdělání a vědeckého pokroku v symbióze se životním prostředím, na němž moderní společnost profituje nejen kulturně, ale i ekonomicky.

4.15 Politika vztahů s veřejností (PR) a propagace

4.15.1 Cíle politiky

Cílem této politiky je najít co nejúčinnější cesty a nástroje, jak přiblížit veřejnosti i zaměstnancům celospolečenský význam a důležitost SAKO pro rozvoj a životní prostředí celého regionu.

4.15.2 Charakteristika politiky

V oblasti externí komunikace je hlavním cílem SAKO vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy s médii, státní správou, obchodními partnery a širokou veřejností. Zejména se jedná o tyto činnosti:

- a) spolupráce s médii (s tiskem, rozhlasovými a televizními stanicemi) na tvorbě článků a reportáží, reakce na dotazy a požadavky novinářů,
- b) příprava prezentací, prezentačních materiálů, tiskových zpráv, odborných pojednání a PR článků,
- c) správa a aktualizace webových stránek SAKO, komunikace s občany a společnostmi prostřednictvím webových formulářů a sociálních sítí,
- d) dohled nad dodržováním jednotného vizuálního stylu a grafického manuálu prezentace SAKO,
- e) koncepční příprava a kompletní realizace akcí pro veřejnost,
- f) aktivní spolupráce na komunikačních kampaních města Brna a účast na veřejných akcích,
- g) zajištění vzdělávacích akcí a exkurzí pro školy i veřejnost.

V oblasti interní komunikace je hlavním cílem podpořit informovanost, vzájemnou komunikaci a sdílení informací uvnitř společnosti. Jak mezi vedením společnosti a zaměstnanci, tak i mezi jednotlivými úseky a divizemi. V oblasti interní komunikace jde především o:

- a) koncepční rozvoj a správu firemního intranetu,

- b) tvorbu a realizaci interních komunikačních plánů,
- c) interní akce pro zaměstnance společnosti,
- d) realizaci interních anket a výzkumů,
- e) správu intranetové aplikace na dotazy zaměstnanců.

4.16 Audit

4.16.1 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.

4.16.2 Charakteristika politiky

Ve společnosti jsou prováděny následující audity:

- a) účetní audit prováděný nezávislým auditorem na základě zákona č. 563/1991 Sb.,
- b) audity související s certifikovaným systémem řízení společnosti na základě norem ISO (v současné době je SAKO certifikované dle norem ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001),
- c) činnosti v kompetenci výboru pro audit na základě zákona č. 93/2009 Sb.,
- d) individuální jednorázový specializovaný audit realizovaný na základě pokynu akcionáře nebo Koncernového výboru.

Pro celý koncern bude jmenován jednotný auditor.

Výbor pro audit je jedním z orgánů společnosti, jeho statut je dán zákonem č. 93/2009 Sb. a jeho činnost je upřesněna ve stanovách společnosti.

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 Přílohy

5.1 Stanovy

STANOVY ČLENA KONCERNU SMB

SAKO Brno, a.s.

I) Založení, vznik, trvání akciové společnosti a její účel

1. Rozhodnutím zakladatele a jediného společníka, kterým bylo Statutární město Brno, ze dne 10. 5. 1994, byla založena společnost s firmou SAKO Brno, a.s., se sídlem Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno, která byla dne 1. 7. 1994 zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 1371 (dále jen "společnost").
2. Společnost byla založena na dobu neurčitou.
3. Společnost je založena za účelem podnikání, při němž plní úkoly svěřené Statutárním městem Brnem spočívající především v/ve:
 - 3.1. výrobě a dodávkách tepelné energie a elektřiny prostřednictvím energetického využívání odpadu
 - a) pro konečnou spotřebu ze strany obyvatel města Brna či jiných osob vykonávajících činnost na jeho území a v přilehlých oblastech, a to za optimálního technického provozu zařízení a při zachování dlouhodobě sociálně udržitelných cen pro obyvatele města Brna; a
 - b) jako klíčového záložního zdroje pro případ výpadku dodávek ze strany jiných zdrojů zásobujících obyvatele města Brna či jiné osoby vykonávající činnost na jeho území a v přilehlých oblastech, včetně možnosti zajištění výroby a dodávek tepelné energie a elektřiny v případech výpadku dodávek fosilních paliv pro ostatní teplárenské zdroje ve Statutárním městě Brně;
 - 3.2. shromažďování, sběru, přepravě, třídění a odstraňování veškerého odpadu vznikajícího na území města Brna a v přilehlých oblastech, dále veškerého odpadu odloženého na území města Brna, a to vše při zachování dlouhodobě sociálně udržitelných cen pro obyvatele města Brna,
 - 3.3. energetickém využívání odpadů dle bodu 3.2., a to při minimalizaci dopadů na životní prostředí,
 - 3.4. využívání odpadů a produktů vznikajících po energetickém využívání odpadů k recyklaci a rekultivaci, případně využívání certifikovaných směsí ve stavebnictví, a to především ve spolupráci s ostatními společnostmi v rámci Koncernu Statutárního města Brna, to vše při výkonu péče o všestranný rozvoj území Statutárního města Brna a o potřeby obyvatel Statutárního města Brna, a to zejména prostřednictvím Koncernových pokynů. Tam, kde se výjimečně dostane do kolize zájem prospěšný toliko pro společnost (např. zájem na dosažení vyššího zisku společnosti či zájem na zlepšení hospodářského postavení společnosti na relevantním trhu) se zájmem veřejně prospěšným, může tento zájem ustoupit zájmu veřejnému, bude-li veřejný zájem uspokojován na základě Koncernového pokynu a budou-li naplněny podmínky stanovené Deklarací koncernu a zákonem č. 90/2012 Sb. (dále též jen „Zákon o obchodních korporacích“). Účel činnosti společnosti bude naplňován zejména prostřednictvím předmětu podnikání a činností, jak jsou tyto aktivity uvedeny v čl. V těchto stanov, rovněž pak v souladu s čl. V. odst. 1 stanov prostřednictvím koncernu, bude-li

společnost jeho součástí, to však za podmínky, že řídící osobou bude Statutární město Brno nebo jím určená a ovládaná osoba.

4. Společnost má právní formu akciové společnosti.

II) Obchodní firma

1. Obchodní firma společnosti zní: SAKO Brno, a.s. (dále jen „firma“)
2. Na adrese www.sako.cz jsou umístěny internetové stránky, na nichž jsou uveřejňovány informace požadované zákonem.

III) Sídlo a IČO společnosti

1. Sídlem společnosti je: Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno
2. Identifikační číslo společnosti je: 607 13 470

IV) Jednání a podepisování za společnost

1. Společnost zastupují navenek vždy společně dva členové představenstva, z nichž alespoň jeden musí být vždy předseda či místopředseda představenstva. Společnost dále může zastupovat osoba, která k tomu byla společností písemně pověřena (zejména Organizačním řádem společnosti, Podpisovým řádem společnosti nebo plnou mocí), či je k tomu oprávněna zvláštním právním předpisem.
2. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěné nebo nadepsané firmě společnosti připojí svůj podpis zastupující osoby dle odst. 1. tohoto článku.

V) Předmět podnikání a činnosti, účastenství v koncernovém uspořádání

1. Předmětem podnikání společnosti je:
 - (a) podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
 - (b) Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - (c) Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
 - (d) výroba tepelné energie
 - (e) výroba elektřiny
 - (f) rozvod tepelné energie
 - (g) [projektová činnost ve výstavbě](#)
 - (h) [provádění staveb, jejich změn a odstraňování](#)
 - (i) [poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví i při práci](#)
 - (f)(j) [klempířství a oprava karoserií](#)
2. Předmětem činnosti společnosti jsou zejména činnosti v oblasti životního prostředí, zdraví, zdravého životního stylu, občanské společnosti, sportu, kultury a charity, a dále:
 - (a) maximálně efektivní výroba tepelné a elektrické energie s cílem udržet ve Statutárním městě Brně tuto výrobu z pohledu emisí CO2 neutrální
 - (b) správa vlastního majetku
 - (c) zajištění efektivního využití vlastního majetku s ohledem na jeho přirozenou obnovu
 - (d) péče o všestranný rozvoj území města Brna
 - (e) péče o potřeby obyvatel města Brna či jiných osob vykonávajících činnost na jeho území
 - (f) naplňování veřejných zájmů na území města Brna a zájmů koncernu dle čl. V. odst. 4 těchto stanov dle Koncernových pokynů.

3. Společnost se může účastnit na podnikání jiných obchodních společností a takové společnosti zakládat.
4. Společnost se dále může zejména z důvodu naplnění účelu svého založení, jak je tento účel uveden v čl. I těchto stanov, podrobit ve smyslu ustanovení § 79 Zákona o obchodních korporacích v postavení řízené osoby jednotnému řízení řídící osoby za podmínky, že touto osobou bude Statutární město Brno, IČ: 44992785, se sídlem Brno, Dominikánské nám. 1, PSČ 601 67 (dále jen pro účely těchto stanov „koncern“) a účastnit se tak společně s jinými výše uvedenou osobou řízenými osobami svojí činností naplňování koncernových zájmů existujícího koncernu. Jménem Statutárního města Brna jako řídící osoby v rámci koncernu bude rozhodovat Rada města Brna.
5. Tyto stanovy je třeba vykládat v kontextu dokumentu „Deklarace koncernu statutárního města Brna“, se kterým vyslovilo Zastupitelstvo města Brna předchozí souhlas na jeho zasedání Z7/31, konaném dne 5. 9. 2017, pod bodem 8, a který schválila Rada města Brna na její schůzi R7/134, konané dne 26. 9. 2017 (dále jen „Deklarace koncernu“). Deklarace koncernu je souhrnem pravidel fungování koncernu. Řídící osobou koncernu dle Deklarace koncernu je Statutární město Brno. Koncernovým pokynem se rozumí pokyn řídící osoby dle článku 4 Deklarace koncernu (v těchto stanovách též jen „Koncernový pokyn“), přičemž se má za to, že Koncernový pokyn vydaný v souladu s Deklarací koncernu je v zájmu řídící osoby či člena koncernu. Pro účely těchto stanov se Deklarace koncernu považuje mj. za stanovení podoby Koncernového pokynu, včetně specifikace předpokládaného způsobu náhrady případné újmy vzniklé společnosti v souvislosti s Koncernovým pokynem. Statutární město Brno 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 statutárnímu orgánu či jeho členu. Jestliže Koncernový pokyn nebude obsahovat některou z náležitostí uvedených v článku 4 Deklarace koncernu, upozorní na to společnost Radu města Brno před vykonáním koncernového pokynu. Rada města Brna poté rozhodne o tom, zda bude koncernový pokyn doplněn, nebo ponechán beze změny.

VI) Základní kapitál, počet, druh, forma, jmenovitá hodnota a podoba vydaných akcií

1. Základní kapitál společnosti činí 1.505.817.000,- Kč (slovy: jedna miliarda pět set pět milionů osm set sedmnáct tisíc korun českých).
2. Základní kapitál byl splacen v plné výši před přijetím těchto stanov.
3. Základní kapitál je rozvržen na celkem 10 (deset) kusů kmenových, listinných akcií ve formě na jméno, o následujících jmenovitých hodnotách:
 - [1] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 141.395 000,- Kč
 - [2] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 30.354.000,- Kč
 - [3] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 601.529.000,- Kč
 - [4] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 69.381.000,- Kč
 - [5] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 17.810.000,- Kč
 - [6] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 65.000.000,- Kč
 - [7] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 195.000.000,- Kč
 - [8] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 260.000.000,- Kč
 - [9] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 117.638.000,- Kč
 - [10] 1 ks akcie o jmenovité hodnotě 7.710.000,- Kč
4. Akcie společnosti jsou označeny pořadovým číslem. Všechny akcie vydané společností nejsou registrované a nejsou veřejně obchodovatelné.
5. S každou akcií je při hlasování na valné hromadě spojen 1 (jeden) hlas. Celkový počet hlasů ve společnosti je 10 (deset).

VII) Zvýšení základního kapitálu

1. O zvýšení základního kapitálu rozhoduje valná hromada na návrh představenstva společnosti. Účinky zvýšení a snížení základního kapitálu nastávají okamžikem zápisu nové výše základního kapitálu do obchodního rejstříku.
2. Základní kapitál je možno zvýšit některým z těchto způsobů:
 - (a) upsáním nových akcií,
 - (b) zvýšením základního kapitálu z vlastních zdrojů společnosti,
 - (c) podmíněným zvýšením základního kapitálu.

VIII) Postup při zvýšení základního kapitálu

1. Při zvyšování základního kapitálu se společnost řídí ustanoveními § 474 a násl. Zákona o obchodních korporacích.
2. Při zvýšení základního kapitálu upsáním nových akcií se zvýšení provede vydáním nových akcií. Zvýšení základního kapitálu upsáním nových akcií je přípustné, jestliže byl zcela splacen emisní kurs dříve upsaných akcií, ledaže dosud nesplacená část emisního kursu je vzhledem k výši základního kapitálu zanedbatelná a valná hromada se zvýšením základního kapitálu tímto postupem vysloví souhlas. Toto omezení neplatí, vnášeli-li se při zvýšení základního kapitálu pouze nepeněžitě vklady.
3. Akcionář má přednostní právo upsat část nových akcií společnosti upisovaných ke zvýšení základního kapitálu v rozsahu jeho podílu na základním kapitálu společnosti, pokud se akcie upisují peněžitými vklady.
4. Valná hromada může rozhodnout o zvýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů vykázaných ve schválené řádné, mimořádné nebo mezitímní účetní závěrce ve vlastním kapitálu společnosti, ledaže jsou tyto zdroje účelově vázány a společnost není oprávněna jejich účel měnit.
5. Zvýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů společnosti se provede buď vydáním nových akcií a jejich bezplatným předáním akcionáři, nebo zvýšením jmenovité hodnoty dosavadních akcií. Rozhodnutí, jímž bylo přijato zvýšení základního kapitálu, se osvědčuje veřejnou listinou.
6. Pokud se valná hromada usnese na vydání vyměnitelných nebo prioritních dluhopisů, současně přijme rozhodnutí o zvýšení základního kapitálu v rozsahu, v jakém mohou být uplatněna výměnná nebo přednostní práva z těchto dluhopisů (dále jen „podmíněné zvýšení základního kapitálu“), ledaže mají být dluhopisy vyměněny za již vydané akcie.
7. Upsat akcie na zvýšení základního kapitálu nepeněžitými vklady je možné, jen je-li to v důležitém zájmu společnosti. Nepeněžitě vklady musí být zcela splaceny před podáním návrhu na zápis zvýšení základního kapitálu do obchodního rejstříku. Cena nepeněžitě vkladu se určí na základě posudku zpracovaného znalcem, kterého vybere představenstvo, nejde-li o některou z výjimek z povinnosti oceňovat nepeněžitý vklad znalcem při zvyšování základního kapitálu podle ust. § 468 a násl. Zákona o obchodních korporacích. Je-li nepeněžitým vkladem nemovitá věc, musí vkladatel předat společnosti nemovitou věc a písemně prohlásit s úředně ověřeným podpisem o vnesení nemovité věci podle § 19 Zákona o obchodních korporacích před zápisem zvýšení základního kapitálu do obchodního rejstříku. Předáním tohoto prohlášení spolu s předáním nemovité věci je vklad vnesen.
8. Při zvyšování základního kapitálu se postupuje podle těchto pravidel:
 - a) o zvýšení základního kapitálu rozhoduje valná hromada, či představenstvo ve smyslu čl. VIII. odst. 9 těchto stanov,
 - b) bez zbytečného odkladu od přijetí usnesení valné hromady podá představenstvo návrh na jeho zápis do obchodního rejstříku,
 - c) usnesení valné hromady o zvýšení základního kapitálu vykonává představenstvo samo nebo smluvně prostřednictvím jiné osoby,

- d) v případě porušení povinnosti splatit emisní kurs upsaných akcií ve lhůtě stanovené valnou hromadou, zaplatí upisovatel úroky z prodlení ve výši 10 % p.a. z dlužné částky,
 - e) představenstvo podá návrh na zápis nové výše základního kapitálu do obchodního rejstříku bez zbytečného odkladu po upsání akcií odpovídajících rozsahu zvýšení a po splacení alespoň 30 % jejich jmenovité hodnoty, nevyžaduje-li usnesení valné hromady o zvýšení základního kapitálu jejich splacení ve větším rozsahu, včetně případného emisního ážia, jde-li o peněžité vklady, a po vnesení všech nepeněžitých vkladů. Účinky zvýšení základního kapitálu nastávají ode dne tohoto zápisu.
9. Ostatní skutečnosti týkající se zvýšení základního kapitálu těmito stanovami neupravené se řídí příslušnými ustanoveními Zákona o obchodních korporacích
 10. Usnesením valné hromady lze pověřit představenstvo, aby za podmínek určených zákonem o obchodních korporacích a stanovami zvýšilo základní kapitál upisováním nových akcií, podmíněným zvýšením nebo z vlastních zdrojů společnosti s výjimkou nerozděleného zisku, nejvýše však o jednu polovinu dosavadní výše základního kapitálu v době, kdy valná hromada představenstvo zvýšením základního kapitálu pověřila.

IX) Snížení základního kapitálu

1. O snížení základního kapitálu rozhoduje valná hromada na návrh představenstva nebo akcionáře. Základní kapitál nelze snížit pod jeho minimální výši 2.000.000,00 Kč (dva miliony korun českých). Snížením základního kapitálu se nesmí zhoršit dobytnost pohledávek věřitelů.
2. Při snižování základního kapitálu se společnost řídí ust. § 516 a násl. Zákona o obchodních korporacích. Usnesení valné hromady o snížení základního kapitálu vykonává představenstvo.
3. Snížení základního kapitálu se provede zejména snížením jmenovité hodnoty akcií. Jmenovitá hodnota akcií se v takovém případě snižuje poměrně u všech akcií společnosti, ledaže účelem snížení základního kapitálu je prominout nesplacenou část emisního kursu akcií. Základní kapitál může být snížen i vzetím akcií z oběhu na základě losování, vzetím akcií z oběhu na základě veřejného návrhu smlouvy nebo upuštěním od vydání akcií.
4. Rozhodnutí valné hromady o snížení základního kapitálu musí obsahovat náležitosti stanovené v § 516 Zákona o obchodních korporacích a osvědčuje se veřejnou listinou.
5. Při snižování základního kapitálu se postupuje podle těchto pravidel:
 - a) bez zbytečného odkladu od přijetí usnesení valné hromady, podá představenstvo návrh na jeho zápis do obchodního rejstříku,
 - b) usnesení valné hromady o snížení základního kapitálu vykonává představenstvo,
 - c) představenstvo je povinno písemně do 30 dnů od nabytí účinnosti rozhodnutí valné hromady o snížení základního kapitálu vůči třetím osobám oznámit rozhodnutí o snížení základního kapitálu písemně těm známým věřitelům, jejichž pohledávky vůči společnosti vznikly před okamžikem účinnosti rozhodnutí valné hromady o snížení základního kapitálu. Součástí oznámení je výzva, aby věřitelé přihlásili své pohledávky podle ust. § 518 odst. 3 Zákona o obchodních korporacích. Rozhodnutí valné hromady o snížení základního kapitálu po jeho zápisu do obchodního rejstříku zveřejní představenstvo nejméně dvakrát za sebou s alespoň třicetidenním odstupem a s výzvou pro věřitele, aby přihlásili své pohledávky podle ust. § 518 odst. 3 Zákona o obchodních korporacích.
6. Ostatní skutečnosti týkající se snížení základního kapitálu těmito stanovami neupravené se řídí příslušnými ustanoveními Zákona o obchodních korporacích.

X) Orgány společnosti

1. Systém vnitřní struktury společnosti je dualistický.
2. Orgány společnosti jsou
 - a) valná hromada,

- b) představenstvo,
 - c) dozorčí rada,
 - d) výbor pro audit
3. Statutární město Brno jako jediný akcionář společnosti vykonává působnost valné hromady podle § 12 Zákona o obchodních korporacích.

XI) Valná hromada

1. Při výkonu působnosti valné hromady rozhoduje ve věcech Statutárního města Brna jako jediného akcionáře společnosti podle § 102 odst. 2 písm. c) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) Rada města Brna.
2. Do působnosti jediného akcionáře v působnosti valné hromady náleží:
 - a) rozhodování o změně stanov, nejde-li o změnu v důsledku zvýšení základního kapitálu pověřeným představenstvem nebo o změnu, ke které došlo na základě jiných právních skutečností;
 - b) rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu nebo o pověření představenstva ke zvýšení základního kapitálu či o možnosti započtení peněžité pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splacení emisního kursu,
 - c) rozhodování o vydání vyměnitelných nebo prioritních dluhopisů,
 - d) volba a odvolání členů představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit
 - e) schválení řádné, mimořádné účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a v zákonem stanovených případech i mezitímní účetní závěrky,
 - f) rozhodnutí o rozdělení zisku nebo jiných vlastních zdrojů, nebo o úhradě ztráty,
 - g) rozhodování o odměňování členů představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit
 - h) rozhodnutí o registraci účastnických cenných papírů společnosti podle zvláštního právního předpisu a o zrušení jejich registrace,
 - i) rozhodnutí o zrušení společnosti s likvidací, jmenování a odvolání likvidátora, včetně určení výše jeho odměny, schválení návrhu rozdělení likvidačního zůstatku,
 - j) rozhodnutí o fúzi, převodu jmění na akcionáře nebo rozdělení, popřípadě o změně právní formy,
 - k) schválení převodu, pachtu nebo zastavení závodu nebo takové jeho části, která by znamenala podstatnou změnu dosavadní struktury závodu nebo podstatnou změnu v předmětu podnikání nebo činnosti společnosti,
 - l) rozhodnutí o převzetí účinků jednání učiněných za společnost před jejím vznikem,
 - m) schválení ovládací smlouvy, smlouvy o převodu zisku a smlouvy o tichém společenství, včetně jejich změn a jejich zrušení,
 - n) rozhodnutí o dalších otázkách, které zákon nebo tyto stanovy zahrnují do působnosti valné hromady,
 - o) rozhodnutí o změně práv náležejících jednotlivým druhům akcií,
 - p) rozhodnutí o přeměně zaknihovaných akcií na akcie listinné a naopak,
 - q) rozhodnutí o podání žádosti o povolení k veřejné obchodovatelnosti a o zrušení veřejné obchodovatelnosti účastnických cenných papírů,
 - r) řešení sporů mezi orgány společnosti,
 - s) schválení kapitálové účasti společnosti v jiných právnických osobách včetně schválení založení nové právní osoby a schválení účasti společnosti v koncernu s jinými společnostmi,
 - t) udělování pokynů představenstvu týkajícího se obchodního vedení společnosti, byla-li valná hromada o udělení takového pokynu požádána členem představenstva, udělování jiných, zejména strategických pokynů představenstvu a schvalování zásad činnosti představenstva a zásad činnosti dozorčí rady, nejsou-li v rozporu s právními předpisy,

- u) schvalování smluv o výkonu funkce členů představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit a jiných plnění podle § 61 Zákona o obchodních korporacích (tj. jiných plnění, než na která plyne právo z právního předpisu, ze smlouvy o výkonu funkce nebo z vnitřního předpisu schváleného valnou hromadou společnosti a dále určení mzdy (i jiných plnění) zaměstnanci, který je současně i členem statutárního orgánu společnosti, nebo osobě jemu blízké,
- v) schválení zprávy představenstva o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku,
- w) schválení termínů a způsobu výplaty podílu na zisku akcionáři,
- x) schválení vnitřních předpisů, jimiž budou realizovány Koncernové pokyny udělované řídící osobou,
- y) schválení investičního plánu na daný hospodářský rok,
- z) udělení předchozího souhlasu s uzavřením smluv o prodeji nebo nákupu nemovitého majetku nad částku 10.000.000,- Kč bez DPH, přičemž platí že
 - za) hodnotou nemovitého majetku se pro tyto účely rozumí jeho cena obvyklá a současně
 - zb) v případech, kdy je majetková dispozice součástí více právních jednání, vzájemně propojených (nejen právně, ale i obchodně), hodnota nemovitého majetku ze všech takto propojených právních jednání se pro tyto účely sčítá.
- 3. Valná hromada rozhoduje nejméně jednou za rok, nejpozději však do šesti měsíců od posledního dne účetního období.
- 4. Podklady pro rozhodnutí valné hromady zajišťuje představenstvo.

XII) Představenstvo

1. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, kterému přísluší obchodní vedení společnosti.
2. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem o obchodních korporacích nebo těmito stanovami vyhrazeny do působnosti jiných orgánů společnosti.
3. Nikdo není oprávněn udělovat představenstvu pokyny týkající se obchodního vedení společnosti, ledaže
 - a) člen představenstva valnou hromadu o udělení pokynu týkajícího se obchodního vedení společnosti požádá, přičemž tím není dotčena povinnost člena představenstva jednat s péčí řádného hospodáře, nebo
 - b) jde o Koncernový pokyn, který nepřinese společnosti újmu, či je zajištěna náhrada případné újmy dle ust. § 81 odst. 2 a § 72 zákona č. 89/2012 Sb.
4. Představenstvo je povinno společně s účetní závěrkou předkládat valné hromadě zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku jednou ročně.
5. Představenstvo má 5 členů volených a odvolávaných valnou hromadou. Jednotliví členové představenstva jsou voleni na pětileté funkční období. Opětovná volba člena představenstva je možná. Člen představenstva vykonává svoji funkci osobně, to však nebrání tomu, aby člen písemně zmocnil pro jednotlivý případ jiného člena téhož orgánu, aby za něho při jeho neúčasti hlasoval. Představenstvo volí ze svého středu předsedu a místopředsedu.
6. Členem představenstva může být pouze fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně svéprávná, která je bezúhonná ve smyslu zákona o živnostenském podnikání a u níž nenastala skutečnost, jež je překážkou provozování živnosti podle zákona o živnostenském podnikání. Člen představenstva musí splňovat také další podmínky stanovené českými právními předpisy. Osoba, která uvedené podmínky nesplňuje nebo na jejíž straně je dána překážka výkonu funkce, se členem představenstva nestane, i když o tom rozhodl příslušný orgán. Přestane-li

- člen představenstva splňovat zákonem stanovené podmínky pro výkon funkce, jeho funkce zaniká. Tím nejsou dotčena práva třetích osob nabytá v dobré víře.
7. Pokud člen představenstva zemře, odstoupí z funkce, je odvolán nebo jinak skončí jeho funkční období, musí valná hromada do 2 měsíců zvolit nového člena představenstva. Klesne-li výše uvedeným způsobem počet členů představenstva o jednoho, je představenstvo oprávněno jmenovat náhradního člena do rozhodnutí valné hromady. Člen představenstva, který odstoupí z funkce, je povinen oznámit odstoupení písemně valné hromadě. Výkon jeho funkce skončí uplynutím jednoho měsíce ode dne doručení tohoto oznámení, neujedná-li jiný okamžik zániku funkce.
 8. Členové představenstva jsou povinni vykonávat svou působnost s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí (tzn. s péčí řádného hospodáře) a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo způsobit společnosti újmu. Povinnosti mlčenlivosti se netýká předávání důvěrných informací či informací tvořících obchodní tajemství mezi členy koncernu, ostatními členy koncernu, či jím řízeným koncernovým orgánům za účelem naplňování koncernových zájmů, bude-li společnost jeho členem a bude-li zajištěna dostatečná ochrana těchto informací v rámci koncernu.
 9. Je-li sporné, zda člen představenstva jednal s péčí řádného hospodáře, nese důkazní břemeno o tom, že jednal s péčí řádného hospodáře, tento člen představenstva, ledaže soud rozhodne, že to po něm nelze spravedlivě požadovat. Ti členové představenstva, kteří způsobili společnosti porušením právních povinností při výkonu působnosti představenstva újmu, odpovídají za tuto újmu společně a nerozdílně, přičemž ust. § 81 odst. 2 zákona č. 90/2012 Sb. tím není dotčeno. Nenahradili-li členové představenstva společnosti újmu, kterou jí způsobili porušením povinností při výkonu funkce, ačkoli byli povinni újmu nahradit, ručí věřiteli společnosti za její dluh v rozsahu, v jakém újmu nenahradili, pokud se věřitel plnění na společnosti nemůže domoci. Smlouva mezi společností a členem představenstva nebo ustanovení stanov vylučující nebo omezující odpovědnost člena představenstva za újmu jsou neplatné. Člen představenstva může požádat valnou hromadu o udělení pokynu týkajícího se obchodního vedení; tím není dotčena jeho povinnost jednat s péčí řádného hospodáře.
 10. Představenstvo se schází podle potřeby. Řádná zasedání představenstva svolává předseda nebo místopředseda pozvánkou, která musí být členům představenstva doručena nejpozději 7 kalendářních dnů před dnem jednání představenstva a musí zejména obsahovat program, termín a místo jednání. Kratší lhůta než 7 kalendářních dnů pro doručení pozvánky je považována za dodržanou, pokud s termínem jednání vysloví souhlas všichni členové představenstva.
 11. Na žádost kteréhokoliv člena představenstva, doručenou předsedovi nebo místopředsedovi, musí být představenstvo svoláno nejpozději do 7 kalendářních dnů ode dne doručení žádosti, která musí obsahovat odůvodnění a navrhovaný pořad jednání.
 12. Představenstvo, které je usnášeníschopné za přítomnosti nadpoloviční většiny členů, rozhoduje o projednávaných záležitostech většinou hlasů přítomných členů představenstva.
 13. Jednání představenstva řídí předseda, zastupující místopředseda nebo pověřený člen představenstva. O průběhu zasedání představenstva pořizuje předsedající zápis, který podepisuje předseda a zapisovatel; přílohou zápisu je seznam přítomných. Zápis obsahuje termín a místo jednání, účast členů představenstva a ostatních přítomných osob a usnesení představenstva. V zápisu musí být jmenovitě uvedeni členové představenstva, kteří hlasovali proti jednotlivým usnesením představenstva nebo se zdrželi hlasování; u neuvedených členů (tj. členů, u nichž není v zápisu uvedeno, že hlasovali proti jednotlivým rozhodnutím nebo že se zdrželi hlasování) se má za to, že hlasovali pro přijetí rozhodnutí. Vylučuje se zastoupení člena představenstva na základě plné moci ve smyslu ustanovení § 159 odst. 2 občanského zákoníku s výjimkou, kdy je zmocněnou osobou jiný člen představenstva.

14. V nutných bezodkladných případech může předseda nebo zastupující místopředseda vyvolat hlasování o usnesení představenstva "per rollam" (po okruhu) výzvou k písemnému vyjádření stanoviska doručenou všem členům představenstva způsobem určeným pro doručení pozvánky na jednání představenstva. Takto učiněná rozhodnutí představenstva jsou platná pouze, souhlasili-li s nimi všichni členové představenstva. Tato usnesení musí být zapsána v zápise na časově následujícím jednání představenstva.
15. Představenstvo při své činnosti zejména zabezpečuje obchodní vedení společnosti včetně řádného vedení účetnictví společnosti.
16. Představenstvo předkládá valné hromadě
 - a) ke schválení řádnou, mimořádnou, konsolidovanou, případně mezitímní účetní závěrku a také návrh na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty, dále zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku,
 - b) ke schválení návrh změny stanov společnosti,
 - c) návrhy rozhodnutí o zvýšení a snížení základního kapitálu, o vydávání dluhopisů,
 - d) návrh na rozhodnutí o zrušení společnosti,
 - e) návrh na rozhodování o případném prodeji akcií společnosti,
 - f) koncepci podnikatelské činnosti společnosti a návrhy jejích změn,
 - g) návrh na volbu a odvolání členů představenstva,
 - h) předem ke schválení právní jednání, jejichž schválení je těmito stanovami či zákonem vyhrazeno valné hromadě.
17. Představenstvo dále
 - a) zajišťuje řádné vedení předepsané evidence, účetnictví, obchodních knih a ostatních dokladů společnosti, včetně sestavení výroční zprávy,
 - b) rozhoduje o čerpání prostředků ze zdrojů účelově vázaných, jejichž účel není společnost oprávněna měnit,
 - c) schvaluje plán zadávání vlastních veřejných zakázek s výhledem na 3 následující měsíce, do něho nejsou zahrnovány veřejné zakázky realizované v pozici mandátáře,
 - d) podává obchodnímu rejstříku návrhy na zápis skutečností, které se do obchodního rejstříku zapisují,
 - e) schvaluje organizační řád společnosti, pracovní řád, podpisový řád společnosti,
 - f) schvaluje finanční a souhrnné plány společnosti,
 - g) ustanovuje do funkce a odvolává vedoucí zaměstnance společnosti v režimu dle příslušných ustanovení zákoníku práce, přičemž takovým vedoucím zaměstnancem je osoba v přímé řídicí působnosti statutárního orgánu nebo v přímé řídicí působnosti vedoucího zaměstnance přímo podřízeného statutárnímu orgánu, za podmínky, že tomuto vedoucímu zaměstnanci je podřízen další vedoucí zaměstnanec,
 - h) rozhoduje o zřízení nových fondů a stanoví pravidla jejich hospodaření,
 - i) rozhoduje o uzavření smlouvy o založení koncernu, jehož řídicí osobou bude Statutární město Brno nebo jím určená a ovládaná osoba a
 - j) nominuje osobu, která bude zastupovat společnost po dobu členství společnosti v koncernu jako člen Koncernového výboru, pokud tuto funkci nevykonává předseda představenstva.
18. Představenstvo je povinno si vyžádat předchozí souhlas dozorcí rady s právním jednáním týkajícím se:
 - a) rozhodování o kapitálové účasti v jiných právnických osobách včetně založení nové právnické osoby, kdy převodní cena podílu nebo nominální hodnota vkladu do základního kapitálu společnosti je v jednotlivém případě vyšší než 5 mil. Kč,
 - b) prodeje nebo pachtu závodu, jeho části, či prodej, pacht či pronájem jakýchkoli jiných vnitřních organizačních jednotek,
 - c) přijetí nebo poskytnutí dlouhodobé a střednědobé zápůjčky nebo úvěru nad 10 mil. Kč, s výjimkou úvěrů či zápůjček poskytovaných mezi členy koncernu na základě pokynu

- řídící osoby, popř. provádění jiné dlouhodobé či střednědobé obdobné finanční operace nad 10 mil. Kč,
- d) poskytnutí jakéhokoli zajištění za dluhy třetích osob dosahujících hodnoty 5 mil. Kč v jednotlivém případě, včetně převzetí a přistoupení k takovýmto dluhům, s výjimkou zajištění poskytovaných ve prospěch členů koncernu na základě pokynu řídící osoby,
 - e) poskytnutí daru z majetku společnosti, pokud hodnota daru v jednotlivém případě přesáhne 500.000,- Kč mimo realizaci naplňování politiky společenské odpovědnosti,
 - f) převodu a zastavení vlastních akcií společnosti,
 - g) uzavření smlouvy s auditorem o provedení povinného auditu společnosti.
19. Představenstvo je povinno předběžně informovat dozorčí radu o těchto záležitostech:
- a) změny stanov předkládaných valné hromadě,
 - b) koncepce podnikatelské činnosti společnosti,
 - c) pořadí jednání valné hromady včetně materiálů pro valnou hromadu, návrhy předkládané k rozhodnutí valné hromadě, zřízení a pravidla hospodaření fondů a použití prostředků nacházejících se v těchto fondech, v souladu se zákonem a stanovami,
 - d) dlouhodobý podnikatelský záměr společnosti,
 - e) převod duševního vlastnictví nacházejícího se v majetku společnosti, jakož i poskytnutí licenčních oprávnění k takovému duševnímu vlastnictví,
 - c) uzavření dohod o narovnání, soudních smírů a jiných obdobných jednání, pokud hodnota sporu v jednotlivém případě přesáhne částku 125 000 Kč bez DPH,
 - f) návrhy změn a provádění změn ve složení orgánů právnických osob, v nichž má společnost majetkovou účast,
 - g) návrhy projektu přeměny obchodní společnosti, o němž rozhoduje valná hromada společnosti nebo představenstvo, jde-li o osobu, v níž má společnost majetkovou účast,
 - h) umožnění provedení due diligence (právního, ekonomického, technického, popř. ekologického auditu) společnosti nebo její organizační složky.
20. Představenstvo je povinno informovat dozorčí radu o:
- a) významných smlouvách s odběrateli a dodavateli, vždy však o smlouvách s plněním přesahujícím dobu 1 roku nebo částku odpovídající limitu pro nadlimitní sektorové zakázky dle právních předpisů upravujících zadávání veřejných zakázek u každé jednotlivé smlouvy (dále též jen „Významná smlouva“), a to včetně výsledků výběrových řízení o Významných smlouvách, jichž se společnost účastní, a včetně rozhodnutí představenstva nenavázat obchodní spolupráci nebo nepodat nabídku do výběrového řízení o Významných smlouvách; tuto povinnost představenstvo plní vždy nejpozději na nejbližším následujícím zasedání dozorčí rady,
 - b) ročním finančním plánem,
 - c) investičním plánem,
 - d) vývoji pohledávek a dluhů po splatnosti,
 - e) průběhu a výsledcích zasedání představenstva,
 - f) zásadách pro kolektivní vyjednávání,
 - g) okolnostech majících podstatný vliv na hospodaření společnosti,
 - h) mzdovém vývoji ve společnosti,
 - i) organizačních změnách ve společnosti majících dopad na alespoň 5 osob nacházejících se v postavení zaměstnance nebo člena orgánu společnosti,
 - j) uzavření manažerských smluv s vedoucími zaměstnanci společnosti, kteří mají mít alespoň 5 podřízených zaměstnanců,
 - k) výsledcích soudních sporů a významných správních řízení, v nichž byla společnost účastníkem, a to za předpokladu, že hodnota sporu v jednotlivém případě přesáhne částku 125 000 Kč bez DPH,
 - l) stanovení a vyhodnocení úkolů vedoucích zaměstnanců společnosti, pokud k formálnímu stanovování úkolů obvykle dochází,

- m) výsledcích kolektivního vyjednávání.
21. Představenstvo dá podnět valné hromadě bez zbytečného odkladu poté, co zjistí, že celková ztráta společnosti na základě účetní závěrky dosáhla takové výše, že při jejím uhrazení z disponibilních zdrojů společnosti by neuhrazená ztráta dosáhla poloviny základního kapitálu nebo to lze s ohledem na všechny okolnosti očekávat, nebo z jiného vážného důvodu a navrhnout valné hromadě zrušení společnosti nebo přijetí jiného vhodného opatření.
 22. Představenstvo je povinno podat bez zbytečného odkladu příslušnému soudu návrh na zahájení insolvenčního řízení na společnost, jestliže jsou splněny podmínky stanovené zvláštním zákonem. Bylo-li v insolvenčním řízení zahájeném na návrh jiné osoby než dlužníka podle jiného právního předpisu soudem rozhodnuto, že společnost je v úpadku, jsou členové představenstva povinni, vyzve-li je k tomu insolvenční správce, vydat prospěch získaný ze smlouvy o výkonu funkce, jakož i případný jiný prospěch, který od společnosti obdrželi, a to za období 2 let zpět před právní mocí rozhodnutí o úpadku, pokud věděli nebo měli a mohli vědět, že je společnost v hrozícím úpadku podle jiného právního předpisu, a v rozporu s péčí řádného hospodáře neučinili za účelem jeho odvrácení vše potřebné a rozumně předpokládatelné.
 23. **Členové představenstva nesmí (zákaz konkurence):**
 - a) podnikat v předmětu činnosti společnosti, a to ani ve prospěch jiných osob, ani zprostředkovávat obchody společnosti pro jiného,
 - b) být členem statutárního orgánu jiné právnické osoby se stejným nebo obdobným předmětem činnosti nebo osobou v obdobném postavení, ledaže se jedná o koncern,
 - c) účastnit se na podnikání jiné obchodní korporace jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo obdobným předmětem činnosti.
 24. Pokud člen představenstva na některou z výše uvedených okolností písemně upozornil valnou hromadu, má se za to, že tento člen představenstva činnost, které se zákaz týká, zakázanou nemá. To neplatí, pokud valná hromada vyslovila nesouhlas s výše uvedenou činností do jednoho měsíce ode dne, kdy byla na tyto okolnosti upozorněna.
 25. Funkce člena představenstva je neslučitelná s funkcí člena dozorčí rady. V ostatním upravují vztah mezi členem představenstva a společností zákon, tyto stanovy a smlouva o výkonu funkce.
 26. Předseda představenstva je oprávněn účastnit se jednání dozorčí rady.
 27. Představenstvo je povinno plnit usnesení a pokyny valné hromady, jedná-li se o vyžádaný pokyn členem představenstva, pokud je zachována péče řádného hospodáře, pokyn nezasahující do obchodního vedení a Koncernový pokyn ze strany řídící osoby v souladu s Deklarací koncernu.

XIII) Dozorčí rada

1. Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti.
2. Dozorčí rada je dále oprávněna zejména:
 - a) nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti,
 - b) kontrolovat, zda jsou řádně a v souladu se skutečností vedeny účetní zápisy společnosti,
 - c) kontrolovat, zda se podnikatelská činnost společnosti uskutečňuje v souladu s právními předpisy a těmito stanovami a oprávněnými pokyny valné hromady,
 - d) přezkoumávat řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předkládat své vyjádření valné hromadě,
 - e) účastnit se schůze valné hromady a seznamovat ji s výsledky své kontrolní činnosti,
 - f) zastupovat společnost vůči členům představenstva v řízení před soudy nebo jinými orgány,

- g) udělovat nebo odmítnout udělit souhlas s právním jednáním podle článku XII. odst. 18 stanov,
 - h) udělovat souhlasy či stanoviska představenstvu a od představenstva přijímat informace v souladu s příslušnými ustanoveními stanov.
3. Dozorčí rada společnosti má **5 členů**.
 4. Členové dozorčí rady jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou. Jednotliví členové dozorčí rady jsou voleni na **pětileté funkční období**. Členem dozorčí rady může být jen fyzická osoba, která splňuje podmínky uvedené v článku XIII odst. 5 a 6 těchto stanov. Dozorčí rada volí ze svých členů předsedu a místopředsedu.
 5. Člen dozorčí rady nesmí být současně členem představenstva nebo jinou osobou oprávněnou podle zápisu v obchodním rejstříku jednat za společnost. Člen dozorčí rady vykonává funkci osobně. To však nebrání tomu, aby člen zmocnil pro jednotlivý případ jiného člena dozorčí rady, aby za něho při jeho neúčasti hlasoval.
 6. Členem dozorčí rady může být pouze fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně svéprávná, která je bezúhonná ve smyslu zákona o živnostenském podnikání a u níž nenastala skutečnost, jež je překážkou provozování živnosti podle zákona o živnostenském podnikání. Osoba, která uvedené podmínky nesplňuje nebo na jejíž straně je dána překážka výkonu funkce, se členem dozorčí rady nestane, i když o tom rozhodl příslušný orgán. Přestane-li člen dozorčí rady splňovat zákonem stanovené podmínky pro výkon funkce, jeho funkce zaniká. Tím nejsou dotčena práva třetích osob nabytá v dobré víře.
 7. Pokud člen dozorčí rady zemře, odstoupí z funkce, je odvolán nebo jinak skončí jeho funkční období, musí valná hromada do 2 měsíců zvolit nového člena dozorčí rady. Člen dozorčí rady, který odstoupí z funkce, je povinen oznámit odstoupení písemně valné hromadě. Výkon jeho funkce skončí uplynutím jednoho měsíce ode dne doručení tohoto oznámení, neujedná-li ji jiný okamžik zániku funkce.
 8. Členové dozorčí rady jsou povinni vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře, tedy s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo způsobit společnosti újmu. Povinnosti mlčenlivosti se netýká předávání důvěrných informací či informací tvořících obchodní tajemství mezi členy koncernu, ostatním členům koncernu či jím řízeným koncernovým orgánům za účelem naplňování koncernových zájmů, bude-li společnost jeho členem a bude-li zajištěna dostatečná ochrana těchto informací v rámci koncernu.
 9. Je-li sporné, zda člen dozorčí rady jednal s péčí řádného hospodáře, nese důkazní břemeno o tom, že jednal s péčí řádného hospodáře, tento člen dozorčí rady, ledaže soud rozhodne, že to po něm nelze spravedlivě požadovat. Ti členové dozorčí rady, kteří způsobili společnosti porušením právních povinností při výkonu působnosti dozorčí rady újmu, odpovídají za tuto újmu společně a nerozdílně. Nenahradili-li členové dozorčí rady újmu, kterou společnosti způsobili porušením povinností při výkonu funkce, ačkoli byli povinni újmu nahradit, ručí věřiteli společnosti za její dluh v rozsahu, v jakém újmu nenahradili, pokud se věřitel plnění na společnosti nemůže domoci. Smlouva mezi společností a členem dozorčí rady nebo ustanovení stanov vylučující nebo omezující odpovědnost člena dozorčí rady za újmu jsou neplatné. Nikdo není oprávněn udělovat dozorčí radě pokyny týkající se její zákonné povinnosti kontroly působnosti představenstva.
 10. Klesne-li počet členů dozorčí rady o jednoho, je dozorčí rada oprávněna jmenovat náhradního člena do příštího rozhodnutí valné hromady.
 11. Dozorčí rada se schází podle potřeby, nejméně jednou za tři měsíce. Zasedání dozorčí rady svolává předseda nebo jím pověřený člen. Na žádost kteréhokoliv člena dozorčí rady doručenou předsedovi nebo místopředsedovi musí být dozorčí rada svolána nejpozději do 14 dnů ode dne doručení žádosti, která musí obsahovat odůvodnění a navržený pořad jednání.

12. Jednání dozorčí rady svolává předseda nebo zastupující místopředseda pozvánkou, která musí být členům dozorčí rady doručena nejpozději 7 kalendářních dnů před dnem jednání dozorčí rady a musí zejména obsahovat program, termín a místo jednání. Kratší lhůta než 7 kalendářních dnů pro doručení pozvánky je považována za dodrženu, pokud s termínem jednání vysloví souhlas všichni členové dozorčí rady.
13. Dozorčí rada, která je usnášeníschopná za přítomnosti nadpoloviční většiny členů, rozhoduje o projednávaných záležitostech většinou hlasů přítomných členů dozorčí rady.
14. Jednání dozorčí rady řídí předseda, zastupující místopředseda nebo pověřený člen dozorčí rady. O průběhu zasedání dozorčí rady pořizuje předsedající zápis, který podepisuje předsedající; přílohou zápisu je seznam přítomných. Zápis obsahuje termín a místo jednání, účast členů dozorčí rady a ostatních přítomných osob a usnesení dozorčí rady. V zápisu musí být jmenovitě uvedeni členové dozorčí rady, kteří hlasovali proti jednotlivým usnesením dozorčí rady nebo se zdrželi hlasování; u neuvedených členů (tj. členů, u nichž není v zápisu uvedeno, že hlasovali proti jednotlivým rozhodnutím nebo, že se zdrželi hlasování) se má za to, že hlasovali pro přijetí rozhodnutí. Pokud není prokázáno něco jiného, platí, že neuvedení členové hlasovali pro přijetí usnesení.
15. V nutných bezodkladných případech může předseda nebo zastupující místopředseda vyvolat usnesení dozorčí rady "per rollam" (po okruhu) výzvou k písemnému vyjádření stanoviska doručenu všem členům dozorčí rady způsobem určeným pro doručení pozvánky na jednání dozorčí rady. Takto učiněná rozhodnutí dozorčí rady jsou platná, pouze souhlasili-li s nimi všichni členové dozorčí rady. Tato usnesení musí být zapsána v zápise na nejbližším zasedání dozorčí rady.
16. Dozorčí rada je povinna valnou hromadu vyzvat bez zbytečného odkladu k učinění příslušného rozhodnutí vždy, vyžadují-li to zájmy společnosti a současně navrhnout potřebná opatření.
17. Členové dozorčí rady nesmí (zákaz konkurence):
 - a) podnikat v předmětu činnosti společnosti, a to ani ve prospěch jiných osob, ani zprostředkovávat obchody společnosti pro jiného;
 - b) být členem statutárního orgánu jiné právnické osoby s obdobným předmětem činnosti nebo osobou v obdobném postavení, ledaže jde o koncern;
 - c) účastnit se na podnikání jiné obchodní korporace jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo obdobným předmětem činnosti; přičemž pokud člen dozorčí rady na některou z výše uvedených okolností písemně upozornil valnou hromadu, má se za to, že tento člen dozorčí rady činnost, které se zákaz týká, zakázanou nemá. To neplatí, pokud valná hromada vyslovila nesouhlas s výše uvedenou činností do jednoho měsíce ode dne, kdy byl na tyto okolnosti upozorněn.
18. Funkce člena dozorčí rady je neslučitelná s funkcí člena představenstva, prokuristy, nebo osoby oprávněné podle zápisu v obchodním rejstříku jednat jménem společnosti. V ostatním upravují vztah mezi členem dozorčí rady a společností zákon, tyto stanovy a smlouva o výkonu funkce.
19. Předseda dozorčí rady je oprávněn účastnit se jednání představenstva.
20. Dozorčí rada určí svého člena, který zastupuje společnost v řízení před soudy a jinými orgány proti členu představenstva.

XIV) Výbor pro audit

1. Výbor pro audit vykonává v souladu se zákonem č. 93/2009 Sb., o auditorech, ve znění pozdějších předpisů, aniž je tím dotčena odpovědnost členů představenstva nebo dozorčí rady, zejména následující činnosti:
 - a) sleduje postup sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a předkládá představenstvu doporučení k zajištění integrity systémů účetnictví a finančního výkaznictví,

- b) sleduje a hodnotí účinnost vnitřní kontroly společnosti, vnitřního auditu a případně systém řízení rizik,
 - c) sleduje proces povinného auditu; přitom vychází ze souhrnné zprávy o systému zajištění kvality,
 - d) posuzuje nezávislost auditora či auditorské společnosti a zejména poskytování neauditorských služeb společnosti,
 - e) doporučuje dozorčí radě auditora k provedení povinného auditu s řádným odůvodněním,
 - f) projednává s auditorem rizika ohrožující jeho nezávislost a ochranná opatření, která byla auditorem přijata s cílem tato rizika zmírnit,
 - g) vyjadřuje se k výpovědi závazku ze smlouvy o povinném auditu nebo odstoupení od smlouvy o povinném auditu,
 - h) posuzuje, zda bude auditorská zakázka předmětem přezkumu řízení kvality auditorské zakázky jiným statutárním auditorem vykonávajícím auditorskou činnost vlastním jménem a na vlastní účet nebo auditorskou společností,
 - i) informuje dozorčí radu o výsledku povinného auditu a jeho poznatcích získaných ze sledování procesu povinného auditu,
 - j) informuje dozorčí radu, jakým způsobem povinný audit přispěl k zajištění integrity systémů účetnictví a finančního výkaznictví,
 - k) rozhoduje o pokračování provádění povinného auditu,
 - l) schvaluje poskytování jiných neauditorských služeb,
 - m) schvaluje zprávu o závěrech výběrového řízení na poskytování služeb povinného auditu,
 - n) projednává průběžně s auditorem zprávy o významných skutečnostech vyplývajících z povinného auditu zpracované auditorem, zejména o zásadních nedostatcích ve vnitřní kontrole ve vztahu k postupu sestavování účetní závěrky nebo konsolidované účetní závěrky.
2. Výbor pro audit je oprávněn nahlížet do dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti v rozsahu nezbytném pro výkon činnosti výboru pro audit.
 3. Členem výboru může být pouze fyzická osoba. Členové výboru pro audit jsou povinni vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu. Povinnost mlčenlivosti trvá i po ukončení výkonu funkce.
 4. Výbor pro audit má 5 členů, které volí a odvolává valná hromada z nevýkonných členů dozorčích rad nebo ze třetích osob. Členové výboru pro audit nemohou být členy představenstva, nebo prokuristy. V ostatním upravují vztah mezi členem výboru pro audit a společností zákon, tyto stanovy a smlouva o výkonu funkce.
 5. Společnost je povinna zveřejnit na svých internetových stránkách seznam členů výboru pro audit; u těchto osob uvede takové údaje, které se zapisují u členů kontrolního orgánu do obchodního rejstříku.
 6. Členové výboru pro audit si volí ze svého středu předsedu a místopředsedu.
 7. Pokud člen výboru pro audit zemře, odstoupí z funkce, je odvolán nebo jinak skončí jeho funkční období, musí valná hromada do 2 měsíců zvolit nového člena výboru pro audit. Člen výboru pro audit může ze své funkce odstoupit písemným prohlášením doručeným valné hromadě. Výkon jeho funkce skončí uplynutím jednoho měsíce ode dne doručení tohoto oznámení, neujedná-li jiný okamžik zániku funkce.
 8. Výbor pro audit je způsobilý se usnášet za účasti nadpoloviční většiny členů. Při rozhodování má každý člen výboru pro audit jeden hlas. Výbor pro audit rozhoduje nadpoloviční většinou hlasů přítomných členů.
 9. Zasedání výboru pro audit se konají dle potřeby. O průběhu zasedání výboru pro audit se pořizuje zápis, který podepisuje předseda a zapisovatel; přílohou zápisu je seznam přítomných. Zápis obsahuje termín a místo zasedání, účast členů výboru pro audit a ostatních

přítomných osob a usnesení výboru pro audit. V nutných neodkladných případech může předseda výboru pro audit vyvolat hlasování mimo zasedání (per rollam) v písemné podobě nebo s využitím technických prostředků. Návrh usnesení musí být zaslán všem členům výboru pro audit a musí pro něj hlasovat všichni členové výboru pro audit. Na časově nejbližším následujícím zasedání výboru pro audit musí být proveden zápis o usnesení, které bylo učiněno per rollam.

10. Na členy výboru pro audit, kteří vykonávají tuto funkci ze zákona, tj. bez zvolení valnou hromadou ve smyslu ust. § 44 odst. 2) zákona č. 93/2009 Sb., platí ustanovení tohoto článku obdobně.

XV) Hospodaření společnosti a podíl na zisku

1. Akcionář má právo na podíl na zisku (dividenda), který valná hromada podle výsledku hospodaření určil k rozdělení.
2. Společnost nesmí rozdělit zisk nebo jiné zdroje akcionáři, pokud se ke dni skončení posledního účetního období vlastní kapitál vyplývající z řádné nebo mimořádné účetní závěrky nebo vlastní kapitál po tomto rozdělení sníží pod výši upsaného základního kapitálu zvýšeného o fondy, které nelze podle tohoto zákona nebo stanov rozdělit mezi akcionáře. Částka k rozdělení mezi akcionáře nesmí překročit výši zisku posledního skončeného účetního období zvýšenou o nerozdělený zisk z předchozích období a sníženou o ztráty z předchozích období a o přiděly do rezervních a jiných fondů v souladu s tímto zákonem a stanovami.
3. Akcionář podíl na zisku nevrací, ledaže věděl nebo měl vědět, že při vyplacení byly porušeny zákonem o obchodních korporacích stanovené podmínky. V pochybnostech se dobrá víra předpokládá.
4. Společnost je povinna vykonávat předmět činnosti v rámci politiky společenské odpovědnosti vždy tak, aby si tím nepřivodila úpadek nebo hrozící úpadek podle jiného právního předpisu.

XVI) Úhrada ztrát společnosti

1. O způsobu úhrady ztrát společnosti vzniklých v uplynulém obchodním roce rozhoduje valná hromada na návrh představenstva.
2. Společnost zřizuje statutární rezervní fond a je povinna jej tvořit.
3. Statutární rezervní fond byl při svém zřízení naplněn celým zůstatkem zákonného rezervního fondu.
4. Statutární rezervní fond se ročně doplňuje o částku ve výši odpovídající 10 % z čistého zisku, až do dosažení jeho výše odpovídající 20 % základního kapitálu.
5. Takto vytvořený rezervní fond do výše 20 % základního kapitálu lze použít pouze k úhradě ztráty hospodaření společnosti a o jeho použití rozhoduje valná hromada.
6. O případné další tvorbě statutárního rezervního fondu nad limit uvedený v čl. XVI odst. 2 a 3 rozhoduje valná hromada.
7. Případné ztráty, vzniklé při hospodaření společnosti, budou uhrazeny především z jejího statutárního rezervního fondu. Způsob použití statutárního rezervního fondu a schvalování jeho použití vyplývá z těchto stanov.

XVII) Přeměny společnosti, zrušení a zánik společnosti

1. Přeměnou společnosti je fúze, rozdělení a změna právní formy.
2. Zániku společnosti předchází její zrušení s likvidací nebo bez likvidace.
3. Bližší podmínky týkající se přeměn společnosti a jejího zrušení upravuje zákon.
4. Způsob provedení likvidace společnosti při jejím zrušení se řídí obecně závaznými právními předpisy.

5. O způsobu vypořádání likvidačního zůstatku majetku společnosti rozhoduje valná hromada. Likvidační zůstatek se dělí mezi akcionáře v poměru odpovídajícím jmenovité hodnotě jejich akcií.
6. Společnost zaniká výmazem z veřejného rejstříku.

XVIII) Doplnění a změna stanov

1. O doplnění nebo jiné změně těchto stanov rozhoduje valná hromada, pokud nejde o změnu v důsledku zvýšení základního kapitálu představenstvem podle ust. § 511 Zákona o obchodních korporacích nebo o změnu, ke které došlo na základě jiných právních skutečností.
2. Návrh na doplnění nebo jinou změnu stanov může podat také představenstvo nebo dozorčí rada.
3. Rozhodnutí o změně stanov se osvědčuje veřejnou listinou. Obsahem veřejné listiny je také schválený text změny stanov.
4. Návrhy změn stanov zpracovává představenstvo s přihlédnutím ke kogentním ustanovením Zákona o obchodních korporacích a dalších obecně závazných právních předpisů. Po schválení valnou hromadou představenstvo zabezpečí zpracování úplného znění stanov společnosti a předloží je příslušnému rejstříkovému soudu.
5. V případě, že valná hromada rozhoduje o štěpení akcií či spojení více akcií do jedné, o změně formy nebo druhu akcií anebo o omezení převoditelnosti akcií na jméno nebo zaknihovaných akcií či její změně, nabývá změna stanov účinnosti ke dni zápisu těchto skutečností do obchodního rejstříku. Ostatní změny stanov, o nichž rozhoduje valná hromada, nabývají účinnosti okamžikem jeho rozhodnutí, ledaže z tohoto rozhodnutí nebo ze zákona plyne, že nabývají účinnosti později.
6. Přijme-li valná hromada rozhodnutí, jehož důsledkem je změna obsahu stanov, toto rozhodnutí nahrazuje rozhodnutí o změně stanov a osvědčuje se veřejnou listinou. Jestliže z tohoto rozhodnutí neplyne, zda, popřípadě jakým způsobem se stanovy mění, rozhodne o změně stanov představenstvo v souladu s rozhodnutím valné hromady. Rozhodnutí představenstva o změně obsahu stanov se osvědčuje veřejnou listinou.
7. Jestliže dojde ke změně v obsahu stanov na základě jakékoliv právní skutečnosti, je představenstvo společnosti povinno vyhotovit bez zbytečného odkladu poté, co se kterýkoliv člen představenstva o takové změně dozví, úplné znění stanov.

XIX) Právní poměry společnosti a řešení sporů

1. Vznik, právní poměry a zánik společnosti, jakož i všechny právní vztahy vyplývající ze stanov společnosti a pracovněprávní i jiné vztahy uvnitř společnosti, včetně vztahů z nemocenského pojištění a sociálního zabezpečení společnosti, se řídí obecně závaznými právními předpisy České republiky.
2. Případné spory mezi akcionáři a společností, společností a členy jejích orgánů, jakož i vzájemné spory mezi akcionáři, související s jejich účastí ve společnosti, budou řešeny primárně smírnou cestou.

XX) Oddělitelnost

1. V případě, že některé ustanovení stanov se ukáže neplatným, neúčinným nebo sporným, zůstávají ostatní ustanovení stanov touto skutečností nedotčena.

XXI) Závěrečná ustanovení

1. Společnost byla založena zakladatelem zakladatelskou listinou bez výzvy k upisování akcií.

2. Tato společnost se podřídila zákonu č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích jako celku ve smyslu ustanovení § 777 odst. 5 tohoto zákona.

V Brně dne

za SAKO Brno, a.s.
Mgr. Filip Leder
Předseda představenstva

za SAKO Brno, a.s.
JUDr. Robert Kerndl
Místopředseda představenstva

5.2 Přehled směrnic

01 Stanovy společnosti

02 Pracovní řád

03 Organizační řád, včetně dodatku. č. 4

04 Podpisový řád

05 Příručka systému řízení společnosti, včetně dodatku. č. 4

06 Směrnice systému řízení :

- Řízení dokumentů a záznamů
- Komunikace společnosti včetně příloh
- Informační systémy
- Nakupování a skladování včetně příloh
- Metrologický řád
- Neshody, nápravná a preventivní opatření
- Manuál BOZP a PO
- Spisový a skartační řád a plán

07 Směrnice, příkazy ředitele spol.:

- Kolektivní smlouva 2017
- Směr ŘS 01 2002 Používání služebních vozidel soukromě, dod.č. 3
- Směr ŘS 02 2012 Provádění zkoušek na výskyt alkoholu
- Směr ŘS 01 2013 Zabezpečení průběhu exkurzí v SAKO Brno, a s. včetně hodnocení rizik
- Směr ŘS 01 2014 Používání služebních mobilních telefonů
- Směr ŘS 02 2014 Dopravní řád vč. příloh
- Směr ŘS 04 2014 Čerpání dovolené
- Směr ŘS 05 2014 Práce přesčas
- Směr ŘS 01 2015 Proces plánování a vyhodnocování investic a oprav
- Směr ŘS 01 2016 Postup uveřejňování smluv
- Směr ŘS 01 2017 Zásady pro poskytování stravování
- Směr ŘS 02 2017 Pracovní doba přesčasová práce pracovní pohotovost a odpočinek mezi směny
- Směr ŘS 03 2017 Komerční systémy

Příkazy ŘS – ekonomika:

- Příkaz ŘS 02 2015 Kontrola dodržování režimu dočasné práce neschopného zaměstnance
- Příkaz ŘS 04 2016 Fyzická inventura zásob
- Příkaz ŘS 05 2016 Fyzická inventura drobného hm. majetku
- Příkaz ŘS 06 2016 Fyzická inventura dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a majetku v pronájmu
- Příkaz ŘS 07 2016 Inventura peněžních prostředků, závazků a pohledávek
- Příkaz ŘS 07 2016 Inventura peněžních prostředků, závazků a pohledávek
- Příkaz ŘS 01 2017 Plán inventarizací
- Příkaz ŘS 01 2017 Fyzická inventura cenin - stravenek
- Příkaz ŘS 02 2017 Fyzická inventura pokladní hotovosti
- Příkaz ŘS 03 2017 Fyzická inventura přísně zúčtovatelných tiskopisů
- Pokyny pro roční závěrku roku
- Pokyny pro předkládání dokladů k závěrce roku za statutární město Brno

08 Provozní řády a směrnice obchodního úseku:

- Směr ON 01 2013 Skladový řád
- Směr ON 01 2014 Řízení provozu SSO
- Směr ON 02 2014 Normy mank
- Provozní řád sběrného střediska odpadů
- Provozní řád Váhovny

09 Směrnice a příkazy ekonomického náměstka:

- Směr EN 2006 07 Hotovostní operace v organizaci
- Směr EN 2006 07 Hotovostní operace v organizaci – dod. č.1
- Směr EN 2007 01 Vnitropodnikový ceník-dodatek č.07
- Směr EN 2007 06 Platební styk v organizaci
- Směr EN 2008 03 Číselníky evidence majetku a účetních operací
- Směr EN 2008 03 Číselníky evidence majetku a účetních operací dodatek č.9
- Směr EN 2009 01 Změny v DPH
- Směr EN 2009 01 Změny v DPH, dod č 5
- Směr EN 2010 03 Prac cesty a poskytování cestovních náhrad
- Směr EN 2010 03 Prac cesty a poskytování cestovních náhrad-dod č 2
- Směr EN 2012 01 Členění hospodářských a nákladových středisek
- Směr EN 2012 01 Členění hospodářských a nákladových středisek-dodatek č. 5
- Směr EN 2013 01 Přepočet cizích měn dodatek č.01
- Směr EN 2013 02 Účtování zásob
- Směr EN 2013 03 Tvorba a čerpání rezerv dodatek c.01
- Směr EN 2014 01 Ručení společnosti za nezaplacenou daň
- Sborník popisů prac čin. dodatek č.1 Funkční schémata
- Sborník popisů prac čin. dodatek č.2 Zastupitelnost
- Sborník popisů pracovních činností

10 Provozní dokumentace D2

Plány

- Havarijní plán divize Svoz

Předpisy:

- Provozní předpis čerpací stanice
- Provozní předpis dílen
- Provozní předpis pro manipulaci s nádobami pro SKO

Provoz.řády :

- Provozní řád autodopravy
- Provozní řád čistírny odpadních vod
- Provozní řád garáží
- Provozní řád myčky vozidel
- Provozní řád plynové kotelny

Směrnice:

- ŘDS v Směr-Norma tech. zdůvodnitelných ztrát při skladování minerál olejů

Techn.postupy:

- Technologický postup dělníka při čištění města akt. 2016
- Technologický postup odvozu velkoobjemových kontejnerů
- Technologický postup sběru a odvozu SKO

11 Provozní dokumentace D3

Místní provozní řády a předpisy :

- Chemická úprava vody demineralizace
- Chlazení turboalternátoru
- Čištění spalin
- Drtič odpadu INDROMEK T200
- Drtící zařízení CNIM
- Generátor s příslušenstvím
- Jeřáby odpadu a škváry
- Kanalizace a objekty na stokové síti
- Mostový dvounosníkový jeřáb
- Parní kondenzátor
- Parní turbína
- Převodovka a hlavní olejové čerpadlo
- Provoz a obsluha TNS
- Provoz parovodní a teplovodní přípojky
- Rozvodna VN a NN
- Škvárovna
- Soldifikace
- Spalovenské kotle CNIM
- Speciální instrumentace turbosoustrojí
- Středotlaký průmyslový plynovod
- Systém regulačního a mazacího oleje
- VTL STL regulační stanice plynu
- Výměníková stanice pro dodávku teplé vody
- Metody měření v SAKO Brno a.s.
- Fotometrická stanovení v laboratoři
- Laboratorní metody a postupy.
- Zásady pro bezpečnou práci v chemické laboratoři
- Provozní předpis - CCTV spalovna (kamerový systém)
- Meodický pokyn – stanovení vody a nedopalů ve škváře

Havarijní plány :

- Havarijní plán pro předcházení stavu nouze v elektroenergetice
- Havarijní plán pro předcházení stavu nouze v teplárenství
- Havarijní plán – plán opatření pro případy havárie

Směrnice:

- Směr.01 2014 Provozní řád nákladních vozidel, přívěsných vozidel a jejich souprav
- Směr.02 2014 Provozní řád motorových vozíků
- Směr.03 2014 Provozní řád kolových nakladačů
- Směr.04 2014 Kouření na pracovišti

- Směr.01 2015 Provozní řád vyhrazených tlakových zařízení (kotlů)
- Směr.02 2015 Provozní řád vyhrazených plynových zařízení
- Směr.03 2015 Provozní řád vyhrazených tlakových zařízení (tlakových nádob stabilních).
- Směr.04 2015 Systém bezpečné práce zdvihacích zařízení
- Směr.05 2015 Obsluha a práce na elektrickém zařízení a hromosvodech
- Směr.06 2015 Havarijní prostředky

12 Manuál BOZP a PO

Dokumentace PO

- Začlenění do kategorie činnosti dle požárního nebezpečí
- Stanovení organizace zabezpečení požární ochrany
- Požární řády
- Požární poplachové směrnice
- Řád ohlašovy požáru
- Požární evakuační plán
- Směrnice pro činnost preventivních požárních hlídek
- Směrnice k zajištění požární bezpečnosti. při svařování
- Tematický plán školení zaměstnanců v oblasti PO
- Identifikace nebezpečí a hodnocení rizik v SAKO Brno, a.s.

Manuál BOZP a PO

Plán krizové připravenosti SAKO Brno a.s.

Traumatologický plán včetně příloh

Výchova a vzdělávání zaměstnanců v BOZP

Výstrojní řád

13 Dokumentace schválená KÚ

- Integrované povolení
- změna č.1 Integrovaného povolení
- změna č.2 Integrovaného povolení
- změna č.3 Integrovaného povolení
- změna č.4 Integrovaného povolení
- změna č.5 Integrovaného povolení
- změna č.6 Integrovaného povolení
- změna č.7 Integrovaného povolení
- změna č.8 Integrovaného povolení
- změna č.9 Integrovaného povolení + plné znění se změnami 1-9
- změna č.10 Integrovaného povolení 1 část
- změna č.10 Integrovaného povolení 2 část
- změna č.11 Integrované povolení
- změna č.12 Rozhodnutí o vydání IP
- Provozní řád – Dotřídovací linka
- Provozní řád – Dotřídovací linka – dodatek č 1 schválený KÚ
- Provozní řád – Mobilního zařízení – gastroodpad
- Provozní řád SAKO Brno
- Provozní řád SAKO Brno – dodatek č. 3 schválený KÚ
- Provozní řád SAKO Brno – dodatek č. 1 odsouhlasený KÚ JMK

Vlastnická politika Koncernu SMB



Obsah

1.	ÚVOD	5
2	ÚČEL VLASTNICKÉ POLITIKY STATUTÁRNÍHO MĚSTA BRNA	6
2.1	DEFINICE VLASTNICKÉ POLITIKY	6
2.2	ÚČEL A CÍL	6
2.3	ZPŮSOB TVORBY, SCHVALOVÁNÍ A REVIZE VLASTNICKÉ POLITIKY	6
3	ÚLOHA MĚSTSKÝCH SPOLEČNOSTÍ V KONCERNU SMB	7
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>	<i>10</i>
3.2.2	<i>Poslání, vize a cíle Brněnské komunikace a.s.</i>	<i>10</i>
3.2.3	<i>Společenská odpovědnost - Brněnské komunikace a.s.</i>	<i>11</i>
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>	<i>13</i>
3.3.2	<i>Poslání, vize a cíle Dopravní podnik města Brna, a.s.</i>	<i>13</i>
3.3.3	<i>Společenská odpovědnost - DPMB, a.s.</i>	<i>14</i>
3.4	LESY MĚSTA BRNA, A.S.	16
3.4.1	<i>Výkon funkce Lesy města Brna, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i>	<i>16</i>
3.4.2	<i>Poslání, vize a cíle Lesy města Brna, a.s.</i>	<i>16</i>
3.4.3	<i>Společenská odpovědnost - Lesy města Brna, a.s.</i>	<i>17</i>
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>	<i>18</i>
3.5.2	<i>Poslání, vize a cíle Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.</i>	<i>18</i>
3.5.3	<i>Společenská odpovědnost - Pohřební a hřbitovní služby, a.s.</i>	<i>19</i>
3.6	SAKO BRNO, A.S.	20
3.6.1	<i>Výkon funkce SAKO Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i>	<i>21</i>
3.6.2	<i>Poslání, vize a cíle SAKO Brno, a.s.</i>	<i>22</i>
3.6.3	<i>Společenská odpovědnost - SAKO Brno, a.s.</i>	<i>22</i>
3.7	STAREZ – SPORT, A.S.	21
3.7.1	<i>Výkon funkce STAREZ - SPORT, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i>	<i>24</i>
3.7.2	<i>Poslání, vize a cíle STAREZ-SPORT, a.s.</i>	<i>24</i>
3.7.3	<i>Společenská odpovědnost - STAREZ - SPORT, a.s.</i>	<i>25</i>
3.8	TECHNICKÉ SÍŤ BRNO, A.S.	27
3.8.1	<i>Výkon funkce Technické sítě Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i>	<i>27</i>
3.8.2	<i>Poslání, vize a cíle Technické sítě Brno, a.s.</i>	<i>27</i>
3.8.3	<i>Společenská odpovědnost - Technické sítě Brno, a.s.</i>	<i>28</i>
3.9	TEPLÁRNY BRNO, A.S.	30
3.9.1	<i>Výkon funkce Teplárny Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu</i>	<i>30</i>
3.9.2	<i>Poslání, vize a cíle Teplárny Brno, a.s.</i>	<i>30</i>
3.9.3	<i>Společenská odpovědnost - Teplárny Brno, a.s.</i>	<i>31</i>
3.10	VELETRHY BRNO, A.S.	33
3.10.1	<i>Výkon funkce Veletrhy Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelům města</i>	<i>33</i>
3.10.2	<i>Poslání, vize a cíle Veletrhy Brno, a.s.</i>	<i>33</i>
3.10.3	<i>Společenská odpovědnost - Veletrhy Brno, a.s.</i>	<i>34</i>
3.11	LEGISLATIVNÍ RÁMEC - STANOVY, SMĚRNICE, ISO NORMY	36
3.12	ZPŮSOB ŘÍZENÍ INFORMACÍ	36
3.13	ETICKÝ KODEX	37

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

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
6	PŘÍLOHY VLASTNICKÉ POLITIKY	56
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>	75
6.1.9	<i>Sdílené služby</i>	76
6.1.10	<i>Politika společenské odpovědnosti (CSR)</i>	79
6.2	LEGISLATIVNÍ RÁMEC – SPOLEČNÉ ATRIBUTY	85
6.2.1	<i>Legislativní rámec - Brněnské komunikace, a.s.</i>	87
6.2.2	<i>Legislativní rámec - Dopravní podnik města Brna, a.s.</i>	88
6.2.3	<i>Legislativní rámec - Lesy města Brna, a.s.</i>	90
6.2.4	<i>Legislativní rámec - Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.</i>	91
6.2.5	<i>Legislativní rámec - SAKO Brno, a.s.</i>	91
6.2.6	<i>Legislativní rámec - STAREZ-SPORT, a.s.</i>	93
6.2.7	<i>Legislativní rámec - Technické sítě Brno, a.s.</i>	93
6.2.8	<i>Legislativní rámec - Teplárny Brno, a.s.</i>	94
6.2.9	<i>Legislativní rámec - Veletrhy Brno, a.s.</i>	96

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 řídící 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.

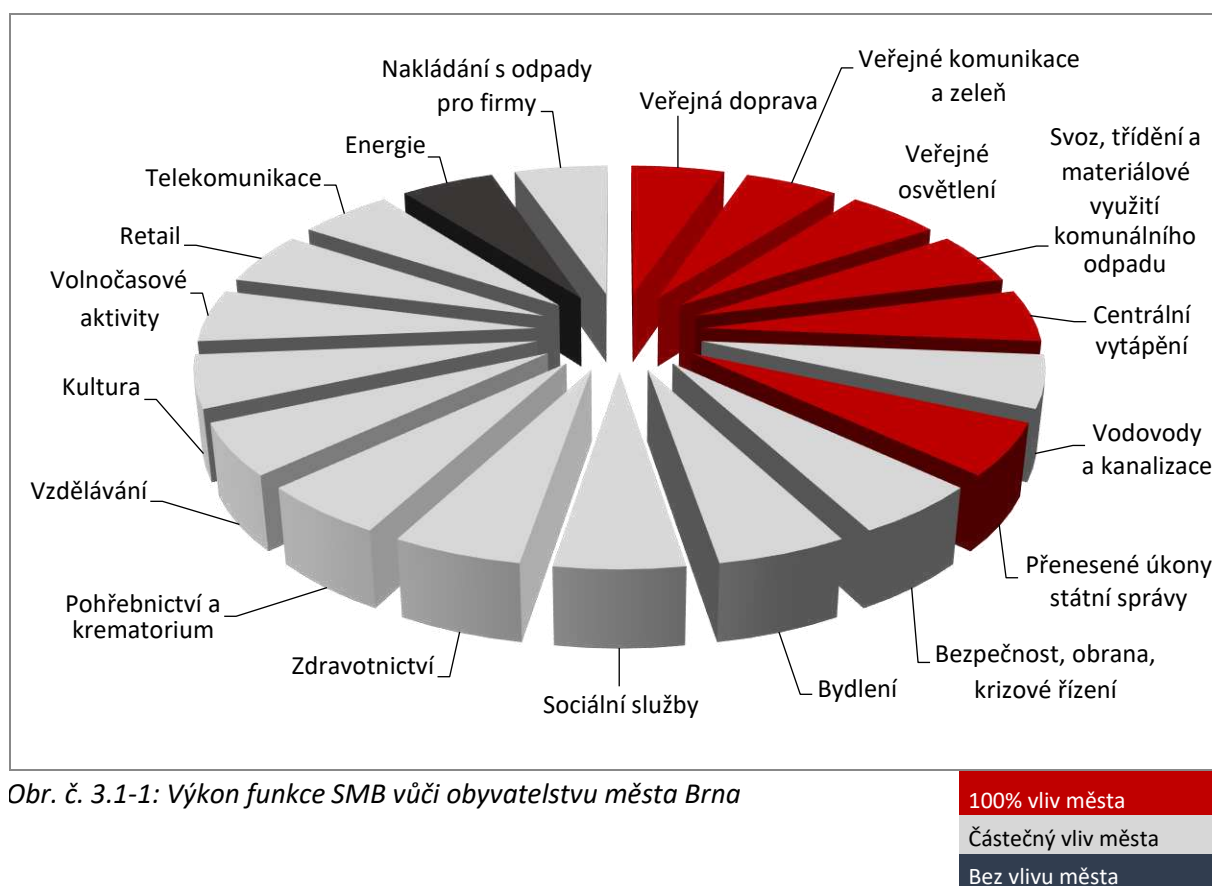
3 Úloha městských společností v koncernu SMB

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

SMB jako vlastník spravuje tyto následující společnosti:

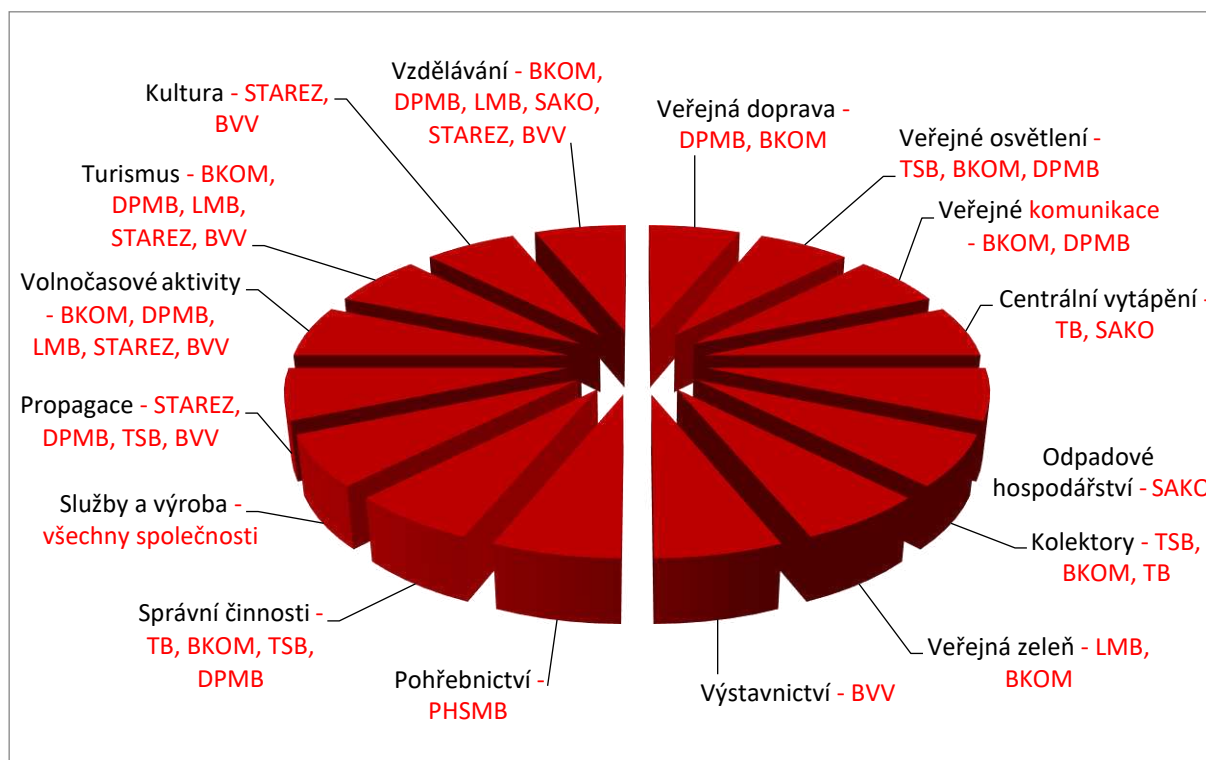
- Brněnské komunikace a.s.
- Dopravní podnik města Brna, a.s.
- Lesy města Brna, a.s.
- Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.
- SAKO Brno, a.s.
- STAREZ - SPORT, a.s.
- Technické sítě Brno, a.s.
- Teplárny Brno, a.s.
- Veletrhy Brno, a.s.

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. 3.1-2 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 společnost 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:

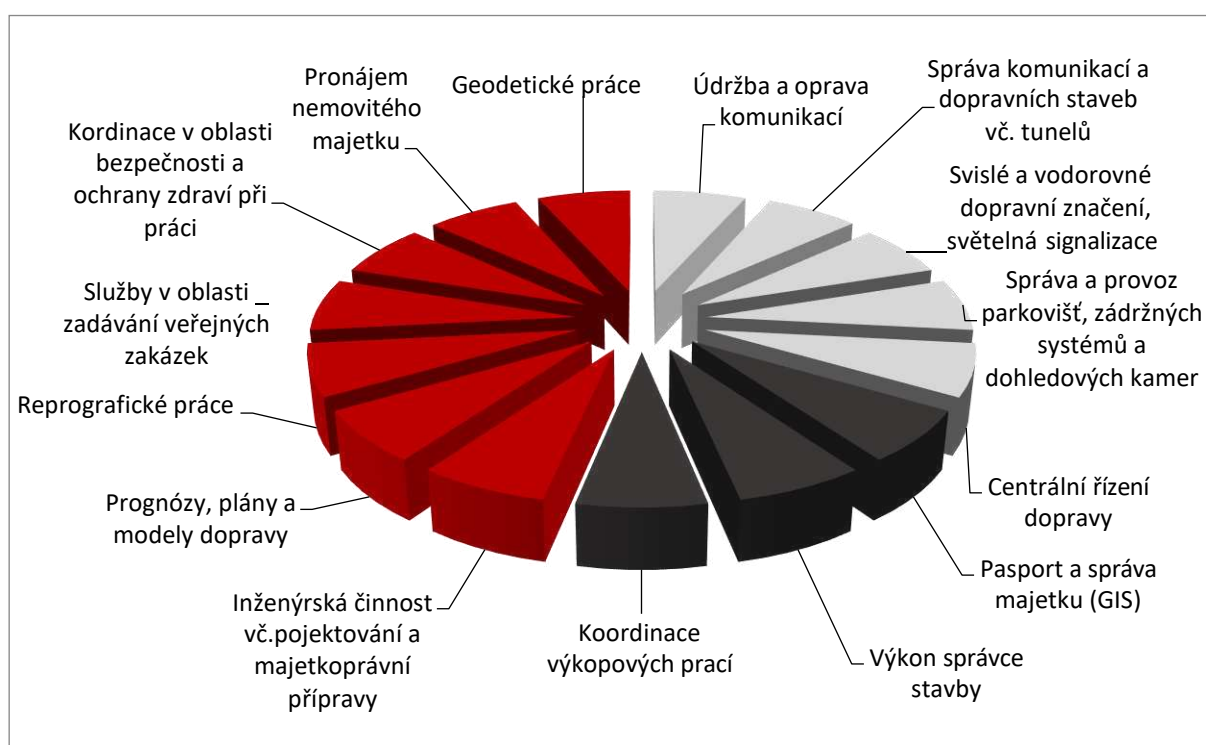
- posílení prvku veřejného zájmu, jenž se v činnosti městských společností objevuje směrem ke společenské odpovědnosti městských společností ve vztahu k SMB a jeho občanům, a to i s ohledem na úkol města jako veřejnoprávní korporace, kterým je uspokojování potřeb občanů města Brna;
- vytvoření právně 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.

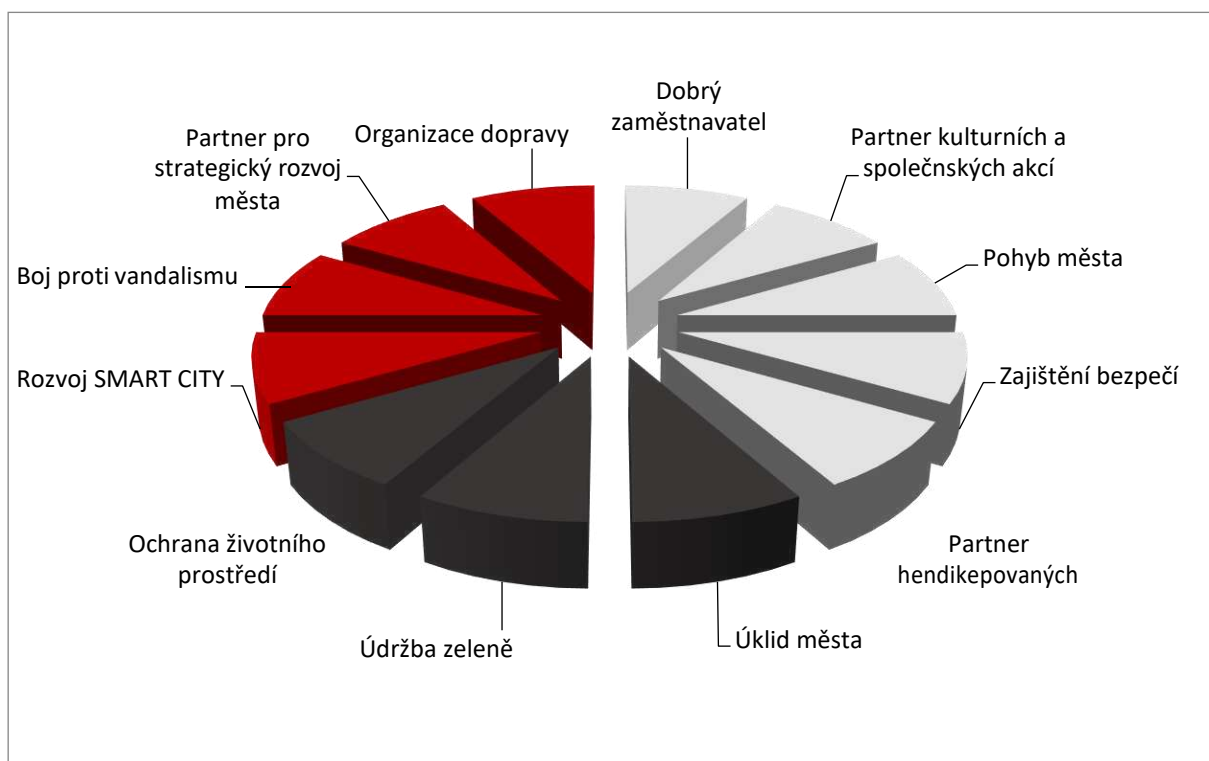
Vizí BKOM je patřit ke špičce v oblasti poskytování profesionálních komunálních služeb v oblasti silničního hospodářství. Veškeré podnikatelské aktivity BKOM realizuje s ohledem na záměry SMB, principy společenské odpovědnosti a spokojenost všech stakeholderů.



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

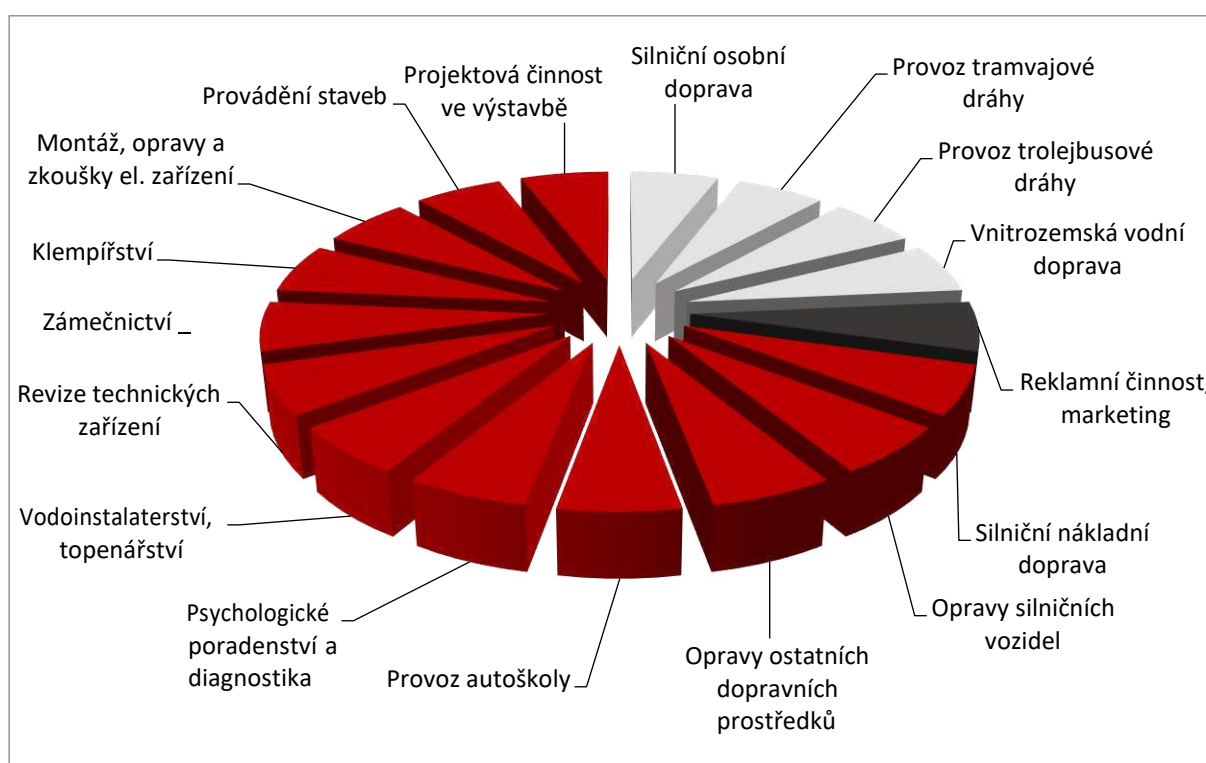
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

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 tramvaji, 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.



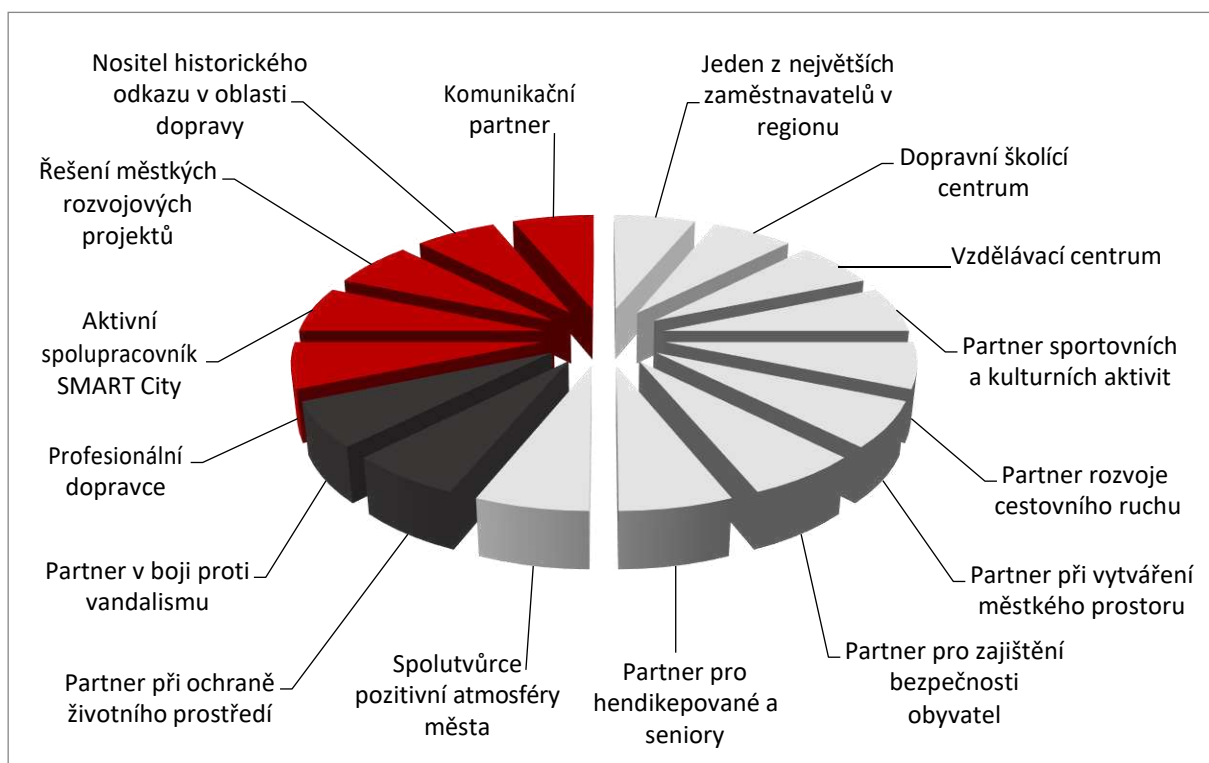
Obr. č. 3.2.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

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.



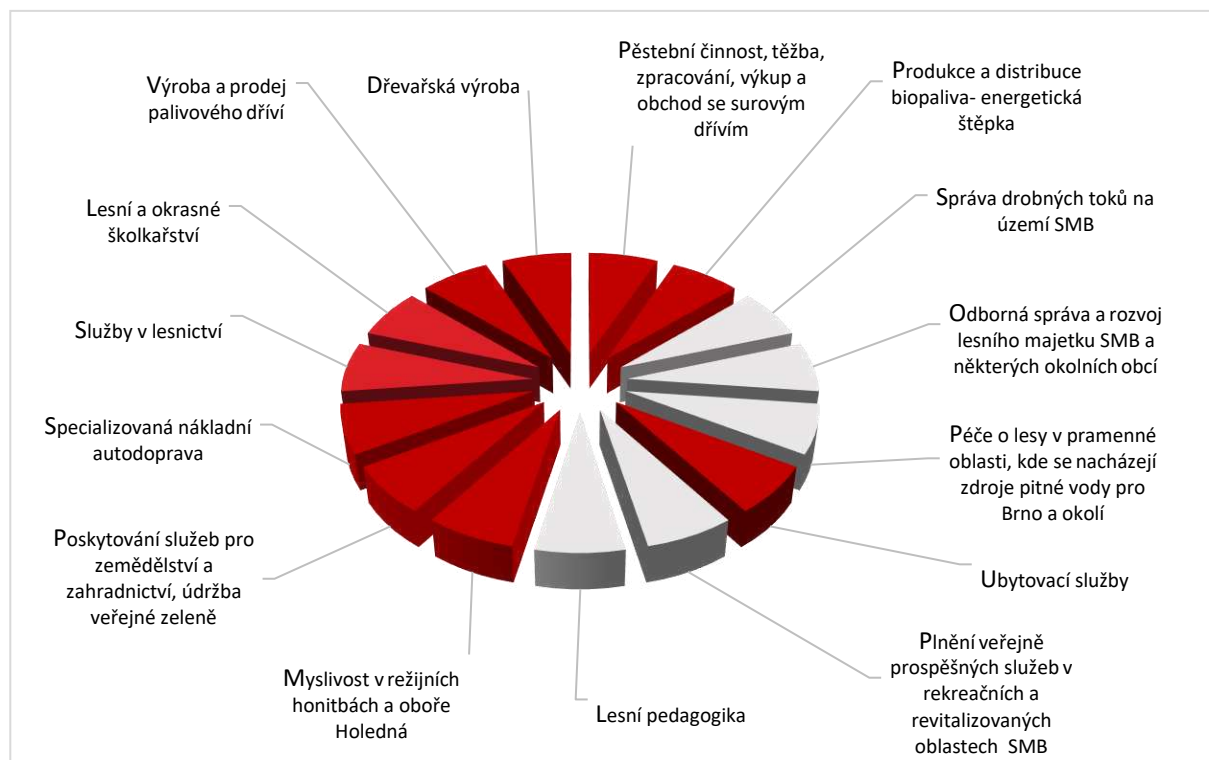
Obr. č. 3.3.3 - Funkce DPMB, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Economická činnost

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.

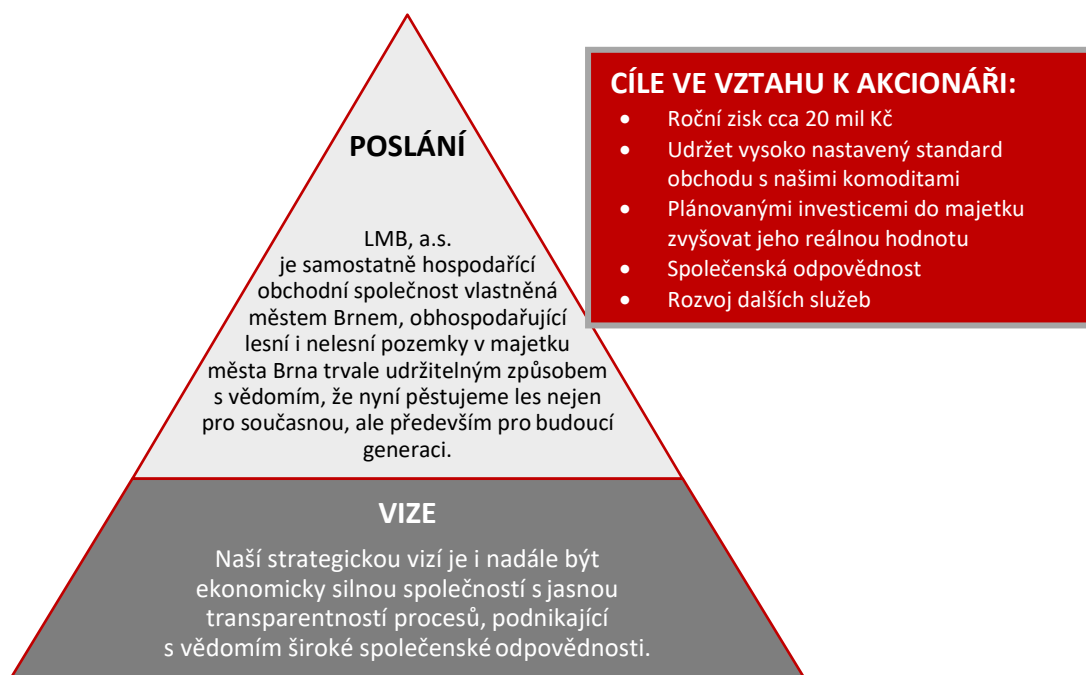
Motto společnosti: **máte k nám blízko...**

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 současnou, ale především pro budoucí generaci.

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

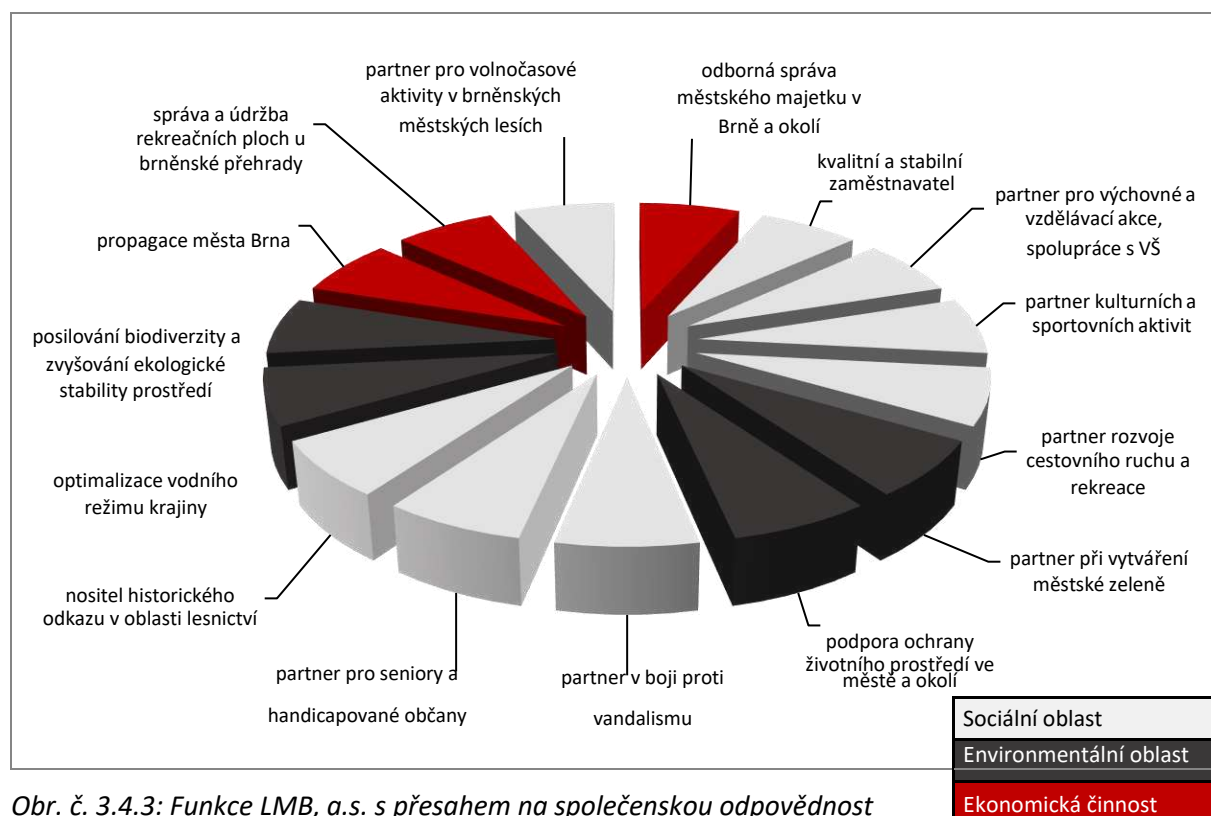
Prioritou je scelování a rozšiřování stávajícího výměry lesních i nelesních ploch. Rozšířit mimoprodukční funkce lesa pro nejširší spektrum návštěvníků lesa, rozšiřovat lidský i technický potenciál společnosti.



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

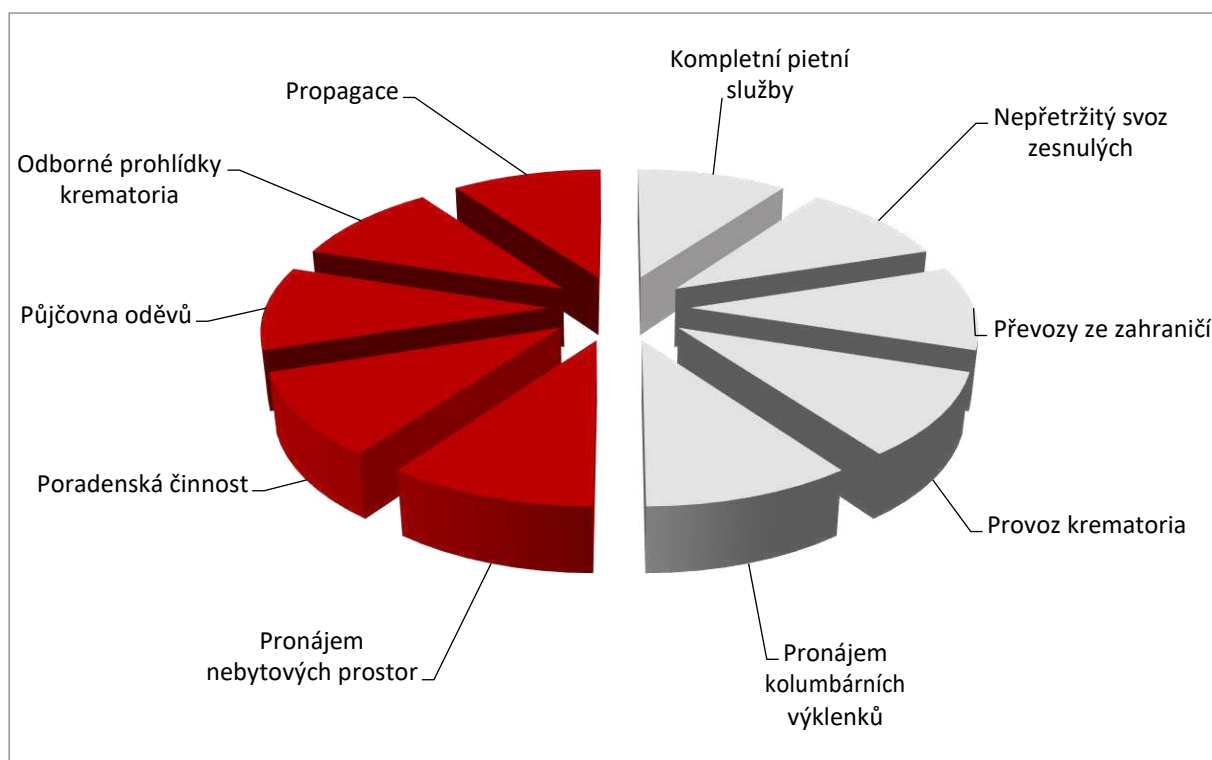
Vlastnická politika Koncernu SMB

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 nejkvalitnějších 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.



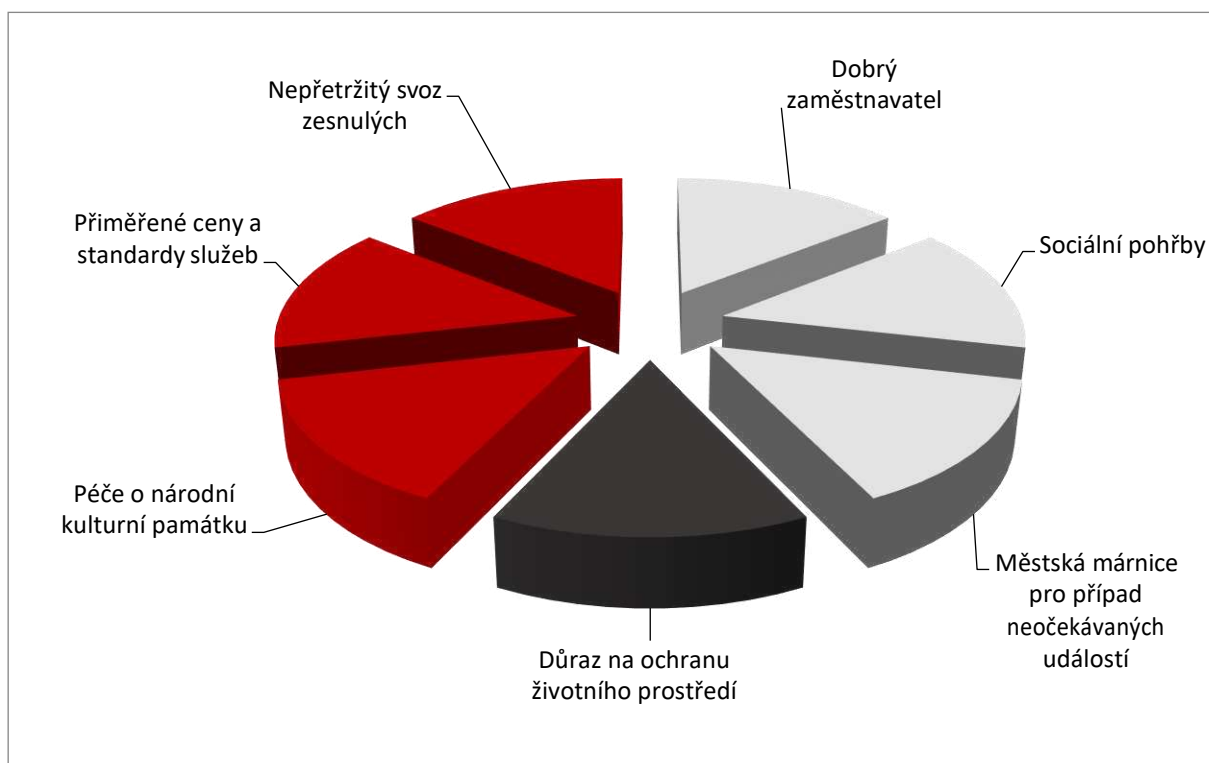
Obr. č. 3.5.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

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.



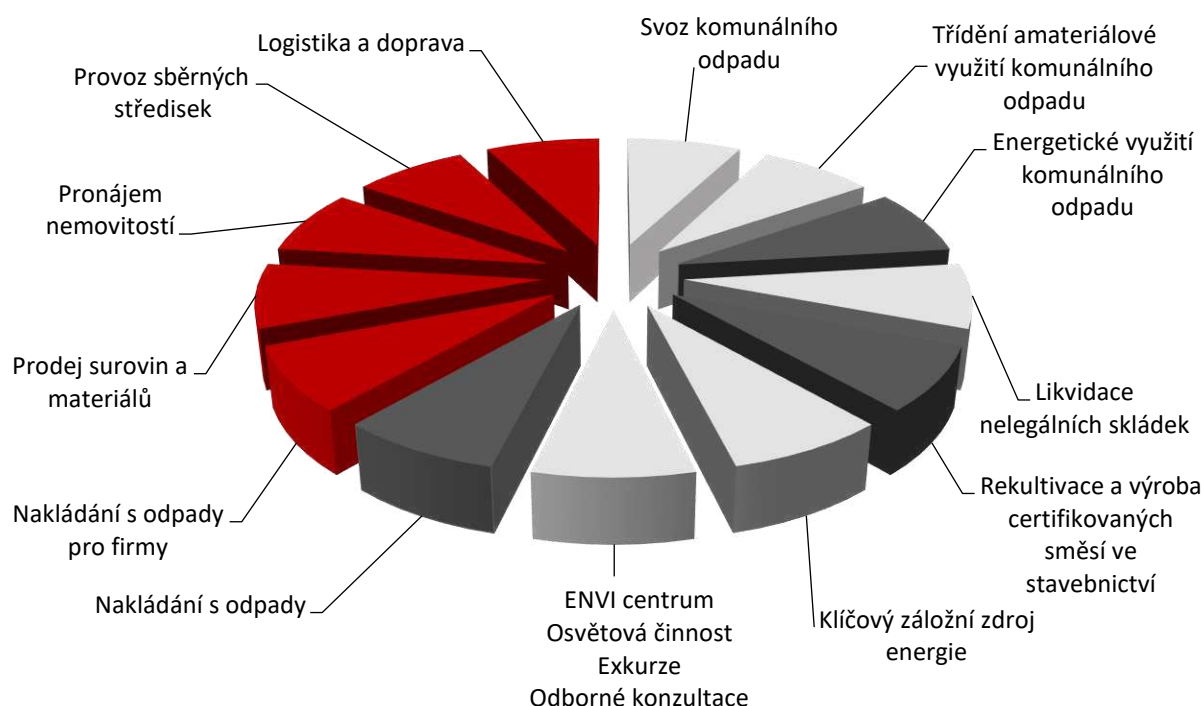
Obr. č. 3.5.3 - Funkce PhsmB, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

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 plnění úkolů svěřených od SMB v rámci výkonu samostatné působnosti SMB, a to za účelem poskytování komplexní služby v oblasti odpadového hospodářství pro města, obce, obchodní společnosti, živnostníky a obyvatele města Brna. Služby zahrnují každodenní svoz a efektivní ekologickou likvidaci, energetické využívání odpadu, úpravu odpadu či produktů spalování, vedoucí ke zlepšení jeho kvalitativních parametrů, které jsou určeny pro materiálové využívání případně řízené odstraňování odpadů dle jeho skutečných vlastností v rámci smluvních vztahů. Účelem SAKO je využití odpadů či produktů spalování tak, aby likvidace odpadu představovala taktéž přínos ekonomický v podobě suroviny pro výrobu energie či pro výrobu dalších materiálů, které budou znovu využity či použity v rámci výroby, stavebnictví či při rekultivaci krajiny. 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. Současně ZEVO SAKO Brno, a.s. představuje klíčový záložní zdroj energie pro město Brno v případech výpadků provozu jiných zdrojů energie, zejména v důsledku provozních okolností či v důsledku výpadku dodávek konvenčních fosilních paliv.



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

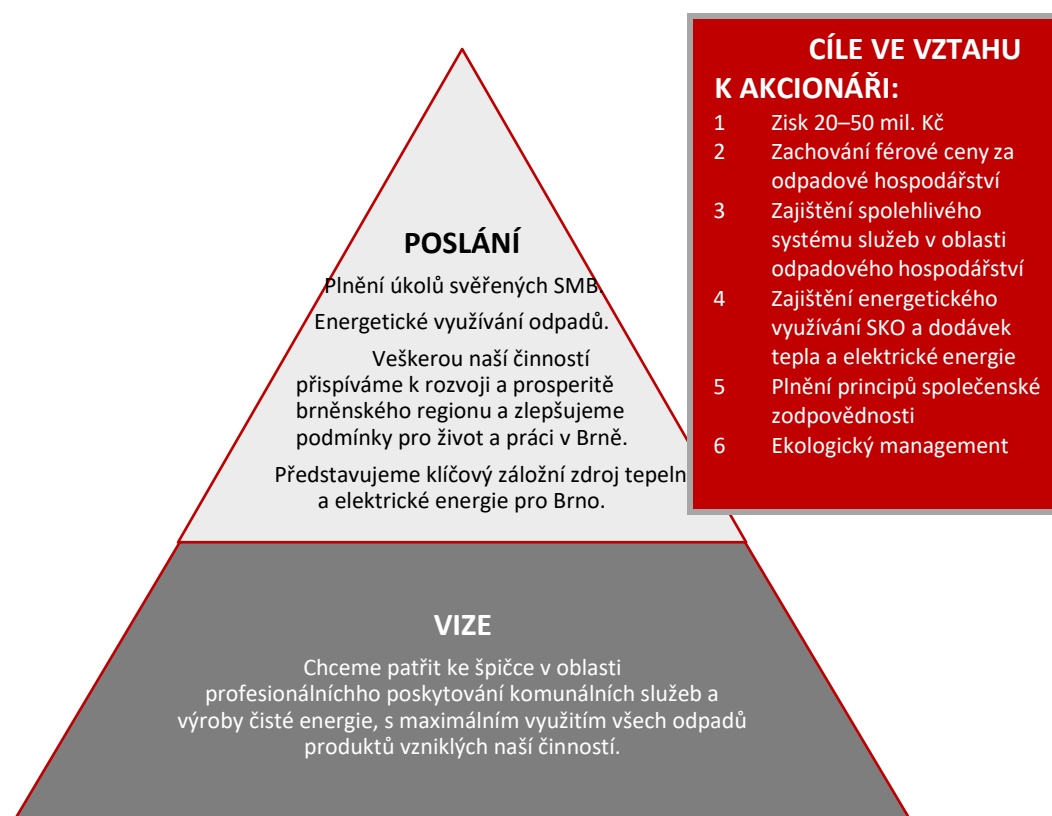
Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími společnostmi
Činnosti související s městskými společnostmi
Obchodní činnost

Vlastnická politika Koncernu SMB

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 obyvatel města Brna. Jde o perspektivního zaměstnavatele, který nabízí zajímavou práci, stabilní ekonomické zázemí a možnosti dalšího profesního růstu zaměstnanců.

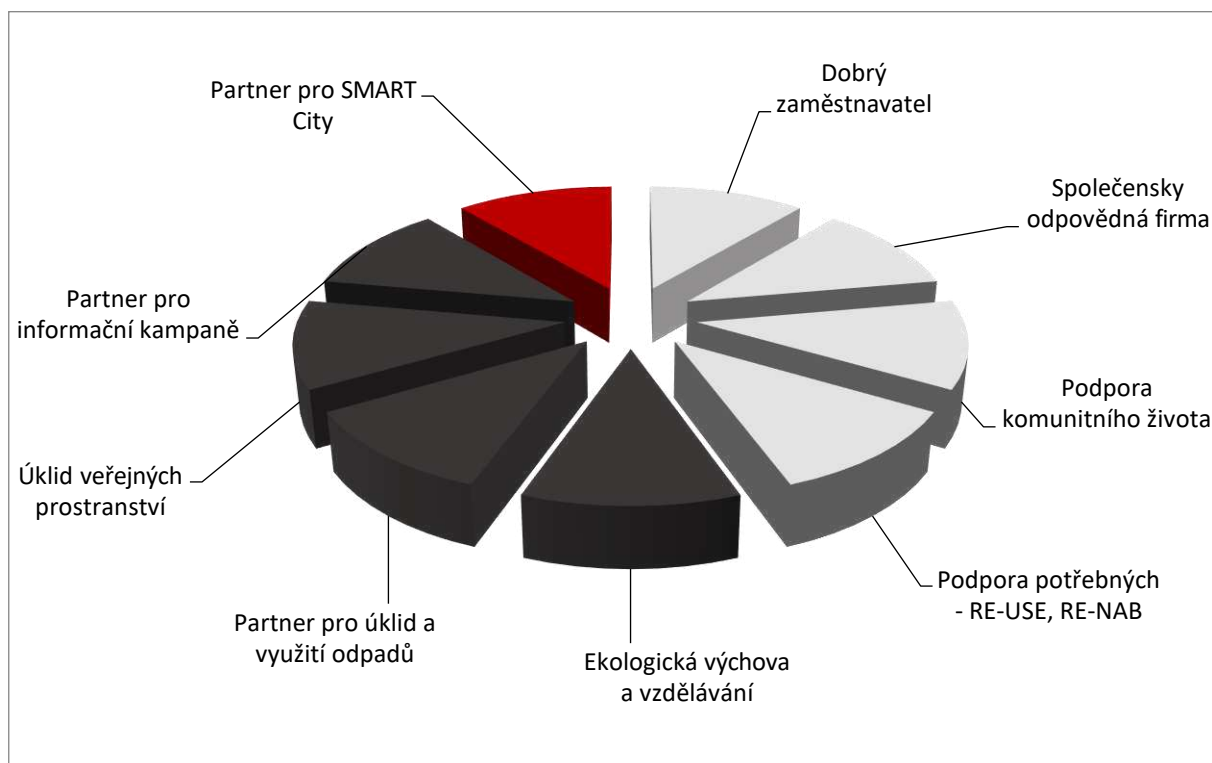


Obr. č. 3.6.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

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, Lišeň, 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 obyvatel města 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.



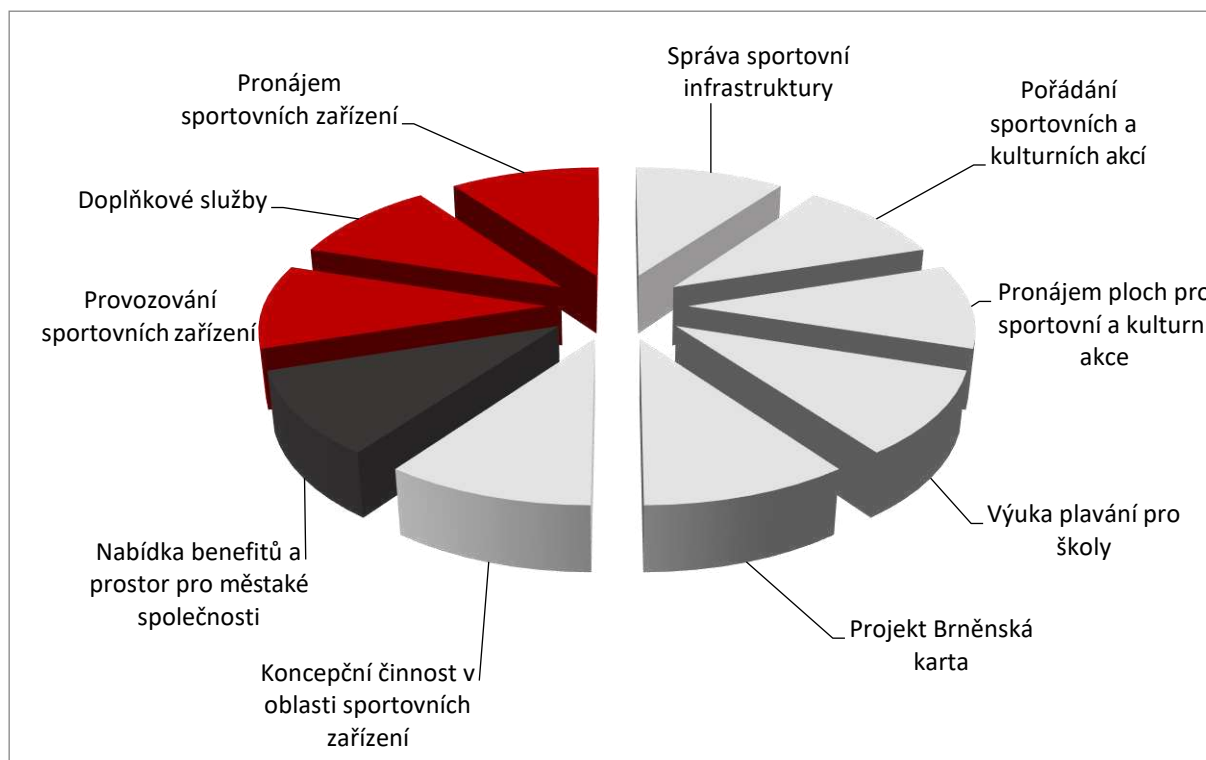
Obr. č. 3.6.3 - Funkce SAKO Brno, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

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 vracějících 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.

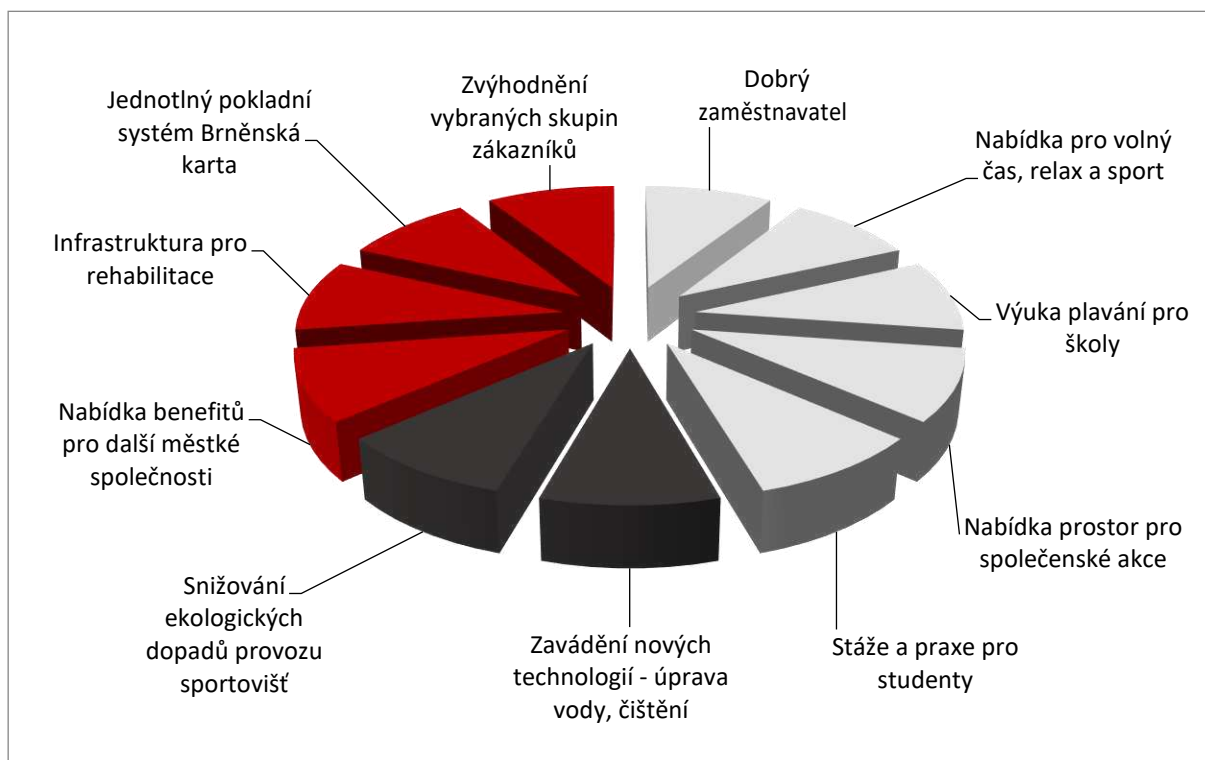
V rámci společenské odpovědnosti STAREZ – SPORT, a.s. odpovědně nakupuje a investuje, cílem je kvalita a efektivita a optimalizace nákladů. Ve vztahu k zákazníkovi je pak kladen důraz na odpovědný přístup (jak je spokojený, jaké má potřeby, dodržování cen a standardu služeb). Postupy jsou transparentní,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

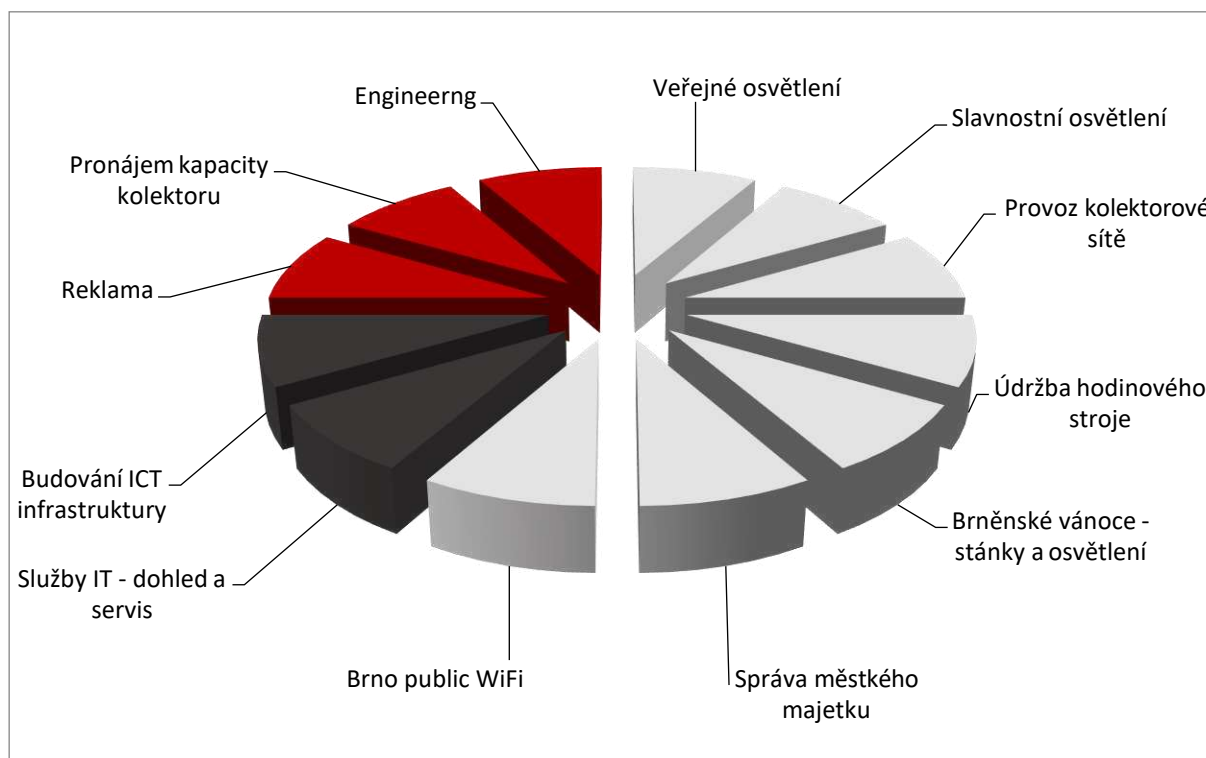
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

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).

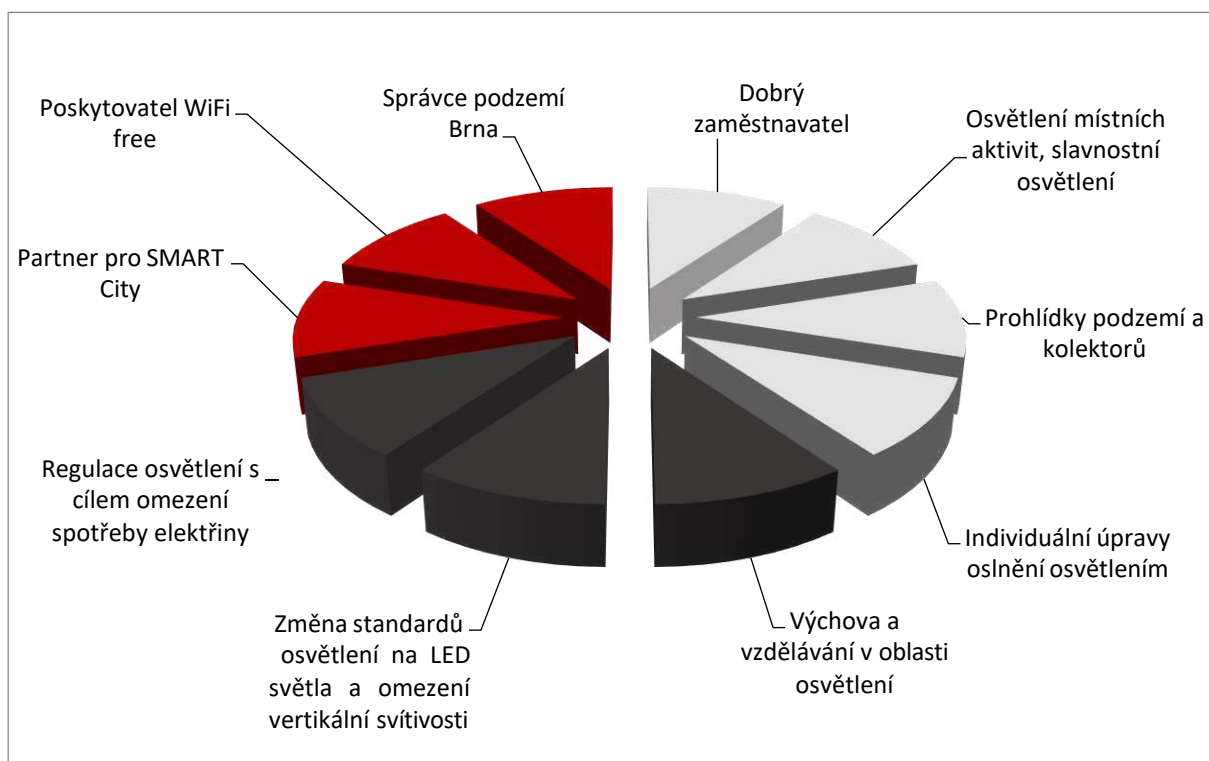
Vizí společnosti je být spolehlivým a aktivním parterem města Brna, přinášejícím nové podněty ve všech plněných funkcích. Jako rozvojovou oblast vidí společnost možnost servisování kabelovodů veřejných hodin, dále provozování WIFI v Brně a koordinaci IT projektů v rámci OMI MMB a městských firem a to 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 měřící 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

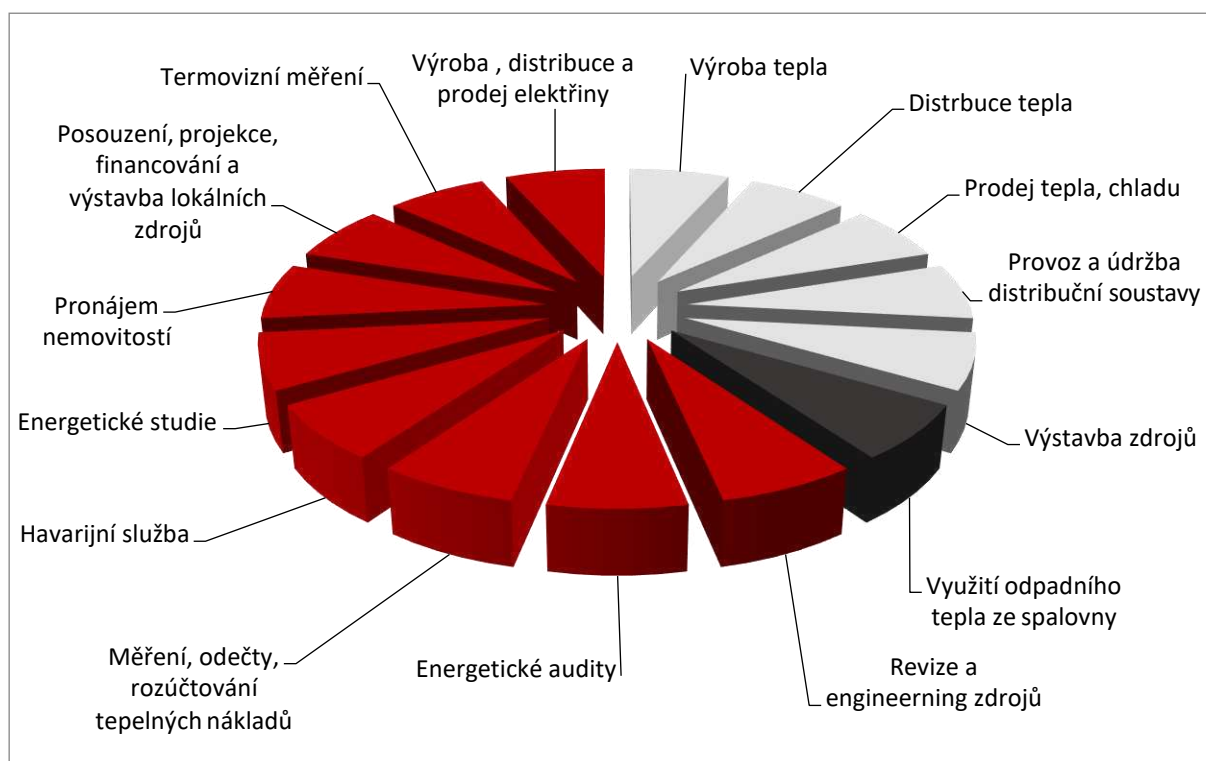
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

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.

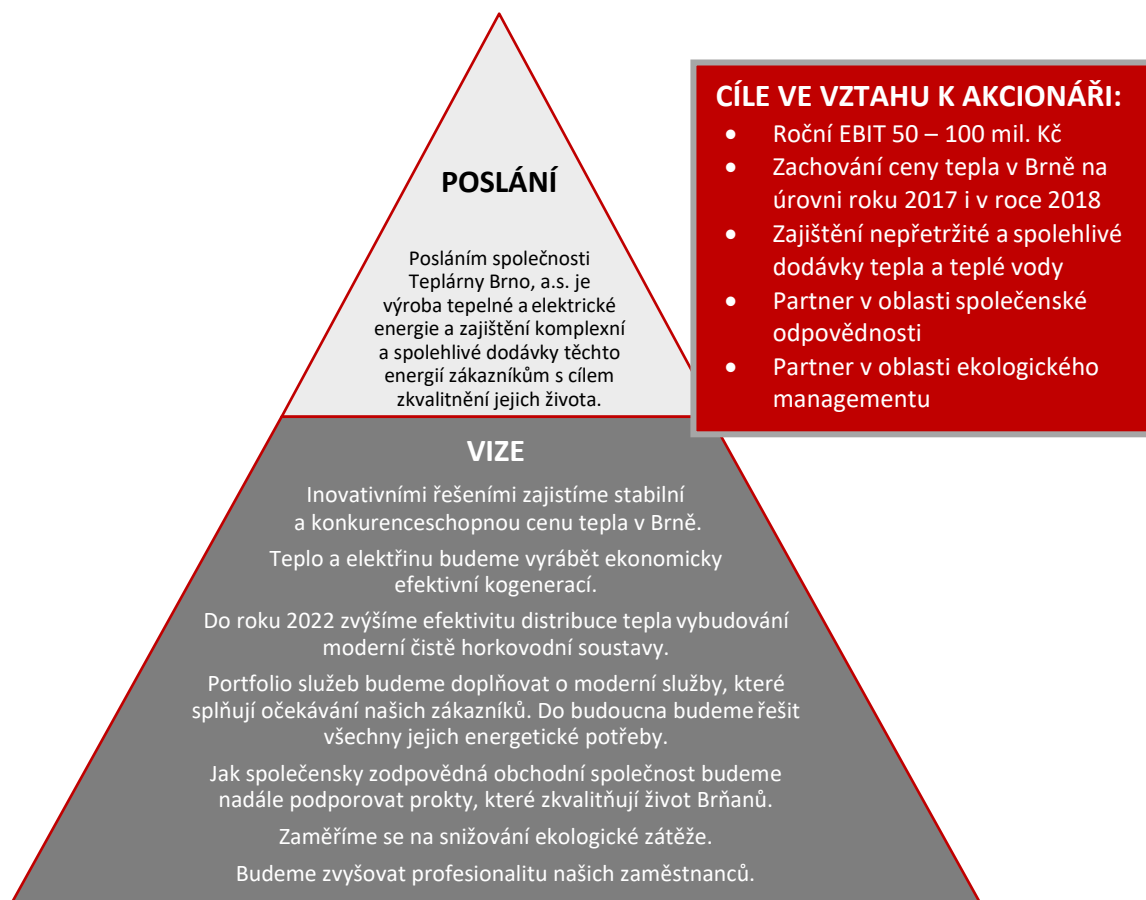
Motto společnosti: **Hřejeme Brno**

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.

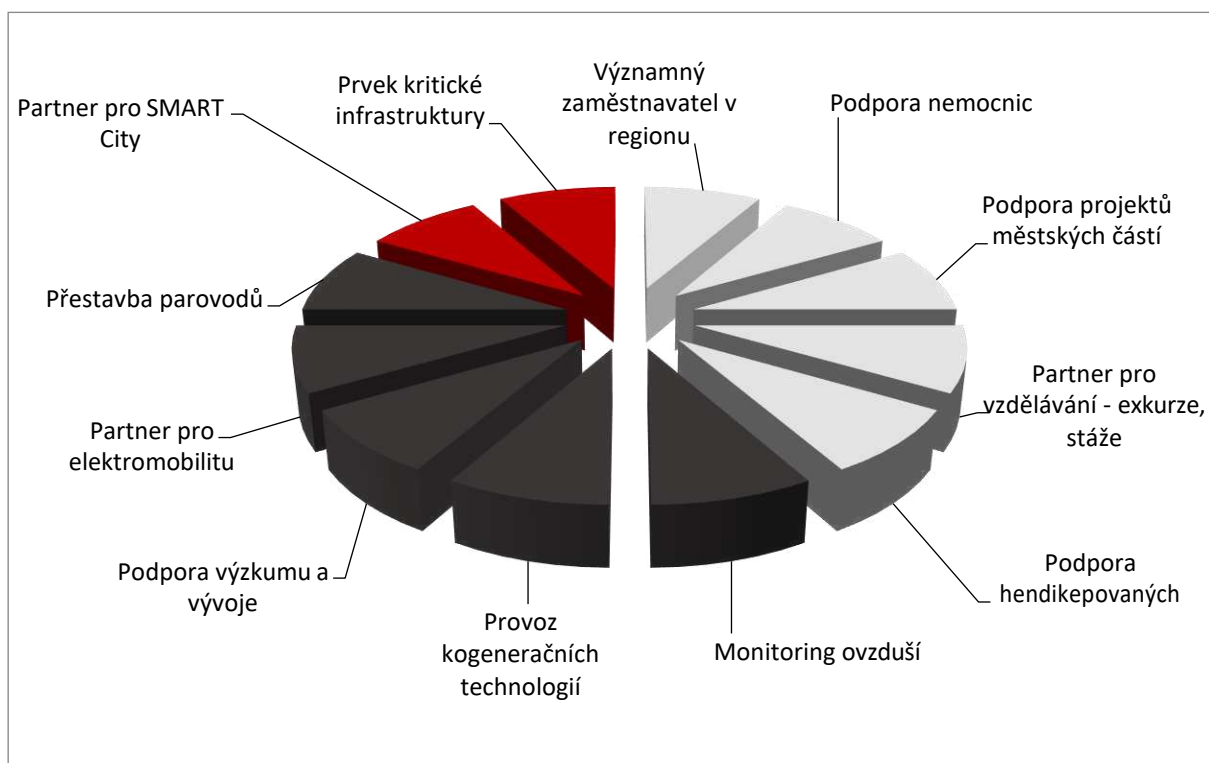


Obr. č. 3.9.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

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.



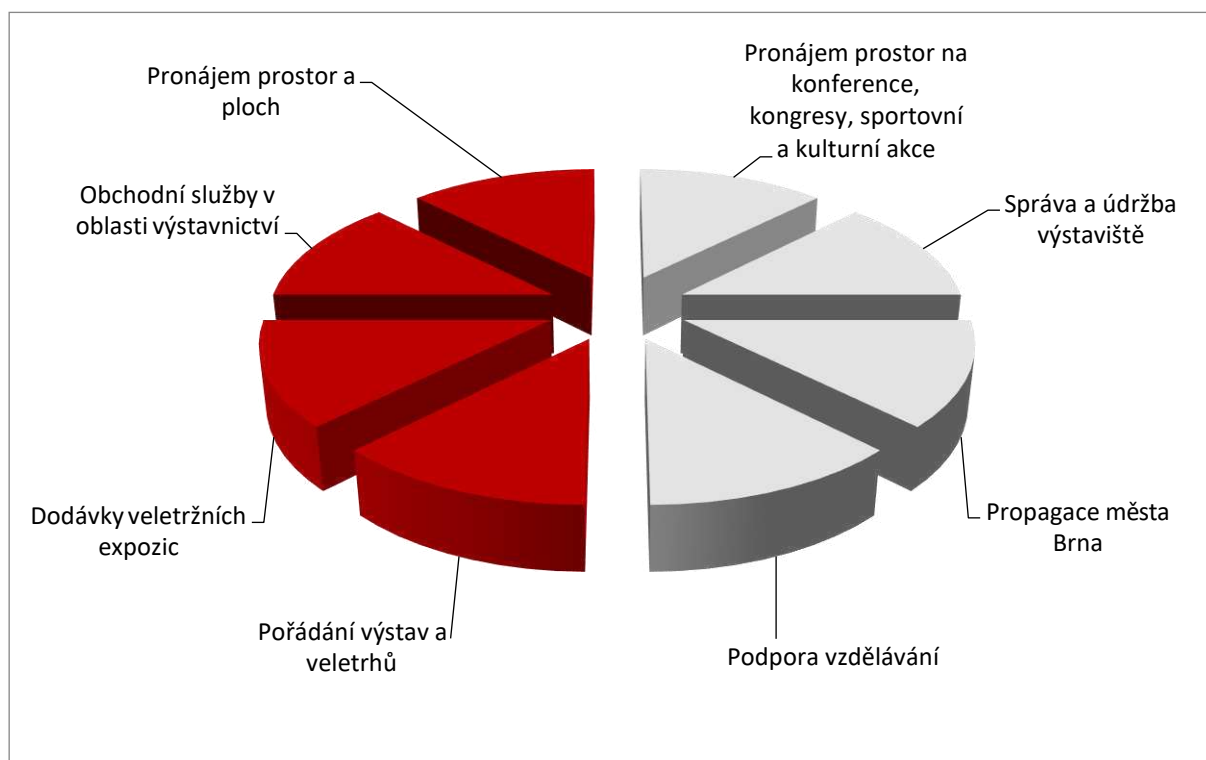
Obr. č. 3.9.3- Funkce TB, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

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

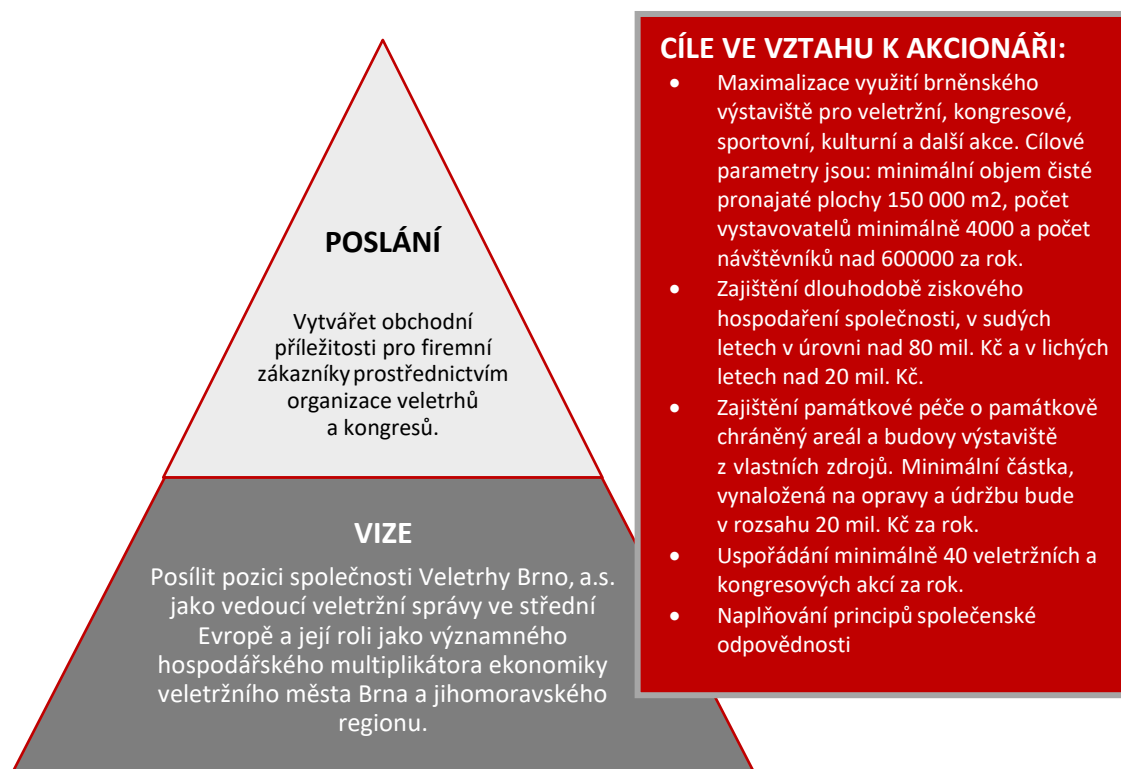
Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími městskými společnostmi
Obchodní činnost

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.



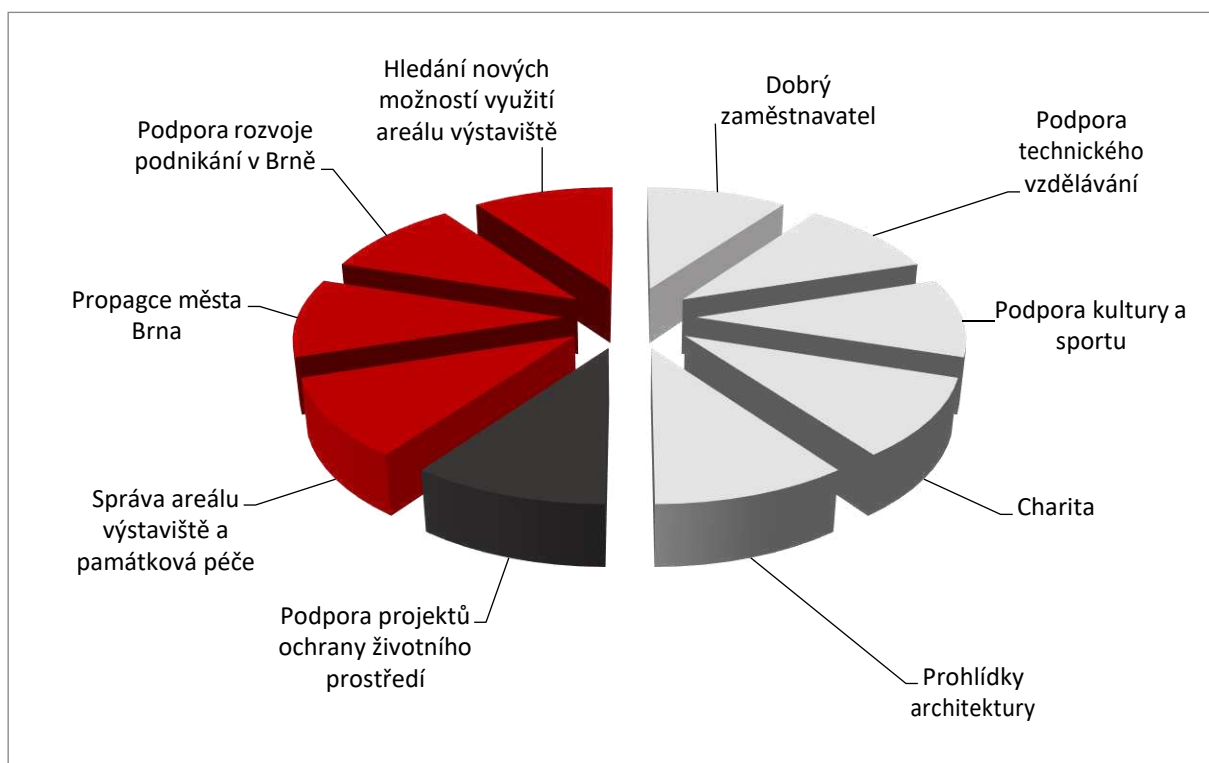
Obr. č. 3.10.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

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 náležitých 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 jejích 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 nadsled. K zákazníkům se chováme vždy zdvořile a s pochopením k jejich potřebám. Zákazník potřebuje naši profesionální péči. Zavádíme takové organizační struktury, technologie, 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 prvořadé 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 řídící 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 řídící osoby. Znamená to, že jakýkoli akt jednotného řízení koncernu musí vzniknout buď přímo v RMB, nebo musí být předchozím rozhodnutím RMB předvídán 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, byť 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 základě 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 odpovědná 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 společnosti (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
- připomínkují 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 členským společnostem

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 řídící 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) sdílení 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 dividendy 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 dividendy 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 řídící 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 řídící 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 zřizovat 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 řídící 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 úroveň 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 sbližování 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 pořízován 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 pořízovat, 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 krytí 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 nevhodných 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 využití 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 zaměřená 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 společnostmi 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 změny 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. $ČSH = \text{rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z určité činnosti a výdaji na tuto činnost}$. Zohledňuje se tak nejen výše peněžních příjmů a výdajů, ale i jejich časové rozložení. Investiční činnost je mnohostranná činnost, 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, zvládání 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 pořízovaný SW, snížení nákladů na servis a údržbu SW, zajistí efektivnější sdílení dat a dokumentů mezi členy koncernu, Kanceláři 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 jednotlivý 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 společností 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
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 společností	Excelová tabulka

Oblast	Report	Periodicita	Aktualizace	Popis	Účel	Forma
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 obdobím	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 majetku 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 provázet 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, směnit 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 ručitého 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

Případá 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 řídící 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 specifiky 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 účastích 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, neoprávněné 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 reportingů, 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, zaměstnávající 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
- příprava staveb a inženýrská činnost

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 nezdá 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	
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			

Činnost	BKOM	DPMB	LMB	PHSMB	SAKO	STAREZ	TSB	TB	BVV
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 zapracovaná 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.

Vlastnická politika Koncernu SMB

- 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 studiemi 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 směrnici SmGR-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 s 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 újmy 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 újmy 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 \(zákon č. 13/1997 Sb.\)](#),
- [Zákon č. 183/2006 Sb., stavební zákon, ve znění pozdějších předpisů](#),
- [Zákon 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](#),
- [Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů](#),
- [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., urychlení výstavby dopravní, vodní a energetické infrastruktury, ve znění pozdějších předpisů](#).

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 (hygiena 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 omezení 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 směnicí 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 omezení 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.