Z8/39. zasedání Zastupitelstva města Brna
konané dne 21.6.2022

23. Návrh Vlastnické politiky obchodní společnosti ARENA BRNO, a. s., SAKO Brno SOLAR, a. s. a návrh revize Vlastnické politiky Koncernu statutárního města Brna

Anotace

V návaznosti na přijetí společností ARENA BRNO, a.s. a SAKO Brno SOLAR a.s. do Koncernu statutárního města Brna je voleným orgánům statutárního města Brna předkládán návrh na schválení jejich Vlastnických politik a rovněž návrh na změnu Vlastnické politiky Koncernu statutárního města Brna.

Návrh usnesení

Zastupitelstvo města Brna

1. vyslovuje předchozí souhlas s Vlastnickou politikou obchodní společnosti ARENA BRNO, a.s., která tvoří přílohu č....tohoto zápisu;

2. vyslovuje předchozí souhlas s Vlastnickou politikou obchodní společnosti SAKO Brno SOLAR a.s., která tvoří přílohu č....tohoto zápisu;

3. vyslovuje předchozí souhlas se změnou Vlastnické politiky Koncernu statutárního města Brna dle přílohy č.....tohoto zápisu.

Stanoviska

Vlastnická politika ARENA BRNO, a.s., Vlastnická politika SAKO Brno SOLAR a.s. a změna Vlastnické politiky Koncernu SMB budou projednány Radou města Brna na jejím jednání dne 15.06.2022.

Podpis zpracovatele pro archivaci

Zpracovatel

Elektronicky podepsáno
Mgr. Filip Leder
eRMB - Koncern Brno
14.6.2022 v 13:33
Garance správnosti, zákonnosti materiálu

Obsah materiálu

Návrh usnesení	1 - 1
Obsah materiálu	2 - 2
Důvodová zpráva	3 - 4
Příloha (Vlastnická politika Koncernu SMB_čistopis.pdf)	5 - 84
Příloha k usnesení (Vlastnická politika ARENA BRNO, a.s..pdf)	85 - 111
Příloha k usnesení (Vlastnická politika SAKO Brno SOLAR a.s..pdf)	112 - 133
Příloha k usnesení (Vlastnická politika Koncernu SMB_změnopis.pdf)	134 - 238

Důvodová zpráva

Zastupitelstvu města Brna se předkládají:

a) Vlastnická politika ARENA BRNO, a.s.
b) Vlastnická politika SAKO Brno SOLAR a.s.
c) změna Vlastnické politiky Koncernu statutárního města Brna.

Ke zpracování Vlastnické politiky ARENA BRNO, a.s. a Vlastnické politiky SAKO Brno SOLAR a.s. bylo přistoupeno v návaznosti na vstup těchto společností do Koncernu statutárního města Brna (dále též jen „**Koncern SMB**“), který byl schválen Radou města Brna v působnosti řídící osoby Koncernu SMB na své schůzi č. R8/214, konané dne 13.04.2022, bod č. 6.

S ohledem ke vstupu společností ARENA BRNO, a.s. a SAKO Brno SOLAR a.s. do Koncernu SMB bylo rovněž nezbytné provést změnu Vlastnické politiky Koncernu SMB. V rámci změn jsou rovněž navrženy změny, které:

a) zohledňují vstup společností ARENA BRNO, a.s. a SAKO Brno SOLAR a.s. do Koncernu SMB;
b) reflektují zavedenou praxi fungování Koncernu SMB;
c) text obsahově a terminologicky sjednocují;
d) odstraňují případné duplicity;
e) zjednodušují text pro omezení potřeby časté revize Vlastnické politiky Koncernu SMB v důsledku drobných dílčích změn.

Vlastnická politika ARENA BRNO, a.s. byla projednána a schválena představenstvem společnosti ARENA BRNO, a.s. na jeho jednání dne 30.05.2022.

Vlastnická politika SAKO Brno SOLAR a.s. byla projednána a schválena představenstvem společnosti SAKO Brno SOLAR a.s. na jeho jednání dne 25.05.2022.

Vlastnická politika ARENA BRNO, a.s., Vlastnická politika SAKO Brno SOLAR a.s. a změna Vlastnické politiky Koncernu SMB byla projednána Koncernovým výborem hlasováním per rollam, kterým Koncernový výbor doporučil Radě města Brna doporučit Zastupitelstvu města Brna vyslovit předchozí souhlas s Vlastnickou politikou ARENA BRNO, a.s., Vlastnickou politikou SAKO Brno SOLAR a.s. a změnou Vlastnické politiky Koncernu statutárního města Brna.

Vlastnická politika ARENA BRNO, a.s., Vlastnická politika SAKO Brno SOLAR a.s. a změna Vlastnické politiky Koncernu SMB budou projednány Radou města Brna na jejím jednání dne 15.06.2022.

Dle článku 1 odstavce 1.4 Deklarace Koncernu statutárního města Brna ze dne 19.12.2017 ve znění jejího dodatku č. 1 ze dne 22.07.2019 (dále též jen „**Deklarace koncernu SMB**“) platí, že „podpisem této Deklarace se řízené osoby koncernu SMB zavazují, že budou plnit cíle stanovené aktuální verzí dokumentu přijatého na straně statutárního města Brna a nazvaného Vlastnická politika Koncernu SMB, jakož i dodržovat zásady v uvedeném dokumentu stanovené.“

Dle aktuálního znění kap. 2 odst. 2.3 Vlastnické politiky Koncernu SMB je tvorba vlastnické politiky SMB a 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 přepisů, RMB, a představenstev jednotlivých společností. 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.

S ohledem k výše uvedenému je nezbytné, aby Vlastnická politika ARENA BRNO, a.s., Vlastnická politika SAKO Brno SOLAR a.s. a změny Vlastnické politiky Koncernu SMB byly předloženy orgánům statutárního města Brna k projednání dle výše uvedeného postupu předjímaného Deklarací Koncernu SMB a Vlastnickou politikou Koncernu SMB, v rámci kterého Zastupitelstvo města Brna vysloví s danými dokumenty předchozí souhlas.

Vlastnická politika Koncernu statutárního města Brna (Koncernu SMB)

Obsah

1 Úvod 5

2 Účel Vlastnické politiky Koncernu SMB 7

2.1 Definice Vlastnické politiky Koncernu SMB 7
2.2 Účel a cíl Vlastnické politiky Koncernu SMB 7
2.3 Způsob tvorby, schvalování a změny Vlastnické politiky Koncernu SMB a vlastnických politik řízených osob 7

3 Úloha řízených osob v Koncernu SMB 8

3.1 Výkon funkce řízených osob vůči SMB a obyvatelstvu, jejich poslání, vize, cíle a společenská odpovědnost 8
3.2 ARENA BRNO, a.s. 10
3.2.1 Výkon funkce společnosti ARENA BRNO, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu 10
3.2.2 Poslání, vize a cíle společnosti ARENA BRNO, a.s. 10
3.2.3 Společenská odpovědnost společnosti ARENA BRNO, a.s. 11
3.3 Brněnské komunikace a.s. 12
3.3.1 Výkon funkce společnosti Brněnské komunikace a.s. vůči SMB a obyvatelstvu 12
3.3.2 Poslání, vize a cíle společnosti Brněnské komunikace a.s. 13
3.3.3 Společenská odpovědnost společnosti Brněnské komunikace a.s. 14
3.4 Dopravní podnik města Brna, a.s. 15
3.4.1 Výkon funkce společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu 15
3.4.2 Poslání, vize a cíle společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s. 15
3.4.3 Společenská odpovědnost společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s. 16
3.5 Lesy města Brna, a.s. 17
3.5.1 Výkon funkce společnosti Lesy města Brna, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu 17
3.5.2 Poslání, vize a cíle společnosti Lesy města Brna, a.s. 17
3.5.3 Společenská odpovědnost společnosti Lesy města Brna, a.s. 18
3.6 Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s. 19
3.6.1 Výkon funkce společnosti Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu 19
3.6.2 Poslání, vize a cíle společnosti Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s. 19
3.6.3 Společenská odpovědnost Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s. 20
3.7 SAKO Brno, a.s. 21
3.7.1 Výkon funkce společnosti SAKO Brno, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu 21
3.7.2 Poslání, vize a cíle společnosti SAKO Brno, a.s. 22
3.7.3 Společenská odpovědnost SAKO Brno, a.s. 22
3.8 STAREZ – SPORT, a.s. 23
3.8.1 Výkon funkce společnosti STAREZ – SPORT, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu 23
3.8.2 Poslání, vize a cíle společnosti STAREZ-SPORT, a.s. 24
3.8.3 Společenská odpovědnost společnosti STAREZ – SPORT, a.s. 25
3.9 Technické sítě Brno, akciová společnost 26
3.9.1 Výkon funkce společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost vůči SMB a obyvatelstvu 26
3.9.2 Poslání, vize a cíle společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost 26
3.9.3 Společenská odpovědnost společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost 27
3.10 Teplárny Brno, a.s. 28
3.10.1 Výkon funkce společnosti Teplárny Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu 28
3.10.2 Poslání, vize a cíle Teplárny Brno, a.s. 29
3.10.3 Společenská odpovědnost společnosti Teplárny Brno, a.s. 29
3.11 Veletrhy Brno, a.s. 30
3.11.1 Výkon funkce společnosti Veletrhy Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu 30
3.11.2 Poslání, vize a cíle společnosti Veletrhy Brno, a.s. 31
3.11.3 Společenská odpovědnost společnosti Veletrhy Brno, a.s. 31
3.12 SAKO Brno SOLAR a.s. 32
3.12.1 Výkon funkce společnosti SAKO Brno SOLAR a.s. vůči SMB a obyvatelům města 32
3.12.2 Poslání, vize a cíle společnosti SAKO Brno SOLAR a.s. 32

3.12.3 Společenská odpovědnost společnosti SAKO Brno SOLAR a.s. 33
3.13 Legislativní rámec – stanovy, směrnice, ISO normy 33
3.14 Způsob řízení informací 34
3.15 Etický kodex 35

4 Společné zásady řízení řízených osob 37

4.1 Základní koncernová struktura 37
4.2 Právní a jiné důvody koncernového uspořádání 37
4.3 Základy koncernového řízení 38
4.4 Postavení a role jednotlivých orgánů SMB, řízených osob a Koncernu SMB v Koncernu SMB – popis 39
4.4.1 Rada města Brna 39
4.4.2 Zastupitelstvo města Brna 39
4.4.3 Magistrát města Brna 40
4.4.4 Koncernový výbor 40
4.4.5 Kancelář Koncernového výboru 41
4.4.6 Statutární orgány řízených osob 41
4.4.7 Dozorčí rady řízených osob 42

5 Oblasti jednotného řízení Koncernu SMB 43

5.1 Jednotná politika Koncernu SMB, definice složek a činností podléhajících jednotnému řízení 43
5.2 Bezpečnostní politika 43
5.2.1 Cíle politiky 43
5.2.2 Charakteristika politiky 43
5.3 Personální politika 44
5.3.1 Cíle politiky 44
5.3.2 Charakteristika politiky 44
5.4 Financování 44
5.4.1 Cíle politiky 44
5.4.2 Charakteristika politiky 45
5.5 Dividendová politika 45
5.5.1 Cíle politiky 45
5.5.2 Charakteristika politiky 45
5.6 Investiční politika 46
5.6.1 Cíle politiky 46
5.6.2 Charakteristika politiky 46
5.7 IT politika 47
5.7.1 Cíle IT politiky 47
5.7.2 Charakteristika politiky 47
5.8 Controlling, reporting a data 47
5.8.1 Cíle politiky 47
5.8.2 Charakteristika politiky 48
5.9 Audit 48
5.9.1 Cíle politiky 48
5.9.2 Charakteristika politiky 48
5.10 Majetková politika 48
5.10.1 Cíle majetkové politiky 48
5.10.2 Charakteristika politiky 49
5.11 Nákup a prodej 49
5.11.1 Cíle politiky 49
5.11.2 Charakteristika politiky 49
5.12 Politika sdílených služeb a organizačních útvarů 49
5.12.1 Cíle politiky 49
5.12.2 Charakteristika politiky 49
5.13 Politika společenské odpovědnosti (CSR) 50
5.13.1 Cíle politiky 50
5.13.2 Charakteristika politiky 50
5.14 Politika vztahů s veřejností (PR) a propagace 50

5.14.1 Cíle politiky 50
5.14.2 Charakteristika politiky 51

6 Přílohy Vlastnické politiky Koncernu SMB 52

6.1 Dílčí oblasti a metody uplatňování politik 52
6.1.1 Bezpečnost 52
6.1.2 Personalistika 55
6.1.3 Financování 57
6.1.4 Investice 58
6.1.5 IT 61
6.1.6 Controlling a reporting 62
6.1.7 Správa majetku 65
6.1.8 Nákup a prodej 72
6.1.9 Sdílené služby 73
6.1.10 Politika společenské odpovědnosti (CSR) 76

1 Úvod

Statutární město Brno (dále též jen „**SMB**“) je jediným akcionářem následujících obchodních společností:

- ARENA BRNO, a.s., IČO: 091 33 267, se sídlem Výstaviště 405/1, Pisárky, 603 00 Brno (dále též jen „**ARENA**“);
- Brněnské komunikace a.s., IČO: 607 33 098, se sídlem Renneská třída 787/1a, Štýřice, 639 00 Brno (dále též jen „**BKOM**“);
- Dopravní podnik města Brna, a.s., IČO: 255 08 881, se sídlem Hlinky 64/151, Pisárky, 603 00 Brno (dále též jen „**DPMB**“);
- Lesy města Brna, a.s., IČO: 607 13 356, se sídlem Křížkovského 247/9, 664 34 Kuřim (dále též jen „**LMB**“);
- Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s., IČO: 607 13 330, se sídlem Koliště 1909/7, Černá Pole, 602 00 Brno (dále též jen „**PHSMB**“);
- SAKO Brno, a.s., IČO: 607 13 470, se sídlem Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno (dále též jen „**SAKO**“);
- STAREZ – SPORT, a.s., IČO: 269 32 211, se sídlem Křídlovická 911/34, Staré Brno, 603 00 Brno (dále též jen „**STAREZ**“);
- Technické sítě Brno, akciová společnost, IČO: 255 12 285, se sídlem Barvířská 822/5, Zábrdovice, 602 00 Brno (dále též jen „**TSB**“),
- Teplárny Brno, a.s., IČO: 463 47 534, se sídlem Okružní 828/25, Lesná, 638 00 Brno (dále též jen „**Teplárny Brno**“);
- Veletrhy Brno, a.s., IČO: 255 82 518, se sídlem Výstaviště 405/1, Pisárky, 603 00 Brno (dále též jen „**BVV**“).

Současně je společnost SAKO Brno, a.s., jediným akcionářem a mateřskou společností společnosti SAKO Brno SOLAR a.s., IČO: 141 03 320, se sídlem Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno (dále též jen „**SBS**“).

Shora uvedené obchodní společnosti byly postupem dle dokumentu s názvem Deklarace Koncernu statutárního města Brna (dále též jen „**Deklarace Koncernu SMB**“) přijaty za členy Koncernu statutárního města Brna (dále též jen „**Koncern SMB**“), v souladu s ustanovením § 79 a násl. zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění platném a účinném k okamžiku aplikace daného ustanovení, neplyne-li z Deklarace Koncernu SMB něco jiného (dále jen „**ZOK**“) tak, aby tyto společnosti byly podrobeny jednotnému řízení jinou osobou, kterou je SMB (obchodní společnosti podrobené jednotnému řízení SMB společně či též každá zvlášť dále též jen „**řízené osoby**“).

Deklarace Koncernu SMB stanovuje významné složky či činnosti podnikání ve smyslu ustanovení § 79 odst. 2 ZOK, jichž se týká koordinace a koncepční řízení v rámci Koncernu SMB, stanoví základní rámec fungování koncernového uspořádání a stanoví rámcové cíle jednotlivých politik, které povedou k naplňování společného koncernového zájmu. Jednotlivé konkrétní realizační kroky vedoucí k plnění rámcových cílů, a tedy i naplňování koncernového zájmu, jsou určovány a schvalovány Radou města Brna v působnosti řídící osoby v podobě koncernových pokynů, které jsou následně plněny jednotlivými řízenými osobami.

Rozhodnutím Rady města Brna (dále též jen **„RMB“**) vznikl pokyn vytvořit vlastnickou politiku

(dále též jen „**Vlastnická politika Koncernu SMB**“) ve vztahu k řízeným osobám.

Vlastnická politika Koncernu SMB stanoví a definuje:

- základní cíle SMB ve vztahu k řízeným osobám;
- způsob schvalování a změny Vlastnické politiky Koncernu SMB a vlastnických politik jednotlivých řízených osob;
- základní cíle a charakteristiky jednotlivých politik vztahujících se k významným činnostem podnikání jednotlivých řízených osob;
- společné zásady řízení řízených osob,
- rámec pro vykonávání dohledu SMB nad řízenými osobami;
- vztah akcionáře, představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit řízených osob v rámci koncernového uspořádání.

Konkrétní realizační kroky vedoucí k naplnění cílů Vlastnické politiky Koncernu SMB jsou v rámci koncernového uspořádání určovány prostřednictvím koncernových pokynů přijímaných postupem dle článku 4. Deklarace Koncernu SMB (dále též jen „**Koncernové pokyny**“), které jsou následně plněny jednotlivými řízenými osobami.

2 Účel Vlastnické politiky Koncernu SMB

2.1 Definice Vlastnické politiky Koncernu SMB

Vlastnická politika Koncernu SMB je formulování zásad SMB jakožto řídící osoby směrem k obchodním společnostem, které jsou členy Koncernu SMB, jakožto řízeným osobám a vyjadřuje záměr vedoucí k realizaci cíle v předem vymezené oblasti při dodržení obecně platných pravidel daného prostředí.

SMB jakožto řídící osoba přitom:

a) klade důraz na transparentní a odpovědnou správu řízených osob s potřebnou úrovní profesionality a efektivity;

b) definuje potřebné cíle, svoji roli a způsob, jakým chce svoji politiku zavádět do praxe;

c) v rámci Vlastnické politiky Koncernu SMB stanovuje další nástroje dobré správy, jako je odměňování a personální politika, založená na vyhodnocení výkonu podniku a jeho orgánů.

2.2 Účel a cíl Vlastnické politiky Koncernu SMB

Účelem Vlastnické politiky Koncernu SMB je definovat jasnou a konzistentní politiku, jakým způsobem SMB vykonává správu a řízení řízených osob. Vlastnická politika Koncernu SMB obsahuje základní cíle a priority řízených osob ve vztahu k SMB, stanovuje role SMB ve výkonu a správě řízených osob, definuje společné zásady SMB a řízených osob a v neposlední řadě i způsob schvalování a změny Vlastnické politiky Koncernu SMB a vlastnických politik jednotlivých řízených osob.

Cílem tohoto dokumentu je také vytvořit informační materiál poskytující řízeným osobám jednotný princip řízení a veřejnosti dostupný materiál stanovující pravidla řízení řízených společností.

2.3 Způsob tvorby, schvalování a změny Vlastnické politiky Koncernu SMB a vlastnických politik řízených osob

Tvorba Vlastnické politiky Koncernu SMB a tvorba jejích změn jsou v působnosti SMB jakožto řídící osoby, kdy tuto působnost vykonává RMB ve spolupráci s Koncernovým výborem a statutárními orgány jednotlivých řízených osob.

Tvorba a schvalování vlastnických politik jednotlivých řízených osob včetně jejich změn jsou v působnosti statutárních orgánů jednotlivých řízených osob.

Vlastnickou politiku Koncernu SMB a vlastnické politiky jednotlivých řízených osob včetně jejich změn schvaluje RMB v působnosti řídící osoby Koncernu SMB na základě předchozího souhlasu ze strany ZMB.

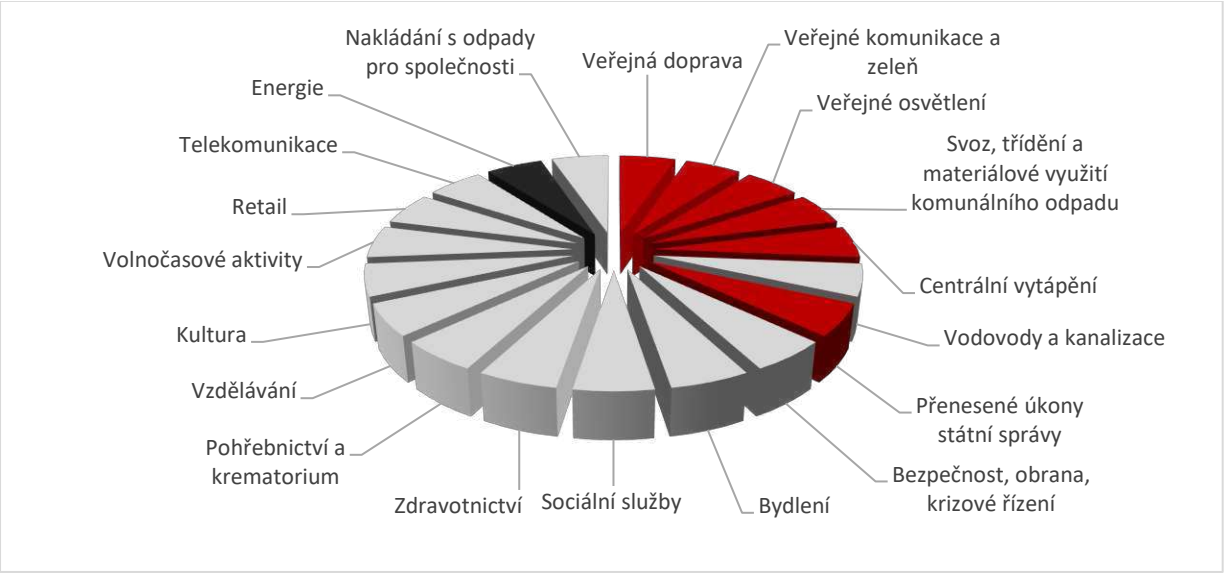
3 Úloha řízených osob v Koncernu SMB

3.1 Výkon funkce řízených osob vůči SMB a obyvatelstvu, jejich poslání, vize, cíle a společenská odpovědnost

SMB jako jediný akcionář společností ARENA, BKOM, DPMB, LMB, PHSMB, SAKO, STAREZ, TSB, Teplárny Brno a BVV má v těchto obchodních společnostech 100% vliv, tzn. že řídí a ovlivňuje tyto obchodní společnosti jako takové.

Současně SMB jakožto jediný akcionář společnosti SAKO Brno, a.s., má přímý vliv na tvorbu jejích orgánů. Působnost valné hromady, resp. jediného akcionáře společnosti SAKO Brno SOLAR, a.s., vykonává představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., vliv SMB ve společnosti SAKO Brno SOLAR, a.s., je tak vykonáván prostřednictvím vlivu ve společnosti SAKO Brno, a.s.

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 SMB, dále s částečným vlivem nebo žádným vlivem (tyto jsou předmětem činnosti výlučně obchodních společností).

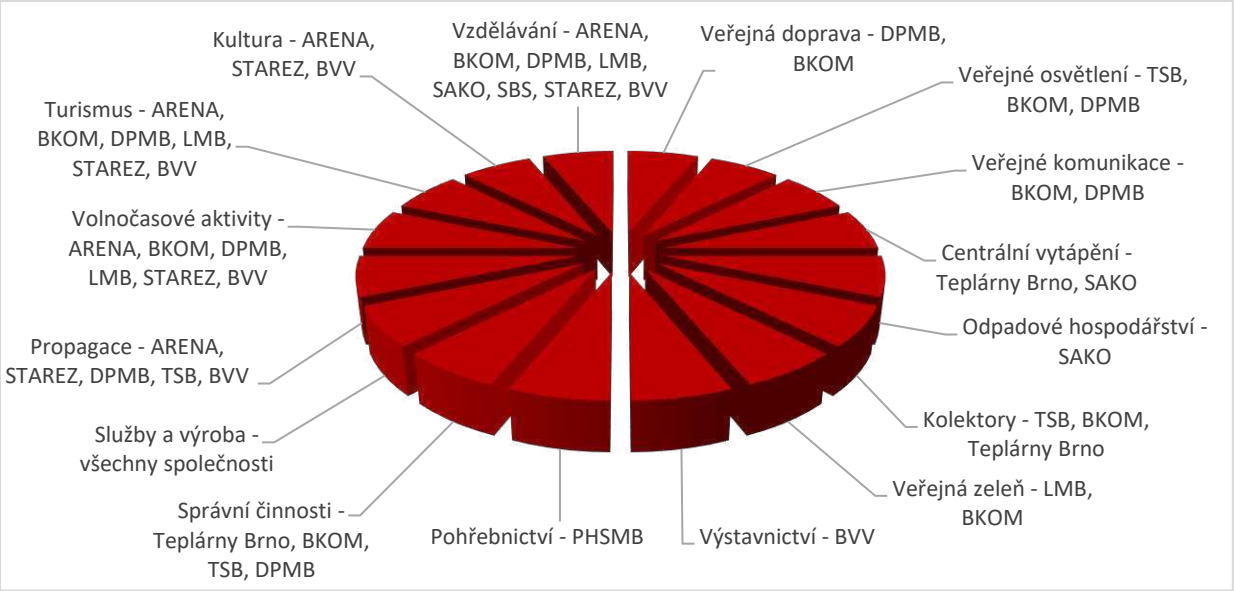


Obr. č. 3.1.1 – Výkon funkce SMB vůči obyvatelstvu města Brna

100% vliv města
Částečný vliv města
Bez vlivu města

Obr. č. 3.1.2 zobrazuje to, jakým způsobem SMB využívá jednotlivé řízené osoby k naplnění výkonu funkcí města. Každá řízená osoba zajišťuje konkrétní veřejně prospěšnou službu pro SMB a její obyvatele, a toto je i její hlavní funkcí pro SMB a jeho obyvatele. Velká část doplňkových funkcí se pak mezi řízenými osobami 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 řízených osob s vazbou na SMB a obyvatelstvo bude popsán v následujících kapitolách konkrétních řízených osob.



Obr. č. 3.1.2 – Využití řízených osob ve výkonu funkcí SMB vůči obyvatelstvu

V následujících kapitolách jsou vždy za každou řízenou osobu popsány:

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

Poslání – vyjadřuje základní strategický záměr řídící osoby a top managementu řízené osoby. 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 řízených osob ve vztahu k SMB – nedílnou součástí záměru města při zřizování řízených osob je také jejich využití směrem k celospolečenskému významu a odpovědnosti.

Mezi základní cíle SMB ve vztahu k řízeným osobám patří zejména:

- posílení prvku veřejného zájmu, jenž se v činnosti řízených osob objevuje směrem ke společenské odpovědnosti řízených osob 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 řízeným osobám;
- zavedení jednotných politik – složek podnikání či činností – podrobených jednotnému a dlouhodobému řídícímu vlivu SMB jako osoby řídící v rámci Koncernu SMB ve všech vybraných a významných oblastech podnikání řízených osob s cílem plně ovlivňovat

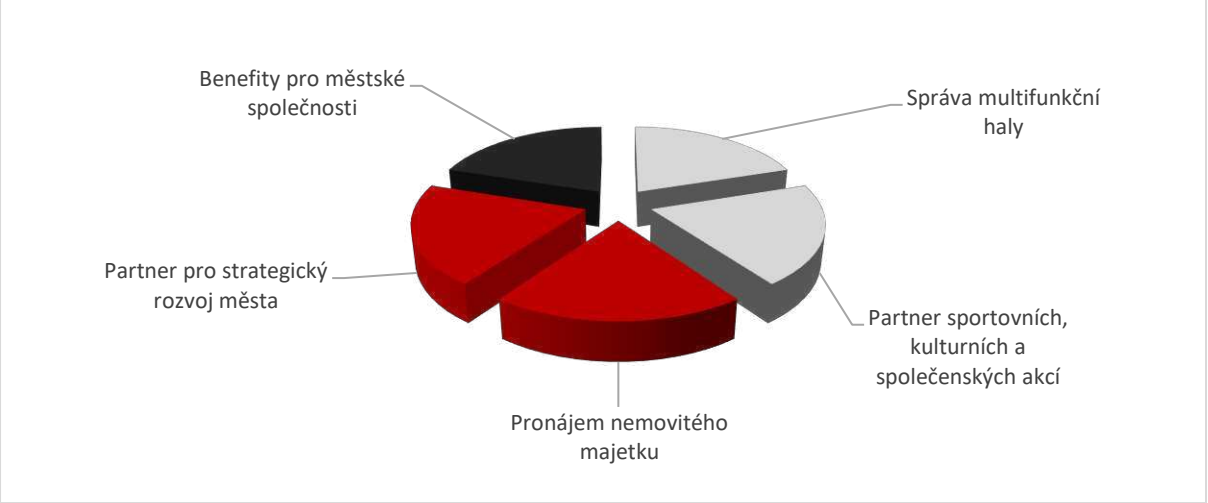
řízení řízených osob i v oblasti podnikání těchto společností ve prospěch SMB;

- snížení nákladů na činnosti řízených osob při využití synergických efektů a využití všech kapacit řízených osob ve prospěch Koncernu SMB v rámci jednodušších způsobů zadávání veřejných zakázek za využití vertikální a horizontální spolupráce účastníků Koncernu SMB;
- zavedení pravidelného reportingu a zpracovávání průběžných strategických dokumentů, které posílí veřejnou kontrolu nad dalším směřováním řízených osob.

3.2 ARENA BRNO, a.s.

3.2.1 Výkon funkce společnosti ARENA BRNO, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

ARENA BRNO, a.s., vznikla jako SPV (special purpose vehicle), jejímž smyslem je vlastnictví, správa a provozování multifunkčního sportovního a kulturního pavilonu, který má být realizován na původních plochách brněnského výstaviště. ARENA chce být rovněž odpovědným a kvalitním zaměstnavatelem s důrazem na nediskriminační zaměstnávání a transparentnost.



Obr. č. 3.2.1 – Výkon funkce ARENA vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími řízenými osobami
Obchodní činnost

3.2.2 Poslání, vize a cíle společnosti ARENA BRNO, a.s.

Motto společnosti: **Multifunkční hala pro Brno**

Tímto heslem ARENA zastřešuje činnosti, které vykonává k naplnění svého poslání a svých vizí a jasně vyjadřuje též hlavní smysl existence společnosti. Posláním ARENA je výstavba a následná správa a údržba multifunkčního kulturního a sportovního pavilonu.

Společnost chce být odpovědným a kvalitním zaměstnavatelem s důrazem na nediskriminační zaměstnávání a transparentnost.

Vizí ARENA je zajistit pro Brno moderní multifunkční halu vybavenou špičkovými technologiemi

pro kulturní a sportovní eventy. Veškeré podnikatelské aktivity ARENA realizuje s ohledem na záměry SMB, principy společenské odpovědnosti a spokojenost všech stakeholderů.

Základními cíli společnosti je poskytovat veřejnosti kulturní, společenské a sportovní vyžití v optimální kvalitě, přitom udržovat a zlepšovat standardy poskytovaných služeb, a dále průběžně rozšiřovat jejich portfolio, zvyšovat počet pravidelně se vracejících zákazníků za současné optimalizace hospodaření a postupné dosažení kladného EBITDA.

Cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB:

- Poskytovat veřejnosti kulturní, společenské a sportovní služby veřejnosti v optimální kvalitě – udržování a zlepšování standardů.
- Rozšiřovat portfolio poskytovaných služeb.
- Zajistit růst počtu pravidelně se vracejících zákazníků.
- Optimalizovat hospodaření, dosáhnout kladného EBITDA.
- Využívat a rozvíjet moderní technologie měření a regulace s cílem dosažení energetických úspor, postupně energeticky náročné technologie obměňovat moderními a úspornými.

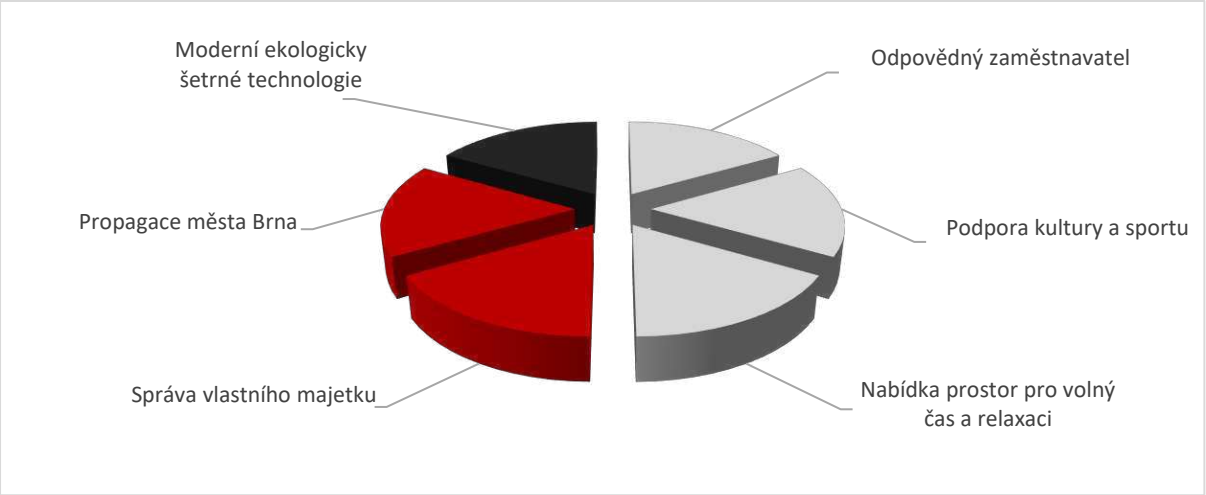
Obr. č. 3.2.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.2.3 Společenská odpovědnost společnosti ARENA BRNO, a.s.

V rámci společenské odpovědnosti chce ARENA odpovědně nakupovat a investovat, cílem je kvalita, efektivita a optimalizace nákladů. Ve vztahu ke třetím osobám je pak kladen důraz na odpovědný přístup. Postupy jsou transparentní, společnost je informačně otevřená.

Společnost pečuje o své zaměstnance, bude mít nastaven systém pravidel pro přijímání zaměstnanců, využití jejich pracovního potenciálu, zásad hodnocení a odměňování, systém motivace formou zaměstnaneckých výhod a benefitů, vzdělávání zaměstnanců, vytváření zdravého pracovního prostředí – bezpečnost práce, firemní kultura, loajalita k zaměstnavateli, dodržování zásad rovnosti zejména v oblasti mzdové politiky, provádění průzkumů spokojenosti mezi zaměstnanci.

V environmentální oblasti se ARENA zaměří na úsporu energií a ochranu životního prostředí.



Obr. č. 3.2.3 – Funkce ARENA s přesahem na společenskou odpovědnost

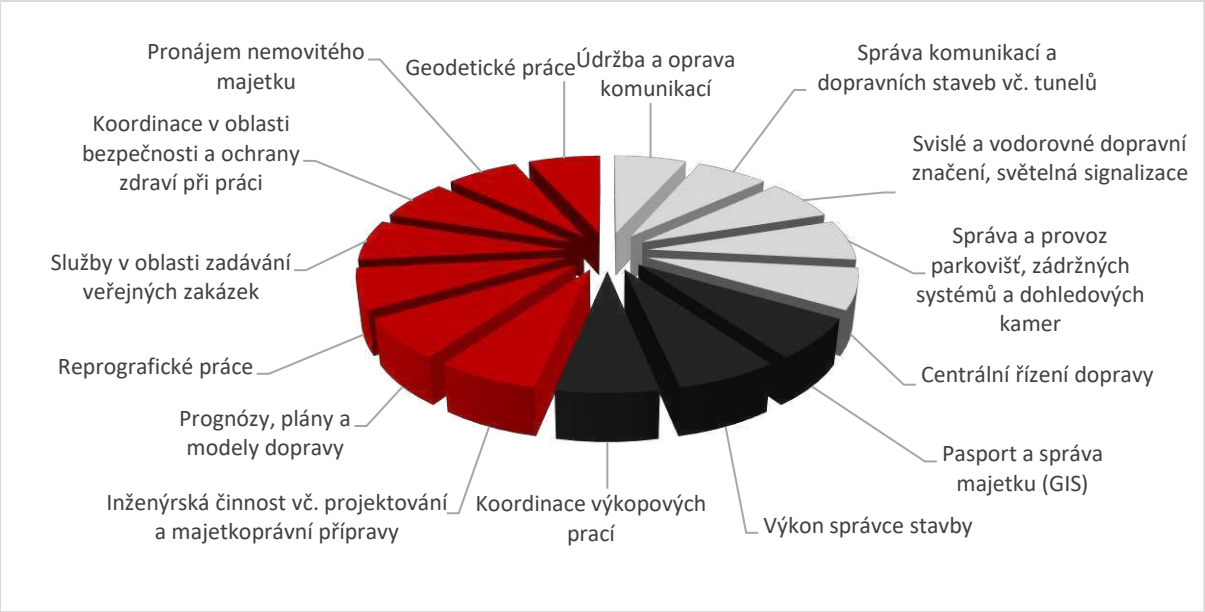
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

3.3 Brněnské komunikace a.s.

3.3.1 Výkon funkce společnosti 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. 3.3.1. 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. 3.3.1 – Výkon funkce BKOM vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími řízenými osobami
Obchodní činnost

3.3.2 Poslání, vize a cíle společnosti 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 SMB, zejména poskytování profesionální služby v oblasti správy a údržby komunikačního majetku, včetně zajištění podmínek pro komfortní dynamickou a statickou dopravu.

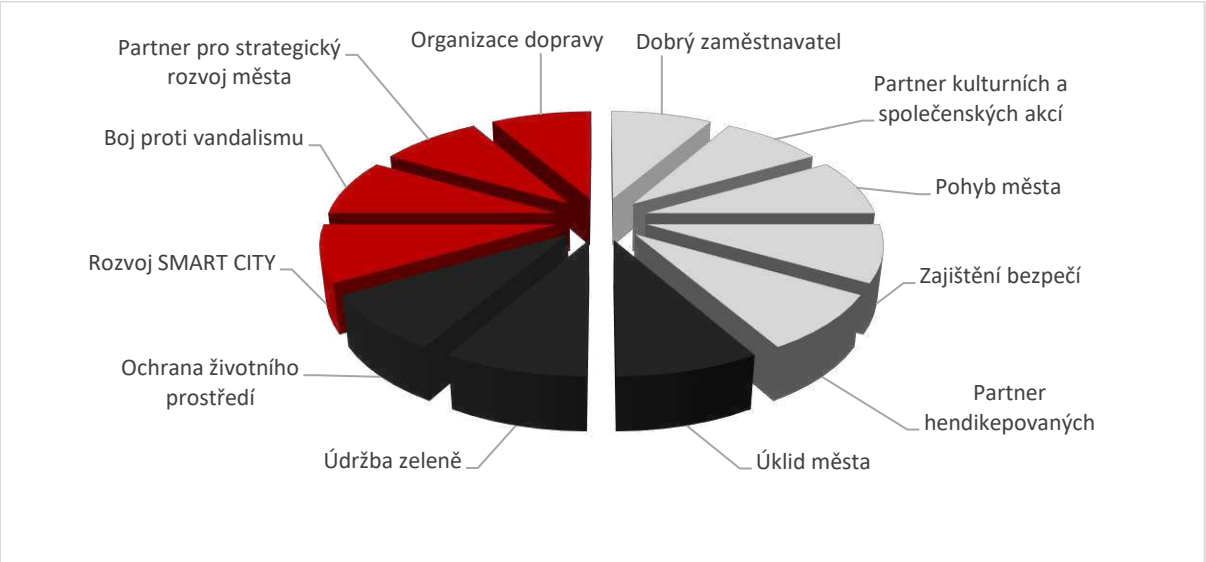
Společnost je odpovědným a kvalitním zaměstnavatelem s důrazem na nediskriminační zaměstnávání a transparentnost. Je partnerem pro koordinaci a přípravu významných rozvojových projektů.

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. 3.3.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.3.3 Společenská odpovědnost společnosti 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. 3.3.3 – Funkce BKOM s přesahem na společenskou odpovědnost

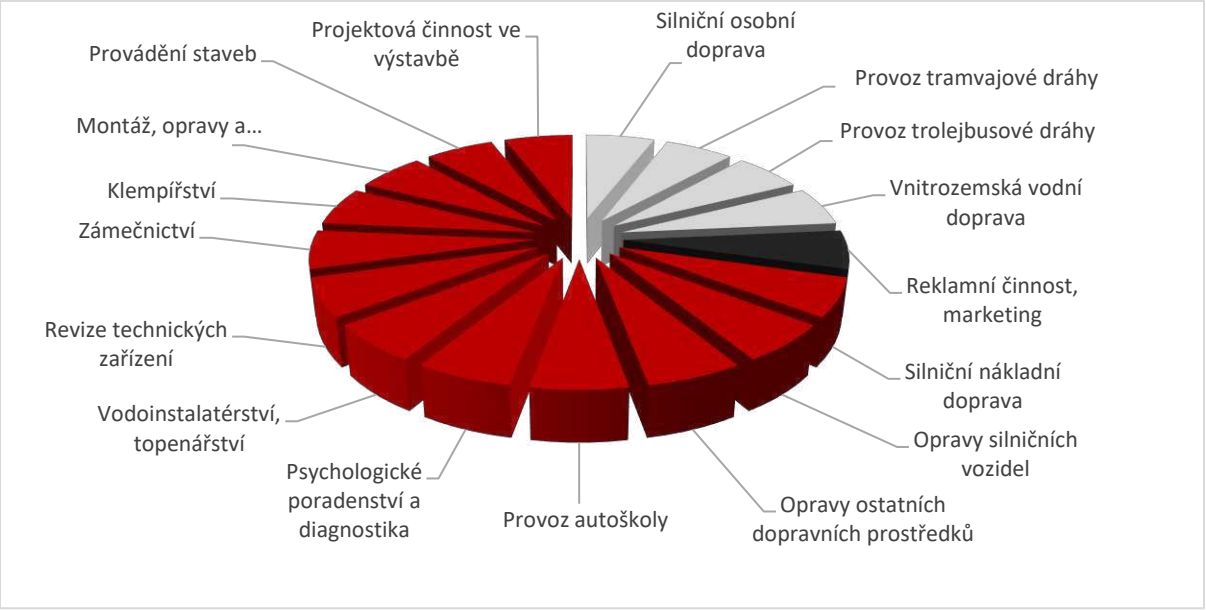
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

3.4 Dopravní podnik města Brna, a.s.

3.4.1 Výkon funkce společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu

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

Mimo tuto základní funkci DPMB 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. 3.4.1.



Obr. č. 3.4.1 – Výkon funkce DPMB vůči SMB a obyvatelstvu

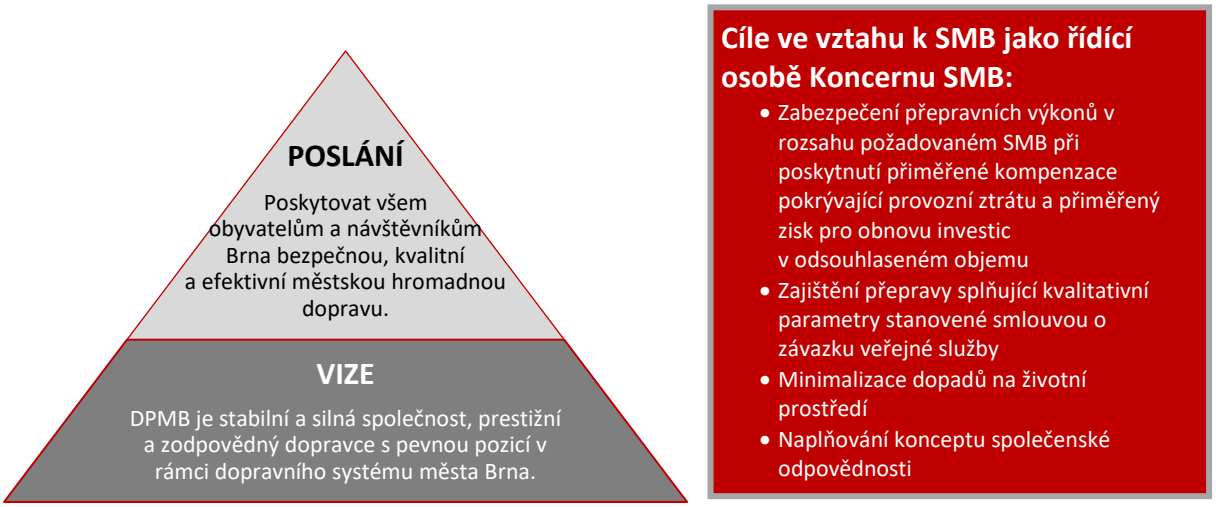
Činnosti v závazku veřejné služby
Činnosti související s dalšími řízenými osobami
Obchodní činnost

3.4.2 Poslání, vize a cíle společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s.

Motto společnosti: **Jezdíme pro Vás**

Tímto heslem sděluje DPMB řídící osobě, zákazníkům a obchodním partnerům základní smysl a poslání společnosti.

Poslání a vize DPMB vychází ze základního účelu existence společnosti, kterým 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. 3.4.2, včetně základních cílů společnosti ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB. 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.



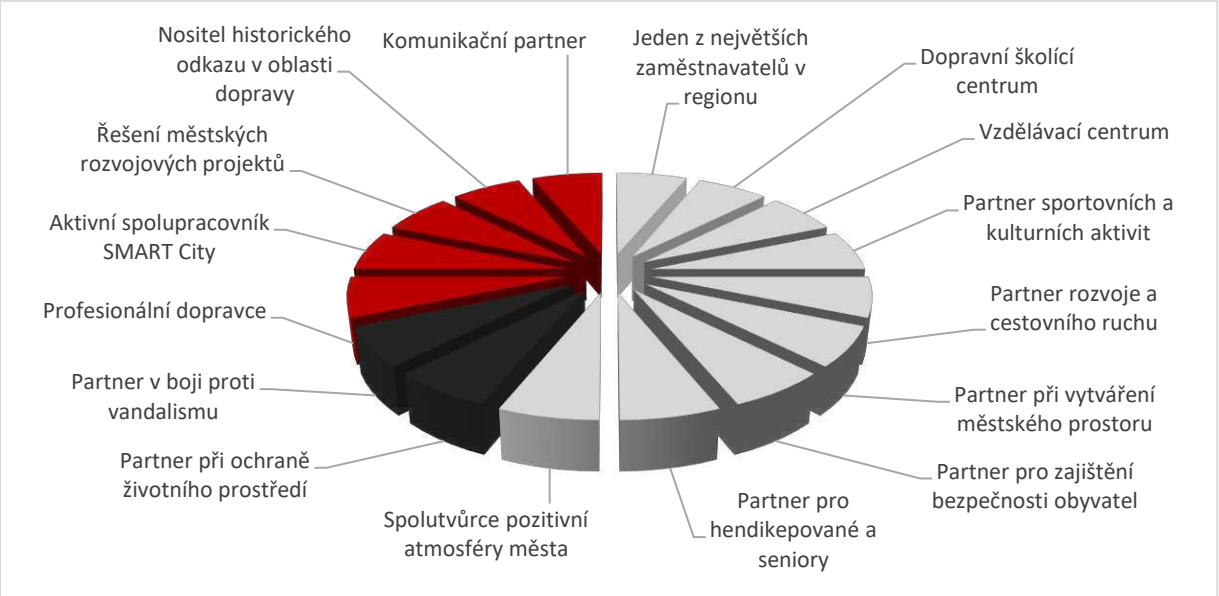
Obr. č. 3.4.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.4.3 Společenská odpovědnost společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s.

DPMB je díky dlouhodobé implementaci sociálních a ekologických hledisek do všech svých činností společensky odpovědnou společností.

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

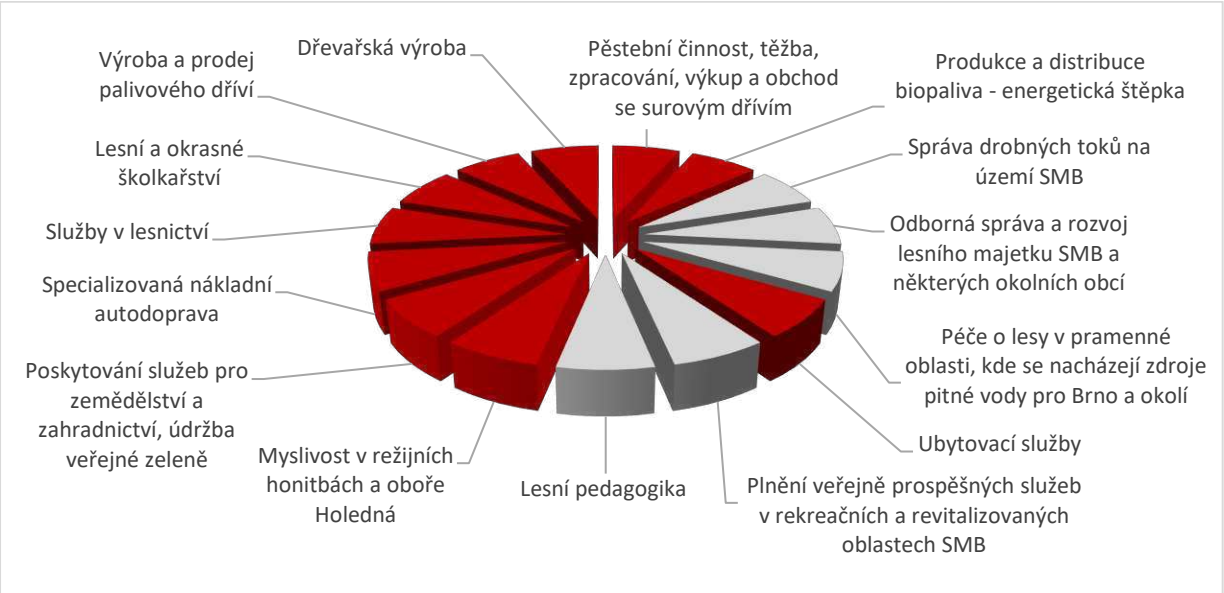


Obr. č. 3.4.3 – Funkce DPMB s přesahem na společenskou odpovědnost

3.5 Lesy města Brna, a.s.

3.5.1 Výkon funkce společnosti Lesy města Brna, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu

Hlavní funkcí LMB 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. 3.5.1.



Obr. č. 3.5.1 – Výkon funkce LMB vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími řízenými osobami
Obchodní činnost

3.5.2 Poslání, vize a cíle společnosti Lesy města Brna, a.s.

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

LMB je samostatně hospodařící obchodní společnost, jejímž jediným akcionářem je SMB, 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.

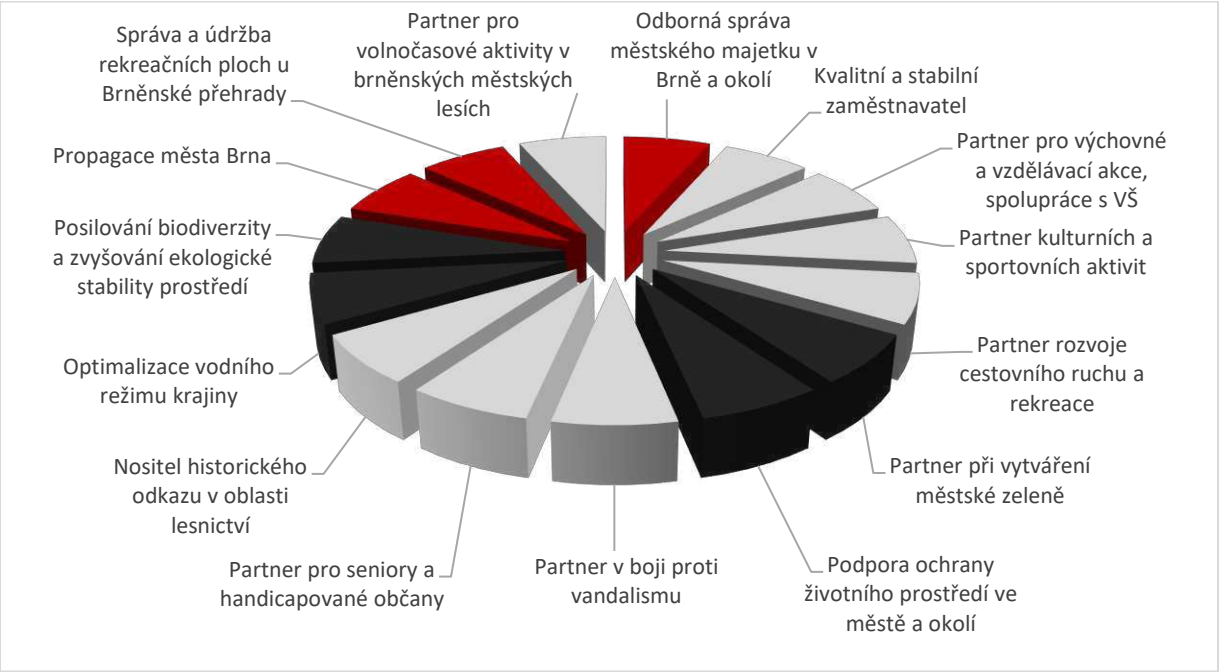
Strategickou vizí je i nadále být ekonomicky silnou společností s jasnou transparentností procesů, podnikající s vědomím široké společenské odpovědnosti.

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

Obr. č. 3.5.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.5.3 Společenská odpovědnost společnosti Lesy města Brna, a.s.

LMB 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 je pozice partnera SMB při ochraně životního prostředí.



Obr. č. 3.5.3 – Funkce LMB s přesahem na společenskou odpovědnost

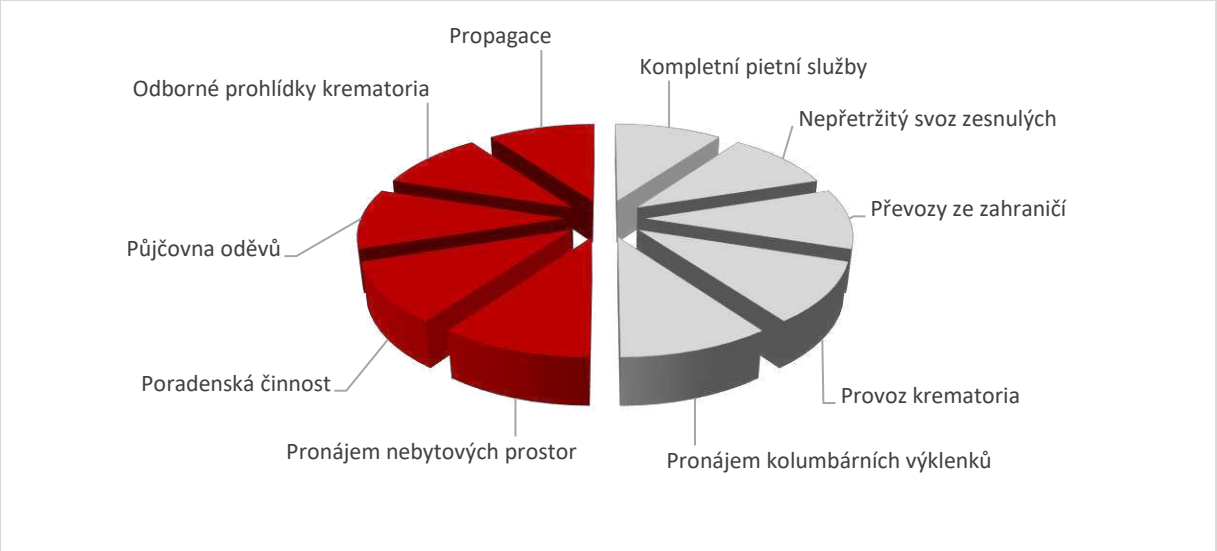
Sociální oblast
Enviromentální oblast
Ekonomická činnost

3.6 Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.

3.6.1 Výkon funkce společnosti Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu

PHSMB 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 zemřelého.

Ostatní vedlejší funkce PHSMB vůči SMB a obyvatelům jsou v Obr. č. 3.6.1. Veškeré vedlejší funkce souvisí s doplněním hlavní funkce společnosti.



Obr. č. 3.6.1 – Výkon funkce PHSMB vůči SMB a obyvatelstvu

Činnosti v závazku veřejné služby
Činnosti související s dalšími řízenými osobami
Obchodní činnost

3.6.2 Poslání, vize a cíle společnosti 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, vize a základní cíle společnosti ve vztahu k SMB jako řízené osobě Koncernu SMB jsou zobrazeny v Obr. č. 3.6.2.

Cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB:

- Zkvalitňovat a rozšiřovat portfolio poskytovaných služeb
- Efektivně využívat svěřené prostředky společnosti ke splnění očekávání a požadavků SMB jako řídící osoby
- Být společensky odpovědnou společností a dbát na bezpečnost práce a rozvoj našich zaměstnanců
- Být tradiční, stabilní a velmi prestižní společností v oblasti kompletních pohřebních služeb
- Získávání nových zákazníků

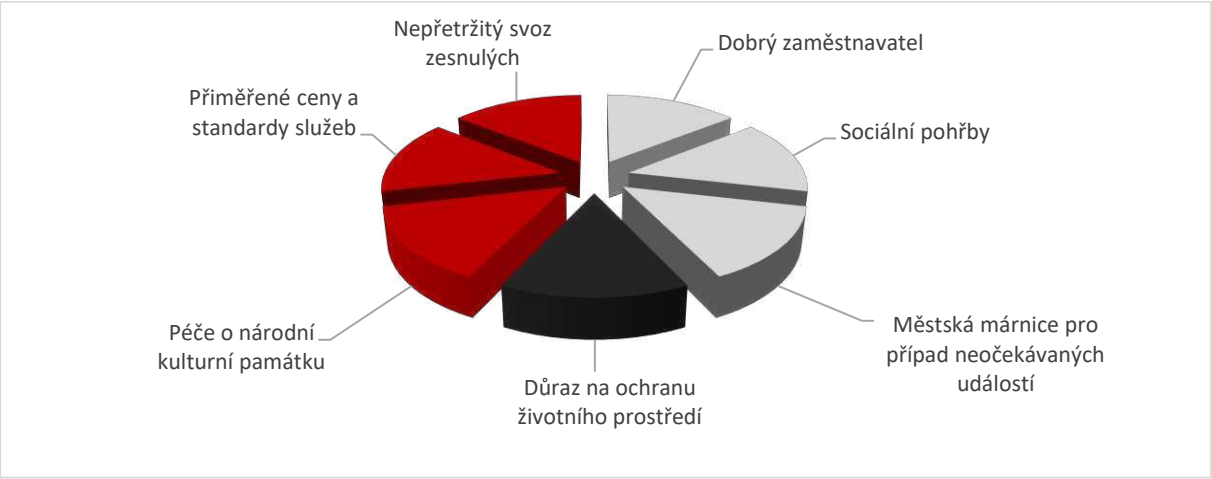
Obr. č. 3.6.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.6.3 Společenská odpovědnost Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.

PHSMB 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 kolumbáriem prohlášeno vládou ČR národní kulturní památkou.



Obr. č. 3.6.3 – Funkce PHSMB s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

3.7 SAKO Brno, a.s.

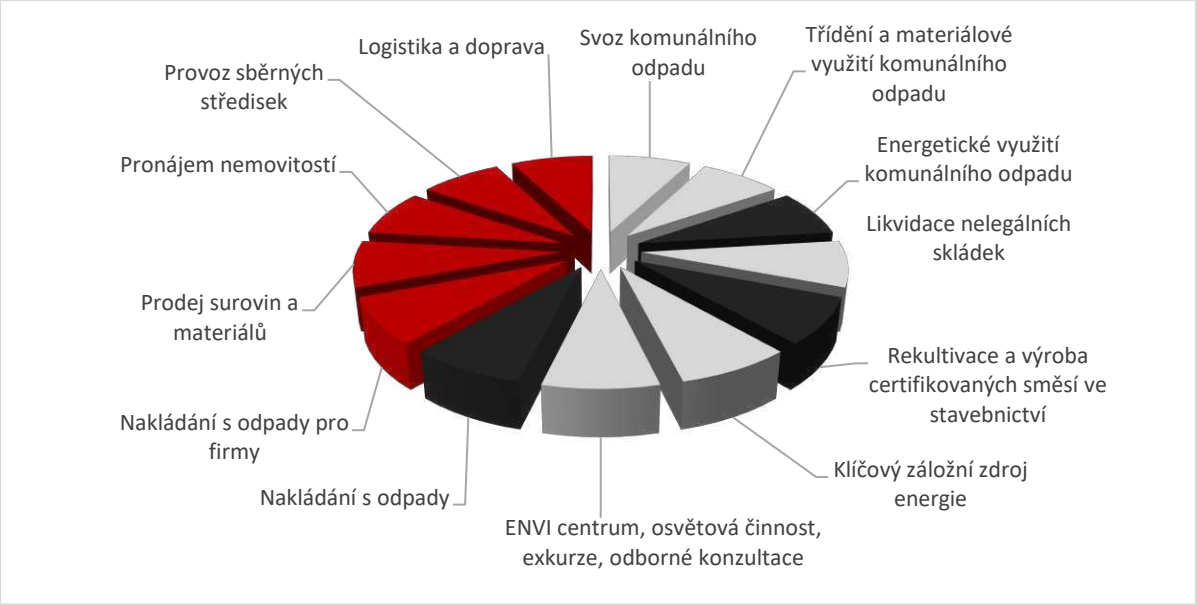
3.7.1 Výkon funkce společnosti SAKO Brno, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu

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 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 dodává SMB čistou tepelnou a elektrickou energii ze surovin z odpadu a tím zajišťuje úsporu primárních neobnovitelných zdrojů surovin. Současně ZEVO SAKO 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.

SAKO současně na základě Koncernového pokynu č. 2/2021, ve znění Koncernového pokynu č. 4/2021 zajišťuje prostřednictvím své dceřiné společnosti SBS též realizaci fotovoltaických a fototermických systémů včetně jejich akumulace na území a v rámci SMB.



Obr. č. 3.7.1 – Výkon funkce SAKO vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími řízenými osobami
Obchodní činnost

3.7.2 Poslání, vize a cíle společnosti SAKO Brno, a.s.

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

SAKO 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.

V rámci plnění Koncernového pokynu č. 2/2021, ve znění Koncernového pokynu č. 4/2021 je SAKO, resp. SBS oprávněno realizovat a provozovat fotovoltaické a fototermické systémy v rámci Koncernu SMB. V případě, že investory a provozovateli FVE:

a) na střechách budov v majetku SMB nebudou městské části SMB či jimi zřizované organizace,

b) na střechách budov v majetku členů Koncernu SMB nebudou přímo tito členové Koncernu SMB, kteří příslušné budovy vlastní,

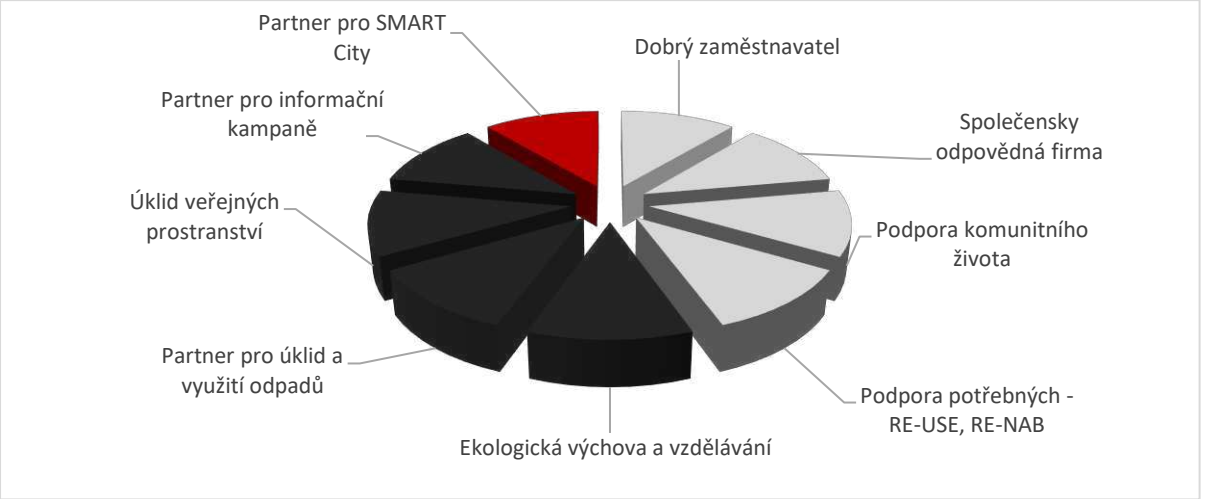
je oprávněným realizátorem a provozovatelem SBS, pokud nebude Koncernovým pokynem uložena taková činnost (též) jinému členu Koncernu SMB, který k tomu bude mít příslušná oprávnění.

Obr. č. 3.7.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.7.3 Společenská odpovědnost SAKO Brno, a.s.

SAKO 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.



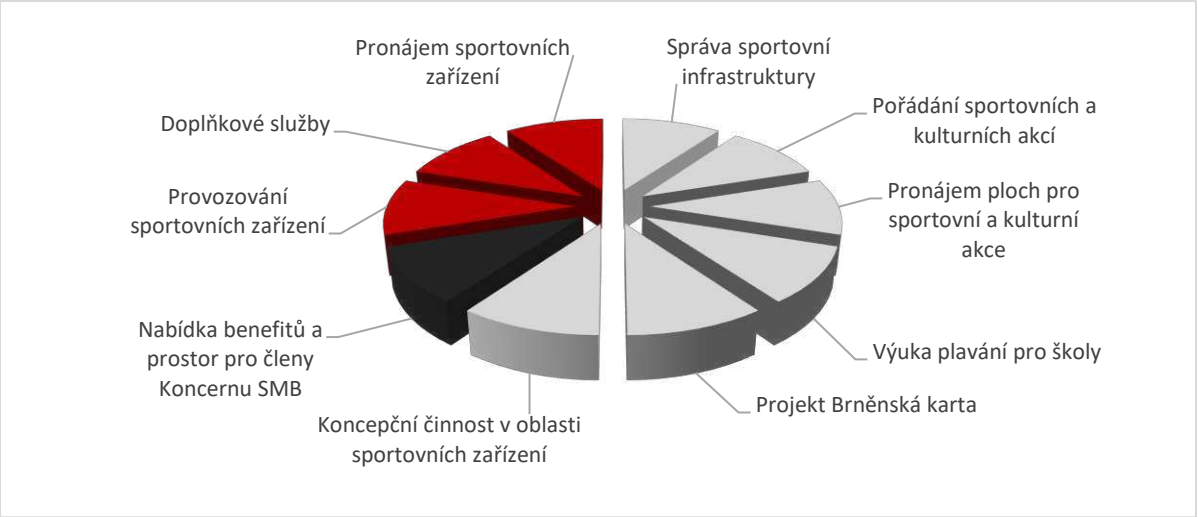
Obr. č. 3.7.3 – Funkce SAKO s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

3.8 STAREZ – SPORT, a.s.

3.8.1 Výkon funkce společnosti STAREZ – SPORT, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

Hlavní funkcí STAREZ je provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a sportovně rekreačních areálů. Ostatní vedlejší funkce STAREZ vůči SMB a obyvatelům jsou uvedeny v Obr. č. 3.8.1. Veškeré vedlejší funkce STAREZ souvisí s doplněním hlavního poslání společnosti, tj. poskytování souvisejících a přidružených služeb k provozu tělovýchovných a sportovních zařízení a sportovně rekreačních areálů.



Obr. č. 3.8.1 - Výkon funkce STAREZ vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími řízenými osobami
Obchodní činnost

3.8.2 Poslání, vize a cíle společnosti STAREZ-SPORT, a.s.

Motto společnosti: **Sportujeme v Brně**

Poslání a vize STAREZ 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. 3.8.2, taktéž základní cíle společnosti ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB.

Základními cíli společnosti je poskytovat regenerační a rekondiční služby veřejnosti v maximální možné kvalitě, přitom udržovat a zlepšovat jejich standardy, postupně rozšiřovat portfolio poskytovaných služeb i sportovišť, zvyšovat počet pravidelně se vracejících zákazníků.

Cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB:

- Poskytovat regenerační a rekondiční služby veřejnosti v max. možné kvalitě – udržování a zlepšování standardů
- Rozšiřovat portfolio poskytovaných služeb i sportovišť
- Rozšiřovat počet pravidelně se vracejících zákazníků
- Optimalizovat hospodaření, cílem je snaha o co nejvíce vyrovnané hospodaření
- Využívat a rozvíjet moderní technologie měření a regulace s cílem dosažení energetických úspor, postupně energeticky náročné technologie obměňovat moderními a úspornými
- Postupně regenerovat stará sportoviště

Obr. č. 3.8.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

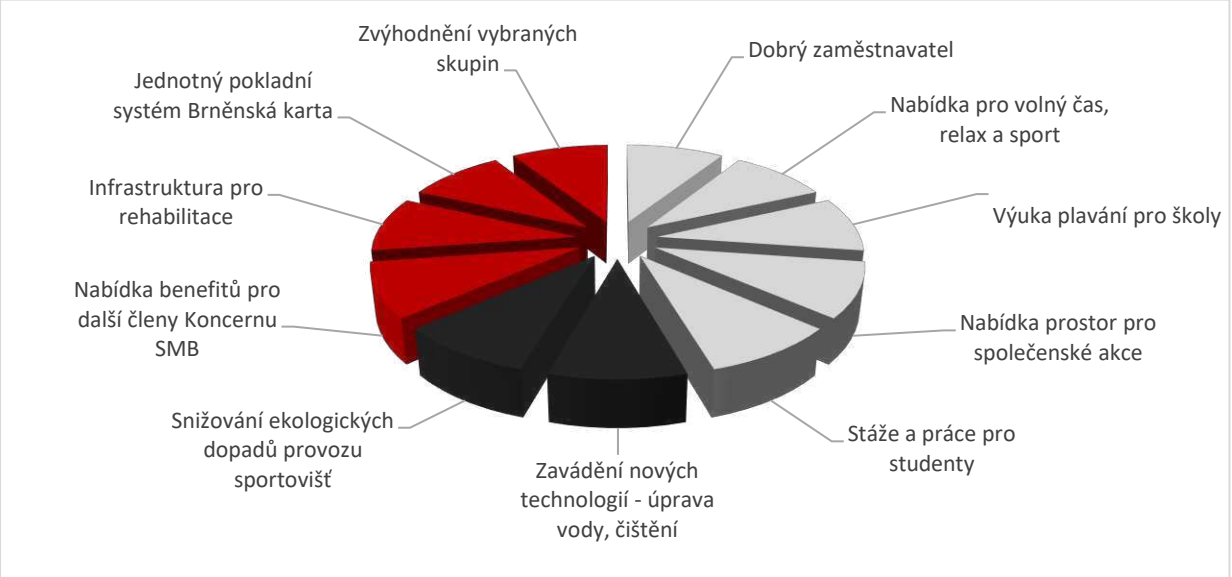
3.8.3 Společenská odpovědnost společnosti STAREZ – SPORT, a.s.

V rámci společenské odpovědnosti STAREZ 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. 3.8.3 – Výkon funkce STAREZ s přesahem na společenskou odpovědnost

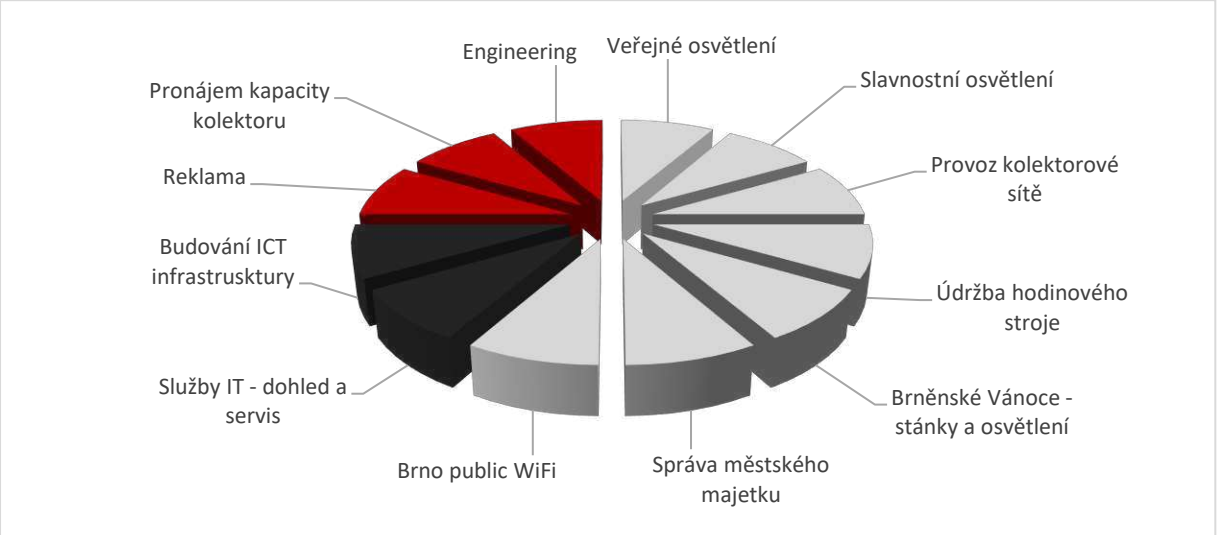
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

3.9 Technické sítě Brno, akciová společnost

3.9.1 Výkon funkce společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost vůči SMB a obyvatelstvu

Základní funkcí společnosti TSB 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 vůči SMB a obyvatelům jsou v Obr. č. 3.9.1. 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.



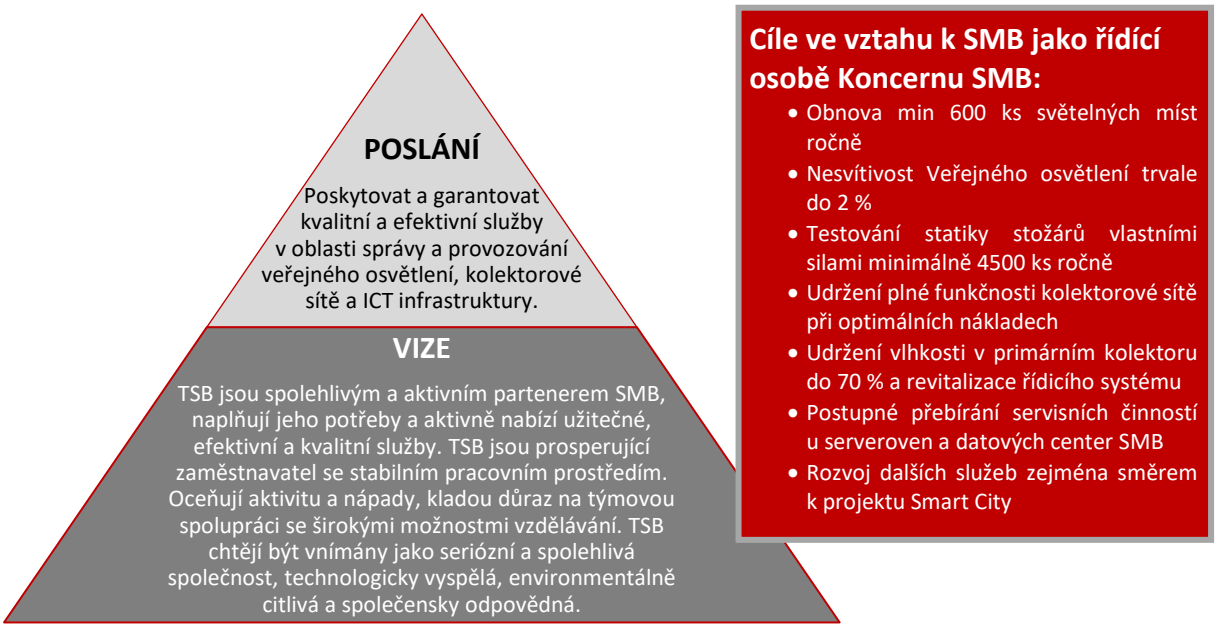
Obr. č. 3.9.1 – Výkon funkce TSB vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími řízenými osobami
Obchodní činnost

3.9.2 Poslání, vize a cíle společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost

Posláním TSB je zejména poskytování služeb SMB. 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 provozováni WiFi v Brně a koordinaci ITI projektů v rámci OMI MMB a členů Koncernu SMB, a to zejména v oblasti optických sítí. Poslání, vize a základní cíle společnosti ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB jsou zobrazeny na Obr. č. 3.9.2.

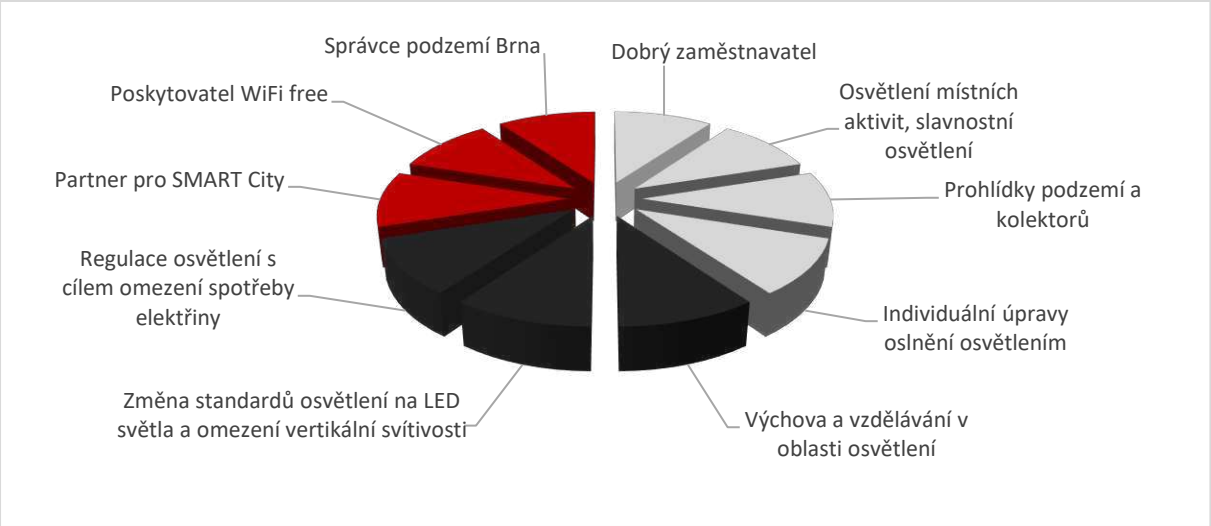


Obr. 3.9.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.9.3 Společenská odpovědnost společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost

TSB 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 včetně jejich propagace. Pro další období jsou připravovány projety v oblasti SMART City ve spolupráci s dalšími obchodními společnostmi a vývojovými pracovišti.

V TSB je od roku 2020 přijat Etický kodex, který stanovuje a popisuje zásady chování zaměstnanců, členů statutárních orgánů, osob ve vedoucím postavení a osob, které vykonávají rozhodující vliv na řízení TSB. Je základní etickou normou organizace, zakotvuje společné zásady a hodnoty organizace. Smyslem existence Etického kodexu je nabídnout postup či návod k správnému řešení konkrétních eticky hraničních či komplikovaných situací a zabránit chování, jež by bylo v rozporu se zásadami, na kterých organizace stojí a které prosazuje.



Obr. č. 3.9.3 – Výkon funkce TSB s přesahem na společenskou odpovědnost

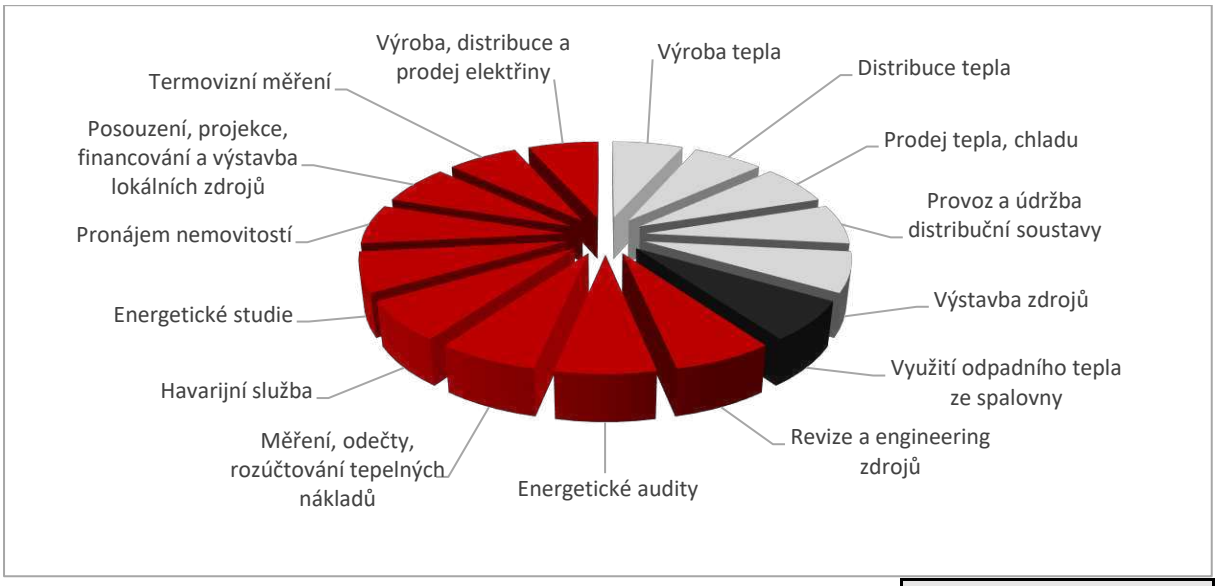
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

3.10 Teplárny Brno, a.s.

3.10.1 Výkon funkce společnosti Teplárny Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

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

Ostatní vedlejší funkce Tepláren Brno vůči SMB a obyvatelům jsou v Obr. č. 3.10.1. Veškeré vedlejší funkce Tepláren Brno 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. 3.10.1 – Výkon funkce Tepláren Brno vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími řízenými osobami
Obchodní činnost

3.10.2 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 Tepláren Brno vychází z výroby, distribuce a prodeje tepelné a elektrické energie, a to maximálně ekonomicky efektivním způsobem. Poslání a vize jsou zobrazeny na Obr. č. 3.10.2, taktéž základní cíle společnosti ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB. Základním cílem společnosti je spolehlivá dodávka tepelné energie za přijatelnou cenu. Teplárny Brno 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.

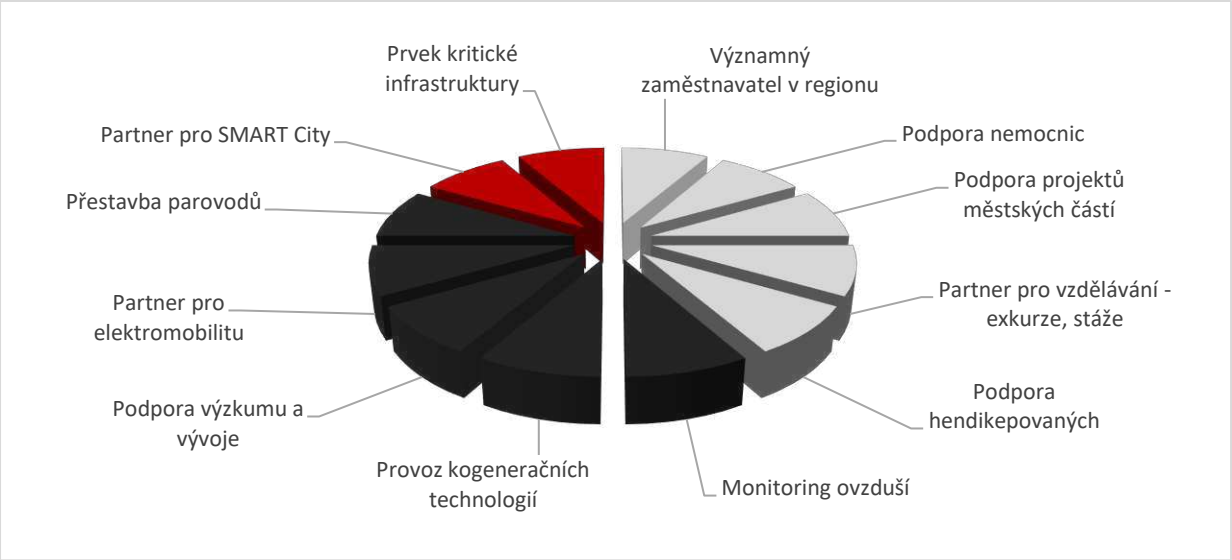
Jako rozvojovou oblast vidí možnost zapojení se do projektu elektromobility či dodávek chladu.

Obr. č. 3.10.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.10.3 Společenská odpovědnost společnosti Teplárny Brno, a.s.

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

Důležitou rolí Tepláren Brno je pozice partnera SMB a Jihomoravského kraje při ochraně životního prostředí.



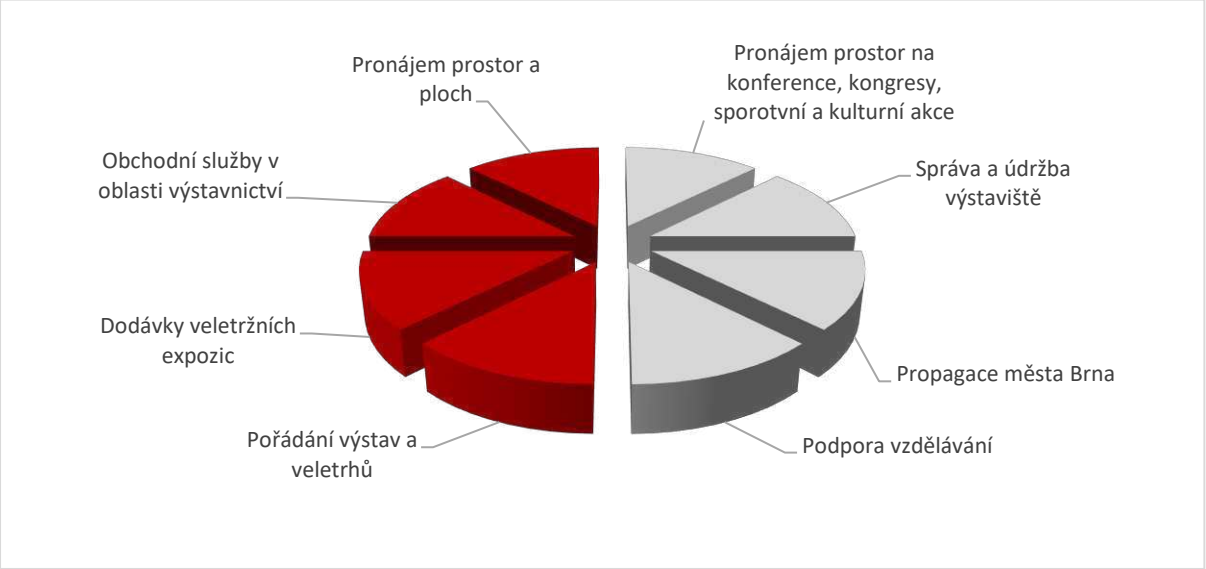
Obr. č. 3.10.3 – Funkce Tepláren Brno s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

3.11 Veletrhy Brno, a.s.

3.11.1 Výkon funkce společnosti Veletrhy Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

Základní funkcí BVV je pořádání veletrhů, kongresů, firemních a dalších hromadných akcí a poskytování technických služeb spojených s touto činností. Ostatní vedlejší funkce BVV vůči SMB a obyvatelům jsou v Obr. č. 3.11.1.



Obr. č. 3.11.1 – Výkon funkce BVV vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími řízenými osobami
Obchodní činnost

3.11.2 Poslání, vize a cíle společnosti Veletrhy Brno, a.s.

BVV 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.

Poslání a vize jsou zobrazeny na Obr. č. 3.11.2, stejně jako základní cíle společnosti ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB. 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.

BVV hrají významnou roli v oblasti celospolečenské odpovědnosti a podporují mnohé oblasti společenského života města.

Cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB:

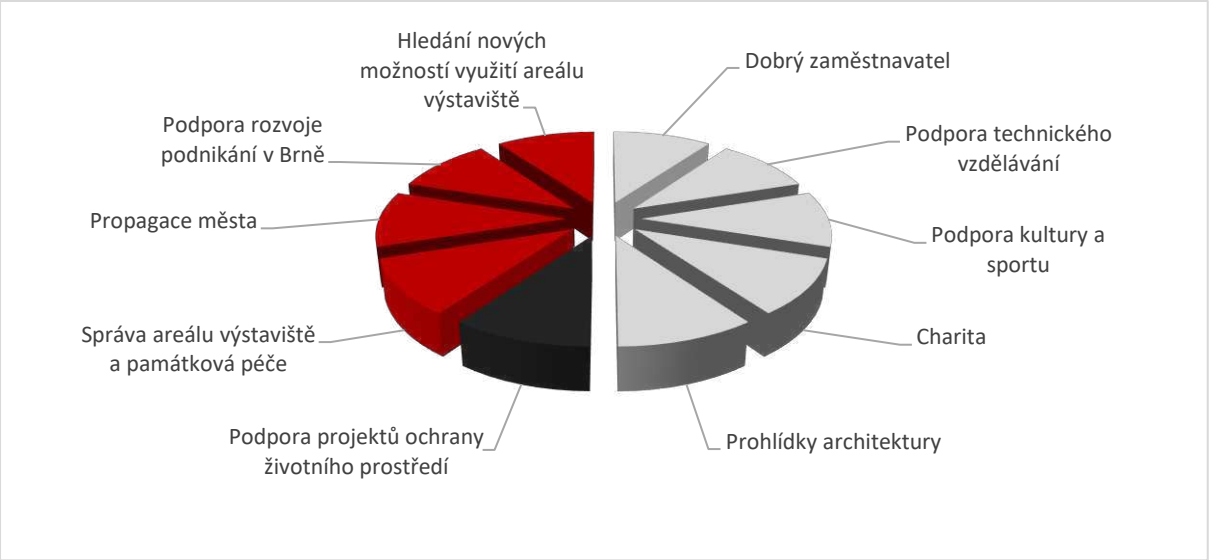
- Maximalizace využití brněnského výstaviště pro veletržní, kongresové, sportovní, kulturní a další akce. Cílové parametry jsou: minimální objem čisté pronajaté plochy 150 000 m2, počet vystavovatelů minimálně 4000 a počet návštěvníků nad 600000 za rok.
- Zajištění dlouhodobě ziskového hospodaření společnosti, v sudých letech v úrovni nad 80 mil. Kč a v lichých letech nad 20 mil. Kč.
- Zajištění památkové péče o památkově chráněný areál a budovy výstaviště z vlastních zdrojů.
- Naplňování principů společenské odpovědnosti.

Obr. č. 3.11.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.11.3 Společenská odpovědnost společnosti Veletrhy Brno, a.s.

BVV 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



Obr. č. 3.11.3 – Funkce BVV s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

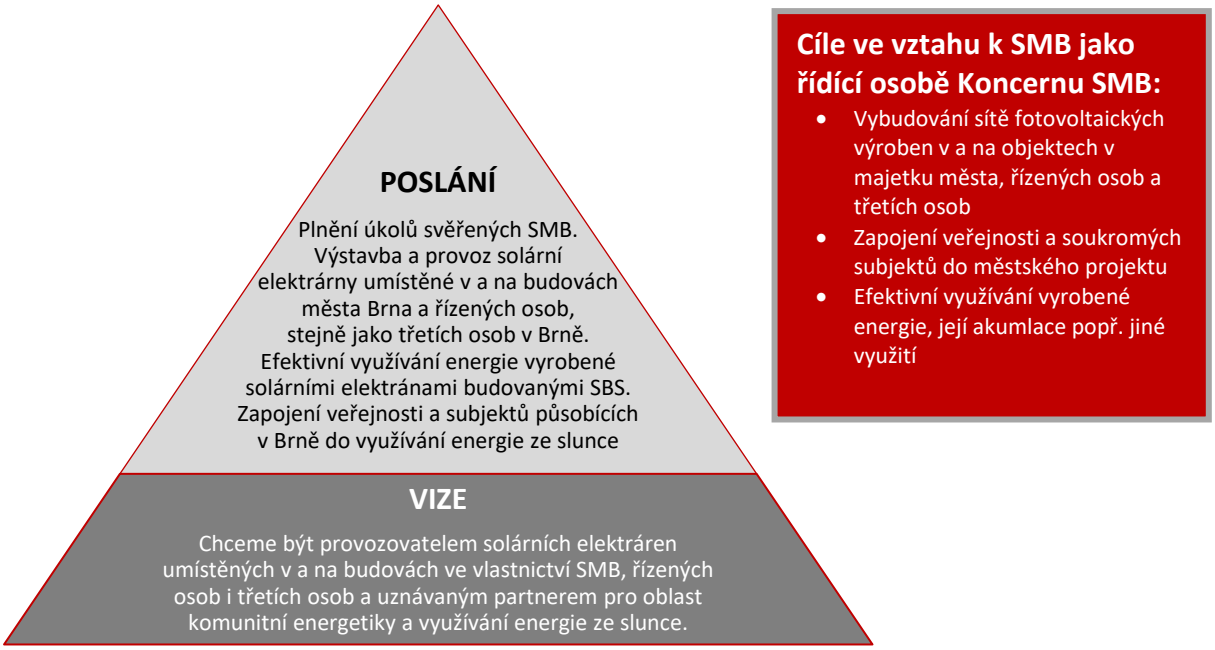
3.12 SAKO Brno SOLAR a.s.

3.12.1 Výkon funkce společnosti SAKO Brno SOLAR a.s. vůči SMB a obyvatelům města

Funkcí SBS vůči SMB a obyvatelstvu SMB je plnění úkolů svěřených od SMB prostřednictvím SAKO jako jediného akcionáře SBS či přímo od SMB v rámci výkonu samostatné působnosti SMB, jejichž předmětem je dlouhodobá soustavná realizace fotovoltaických a fototermických systémů a jejich součástí v a na budovách města Brna a řízených osob, stejně jako třetích osob v Brně, spočívající zejména ve výstavbě fotovoltaických a fototermických systémů, tj. v pasportizaci budov za účelem posouzení možnosti realizace systémů, zajištění veškerých projektových studií a dokumentací, inženýrské činnosti, vlastní realizace projektů a jejich následný provoz, a to všechno včetně zajištění, popř. zprostředkování financování a administrace případných dotací. SBS bude dále podporovat Bytový odbor MMB ve fázi přípravy rozvojových projektů a bude v této oblasti poskytovat technickou podporu Odboru správy majetku MMB a také veřejnosti. SBS bude partnerem SMB pro oblast komunitní energetiky.

3.12.2 Poslání, vize a cíle společnosti SAKO Brno SOLAR a.s.

SBS chce patřit ke špičce v oblasti profesionálního poskytování komplexních služeb souvisejících s výrobou čisté energie ze slunce. V rámci své činnosti bude usilovat o maximální využití potenciálu střech objektů ve vlastnictví SMB, řízených osob, stejně jako třetích osob v Brně, pro výrobu solární energie. Veškeré podnikatelské aktivity realizuje s ohledem na záměry SMB, principy společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje. Výrobou elektrické energie z obnovitelného zdroje na jinak nevyužívaných plochách střech přispívá k lepší kvalitě života obyvatel města Brna.



Obr. č. 3.12.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jakožto řídící osobě Koncernu SMB

3.12.3 Společenská odpovědnost společnosti SAKO Brno SOLAR a.s.

SBS chce výstavbou fotovoltaických výroben aktivním způsobem přispívat ke zlepšování životního prostředí nejen v brněnské aglomeraci a proaktivně podporovat projekty, které s výstavbou fotovoltaických výroben souvisí. Chce posílit povědomí veřejnosti o smysluplnosti využívání energie ze slunce jakožto významného zdroje obnovitelné energie a získat širší podporu k dalšímu rozvoji jejího podnikání.

3.13 Legislativní rámec – stanovy, směrnice, ISO normy

V rámci Vlastnické politiky Koncernu SMB vůči řízeným osobám je potřeba zohlednit legislativu platnou pro činnosti jednotlivých obchodních společností.

Všechny řízené osoby se řídí zejména těmito právními předpisy:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále též jen „**OZ**“),
- ZOK,
- 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 (dále též jen „**ÚčZ**“),
- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů (dále též jen „**ZZVZ**“),
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, 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. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů (dále též jen „**OZř**“).

A) Řídící dokumenty

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

Obchodní společnosti se řídí základním dokumentem, kterým jsou stanovy (resp. zakladatelské právní jednání příslušné obchodní společnosti), jejichž schválení či změna přísluší pouze valné hromadě dané obchodní společnosti. 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.

Jednotlivé obchodní společnosti se mohou rozhodnout pro zavedení ISO norem v takových oblastech, které uznají za vhodné. Z titulu pravidelné recertifikace provádí průběžné interní audity v uvedených oblastech, vyhodnocují a předkládají managementu zprávu a doporučení.

Přehled ISO norem zavedených v některých řízených osobách:

- ČSN EN ISO 9001 – Systémy managementu kvality – Požadavky,
- ČSN EN ISO 14001 – Systémy enviromentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití,
- ČSN EN ISO/IEC 27001 – Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Systémy řízení bezpečnosti informací – Požadavky,
- ČSN ISO/IEC 20000-1 – Informační technologie – Management služeb – Část 1: Požadavky na systém managementu služeb,
- ČSN ISO 45001 – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití,
- ČSN EN ISO 50001 – Systémy managementu hospodaření s energií – Požadavky s návodem k použití.

3.14 Způsob řízení informací

Způsob řízení informací mezi řídící osobou a řízenými osobami se děje na více úrovních:

1. Informace předávané SMB jako řídící osobě ze strany jednotlivých řízených osob;
2. Informace předávané a sdílené na setkáních statutárních orgánů (resp. jejich k tomu pověřených členů) s osobu určenou řídící osobou;

3. Informace předávané a sdílené na pravidelných setkáních generálních ředitelů s osobou určenou řídící osobou;
4. Jednání volených orgánů řízených osob (zejména statutárního orgánu, dozorčí rady, výboru pro audit) – na jednáních daných orgánů řízených osob je pravidelně účasten generální ředitel;
5. Předávání podkladů pro jednání statutárního orgánu jednotlivých řízených osob osobě určené řídící osobou;
6. Individuální schůzky generálních ředitelů řízených osob s osobou určenou řídící osobou – v záležitostech provozních náležejících konkrétní řízené osobě;
7. Tiskové konference, tiskové zprávy;
8. Dokumenty uveřejňované v souladu s právními předpisy (např. výroční zpráva řízené osoby apod.);
9. Webové stránky, sociální sítě (Facebook, Twitter apod.);
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 řízená osoba je vázána povinností sdělovat informace o svých cílech, plánech, hospodaření, investicích apod. výše uvedenými způsoby, vždy však v souladu s právními předpisy a v případě členů volených orgánů a zaměstnanců řízených osob v souladu s povinností mlčenlivosti stanovené právními předpisy, případně smluvním ujednáním.

3.15 Etický kodex

Etický kodex stanovuje a popisuje zásady chování a jednání zaměstnanců řízených osob. Je základní etickou normou každé řízené osoby a vystupování jejích zaměstnanců, a to především vůči veřejnosti. Společnými jmenovateli etického kodexu všech řízených osob jsou následující zásady:

A) VŠEOBECNÁ PRAVIDLA

Řízené osoby se zavazují podnikat dle vysokých standardů morálky a etiky. Jsou otevřené vůči všem, na něž má jejich podnikání dopad. Odpovídají na dotazy a požadavky třetích stran a komunikují s dotčenými stranami včas a efektivně. Vystupuje-li kdokoli v situaci, v níž může být důvodně pokládán za zástupce řízené osoby, měl by vyjadřovat jen stanoviska řízené osoby a nikoli své vlastní postoje. Ve vztahu k zákazníkům si udržují profesionální nadhled. K zákazníkům se chovají vždy zdvořile a s pochopením k jejich potřebám. Zákazník potřebuje profesionální péči řízených osob. Zavádí takové organizační struktury, technologii, systémy řízení, postupy a plány, které zaručují splnění všech zákonů, předpisů a norem.

B) VZTAH K POSKYTOVANÝM SLUŽBÁM

Zavazují se jako řízené osoby, které jsou členy Koncernu SMB vyvinout veškeré úsilí k řádnému a efektivnímu zabezpečení služeb, které pro SMB poskytují.

Spokojenost zákazníků patří mezi prvořadé cíle. Řízené osoby chtějí, aby se na ně naši zákazníci vždy rádi obraceli. Jsou připraveny nejen plnit všechny jejich požadavky, jak nejlépe umí, ale jejich očekávání ještě překonávat.

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

C) PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ A BEZPEČNOST

Řízené osoby průběžně měří a vyhodnocují dopady prováděných činností na životní prostředí a snaží se tyto dopady minimalizovat. Kladou důraz na realizaci opatření k zamezení znečišťovaní životního prostředí jak v rámci běžného provozu, tak i v oblasti nových projektů. Dbají na rozvoj preventivních opatření v daných provozních podmínkách a uplatňují bezpečnostní hlediska již při projektování všech nových technologií, poskytují bezpečné a zdravé pracovní prostředí a usilují o jeho trvalé zlepšování.

D) VZTAH SPOLEČNOSTI K ZAMĚSTNANCŮM

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

Neustále usilují o zlepšování schopností a dovedností svých zaměstnanců. Dávají zaměstnancům možnosti školení a vzdělávání, které podporují jejich současné a budoucí plány pracovního rozvoje.

Záleží jim na dobrých mezilidských vztazích, proto usilují o dobrou pracovní atmosféru a korektní vztahy mezi zaměstnanci horizontálně (mezi svými zaměstnanci mezi sebou) i vertikálně (mezi nadřízenými a podřízenými).

4 Společné zásady řízení řízených osob

4.1 Základní koncernová struktura

SMB vykonává řídící vliv na činnosti řízených osob za účelem dlouhodobého prosazování koncernových zájmů v rámci jednotné politiky, která vychází z dílčích politik uvedených v kapitole 5 této Vlastnické politiky Koncernu SMB. Koordinace a koncepční řízení řízených osob ze strany SMB jako řídící osoby jsou realizovány ve významných složkách či činnostech podnikání Koncernu SMB.

Jednou ze základních zásad řízení řízených osob je tedy zásada prosazování koncernových zájmů prostřednictvím všech významných složek podnikání Koncernu SMB, resp. jednotných politik.

Součástí struktury koncernového uspořádání je dále Koncernový výbor. Účelem tohoto výboru je shromažďovat informace a jiná data o činnostech řízených osob a konkrétních potřebách SMB, tyto informace analyzovat za účelem přípravy Koncernových pokynů a tyto pokyny připravovat jako návrhy pro RMB v působnosti řídící osoby.

4.2 Právní a jiné důvody koncernového uspořádání

Veškeré řízené osoby Koncernu SMB 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.

S ohledem k výše uvedenému je na místě zmínit ustanovení § 357 ZOK, 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 zcela nebo částečně při splnění zákonných podmínek představenstvem odmítnuto. Dále je na místě připomenout ustanovení § 435 odst. 2 ZOK, podle kterého představenstvu náleží obchodní vedení. Představenstvo se dle ustanovení § 435 odst. 3 ZOK řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou, pokud jsou v souladu s právními předpisy a stanovami; nikdo však není oprávněn udělovat představenstvu pokyny týkající se obchodního vedení. Výjimky z pravidla uvedeného v předcházející větě jsou uvedeny v ustanoveních § 51 odst. 2 ZOK[1] a § 81 ZOK.

Dle ustanovení § 81 ZOK může orgán řídící osoby 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 jako řídící osobě po právu možnost řídit řízené osoby prostřednictvím pokynů do jejich obchodního vedení. SMB si tak vytváří právní nástroj pro prosazování svých dílčích politik, a to nejen v oblasti podnikání řízených osob, ale zejména v oblastech společenské odpovědnosti jednotlivých řízených osob. Řízené osoby tak v případě koncernového uspořádání netvoří všechna svá rozhodnutí samostatně, nýbrž

[1] Dle daného ustanovení ZOK může člen statutárního orgánu kapitálové společnosti (tedy společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti) požádat nejvyšší orgán obchodní korporace o udělení pokynu týkajícího se obchodního vedení; tím není dotčena jeho povinnost jednat s péčí řádného hospodáře.

vykonávají pokyny SMB.

I když řízené osoby neztrácí svoji samostatnost, podřizují své jednání zájmům Koncernu SMB jako ekonomického celku, prostřednictvím kterého může řízení řízených osob vést k významným ekonomickým efektům, např. snížení nákladů na chod řízených osob prostřednictvím synergií, společného využívání majetku řízených osob a služeb a zboží, které řízené osoby nabízejí, prostřednictvím jednoduššího zadávání zakázek při horizontální či vertikální spolupráci členů Koncernu SMB atd.

Za další, a to zásadní důvod existence Koncernu SMB, pak lze považovat zajištění poskytování informací (reporting) právem aprobovaným způsobem mezi členy Koncernu SMB, a to zejména ve prospěch SMB i nad rámec uvedené limitace poskytování informací, které tvoří obchodní tajemství či jsou označeny jako důvěrné, směrem od řízených osob k řídící osobě a naopak, jakož i mezi jednotlivými řízenými osobami.

4.3 Základy koncernového řízení

Struktura koncernového uspořádání a výkon jednotného řízení řízených osob ze strany SMB jsou založeny na smluvním základě, nikoliv na faktickém vlivu řídící osoby. Podrobení se jednotnému řízení je tedy formálně uskutečněno a deklarováno, a to v Deklaraci Koncernu SMB, kterou uzavřely řízené osoby spolu s řídící osobou (v případě těch řízených osob, které jsou členy Koncernu SMB od jeho založení), případně vyjádřily v souladu s článkem 3.6. Deklarace Koncernu SMB ve své žádosti o členství v Koncernu SMB převzetí závazku řídit se Deklarací Koncernu SMB (v případě řízených osob, které se staly členy Koncernu SMB po jeho založení).

Mezi základní principy Deklarace Koncernu SMB patří zejména možnosti týkající se poskytování a ochrany informací napříč Koncernem SMB (zajištění jejich utajení a ochrana obchodního tajemství a důvěrných informací), udílení pokynů řídící osoby a jejích přijímání osobami řízenými, definice koncernového zájmu, postavení Koncernového výboru a řešení otázek spojených s jeho činností, jeho pravomoci, definice všech složek činnosti či podnikání řízených osob, které jsou podrobeny jednotnému řízení ze strany SMB (viz kapitola 5 Vlastnické politiky Koncernu SMB).

SMB může svůj vliv vůči řízeným osobám uplatňovat prostřednictvím Koncernových pokynů schválených RMB v působnosti řídící osoby, které byly navrženy a připraveny Koncernovým výborem nebo které navrhla sama RMB.

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

Řízené osoby provádí průběžně revizi svých stanov, a to zejména směrem k posílení veřejných aspektů činnosti řízených osob, aby tak vznikl i právní rámec pro výkon vlivu SMB na systémovou podporu činností, které jsou realizovány v rámci společenské odpovědnosti SMB a jednotlivých řízených osob, jak jsou tyto činnosti uvedeny v kapitole 3 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

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

4.4 Postavení a role jednotlivých orgánů SMB, řízených osob a Koncernu SMB v Koncernu SMB – popis

4.4.1 Rada města Brna

Pravomoci a úkoly RMB jsou následující:

a) v rámci koncernového uspořádání vystupuje jako rozhodující orgán řídící osoby, včetně schválení smluvních dokumentů týkajících se jednotného řízení Koncernu SMB;

b) vykonává působnost valné hromady obchodních společností, v nichž je SMB jediným společníkem, a to včetně volby členů volených orgánů těchto společností;

c) uděluje jako řídící osoba pokyny strategické i jednorázové povahy; jestliže tak stanoví článek 4 odst. 4.10 Deklarace koncernu SMB, uděluje Koncernové pokyny až po předchozím souhlasu s udělením Koncernového pokynu ze strany ZMB.

Nastavení vztahů uvnitř Koncernu SMB musí respektovat realitu fungování orgánů SMB. K ní patří, že RMB, složená z omezeného počtu členů, má v kompetenci rozhodování o ostatních záležitostech v samostatné působnosti a četnost jejích schůzí je vyšší než v případě ZMB. Role RMB je do jisté míry totožná s uspořádáním před vznikem Koncernu SMB, tj. RMB rozhoduje pouze o zásadních otázkách.

Koncernové uspořádání však přináší zásadní posun v oblasti dosahu rozhodovací činnosti RMB v působnosti řídící osoby Koncernu SMB, kdy tento je rozšířen především o zásahy do obchodního vedení v souladu s ust. § 81 ZOK. Formálně je tak rozhodování RMB rozděleno na množinu případů, kdy RMB rozhoduje v působnosti valné hromady obchodních společností, jejichž jediným společníkem je přímo SMB, a na případy, v nichž RMB jako řídící osoba Koncernu SMB vykonává svoji fakticky danou a smluvně zajištěnou možnost udělovat řízeným osobám Koncernové pokyny.

4.4.2 Zastupitelstvo města Brna

Pravomoci a úkoly ZMB jsou následující:

a) rozhoduje 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

b) navrhuje zástupce SMB do ostatních orgánů obchodních společností, v nichž má SMB majetkovou účast, a navrhuje jejich odvolání; to neplatí, je-li SMB jediným společníkem;

c) uděluje předchozí souhlas s Vlastnickou politikou Koncernu SMB, vlastnickými politikami jednotlivých členů Koncernu SMB a s Deklarací Koncernu SMB

a jejich změnami;

d) uděluje souhlas s přijetím nových členů Koncernu SMB;

e) uděluje předchozí souhlas s Koncernovým pokynem, jestliže se Koncernový pokyn týká právních jednání s kumulativním dopadem do majetku řízené osoby, jejichž odhadovaná hodnota činí minimálně částku 50.000.000,- Kč, nebo který se týká alespoň dvou řízených osob v Koncernu SMB bez ohledu na hodnotu dotčeného právního jednání;

f) rozhoduje o způsobu náhrady újmy způsobené v důsledku plnění Koncernového pokynu.

4.4.3 Magistrát města Brna

Pravomoci a úkoly Magistrátu města Brna (dále též jen „**MMB**“), respektive jeho jednotlivých věcně příslušných útvarů, jsou následující:

a) spolupracuje s Koncernovým výborem na přípravě materiálů a podkladů pro RMB a ZMB, případně tyto materiály zpracovává a předkládá;

b) připomínkuje materiály týkající se Koncernu SMB, zejména za účelem zohlednění otázek veřejného zájmu spadajících do kompetence MMB.

4.4.4 Koncernový výbor

Pravomoci a úkoly Koncernového výboru jsou následující:

a) shromažďuje a průběžně analyzuje podklady zejména od řízených osob získané díky reportingu a předává je RMB s případným návrhem rozhodnutí;

b) připravuje pro RMB návrhy Koncernových pokynů včetně jejich odůvodnění, případně se podílí na jejich zpracování, zpracovává-li tyto návrhy jiný subjekt;

c) vyhodnocuje plnění a dopady Koncernových pokynů;

d) monitoruje naplňování společného koncernového zájmu a průběžně vyhodnocuje újmu způsobenou nevýhodnými pokyny členským společnostem;

e) vyjadřuje se k obsahu Vlastnické politiky Koncernu SMB a vlastnických politiky jednotlivých řízených osob a jejich změnám;

f) vyjadřuje se k žádosti řízené osoby o náhradu újmy způsobené v důsledku plnění Koncernového pokynu.

Složení Koncernového výboru by mělo zajistit, že v něm dojde k agregaci společného koncernového zájmu všech členů Koncernu SMB. Proto v něm jsou zastoupeni jak členové RMB jako řídící osoby, tak zástupci orgánů řízených osob. Koncernový výbor může být v případě změny počtu členů doplněn i o člena z řad odborníků na oblast řízení obchodních společností, které jsou přímo či nepřímo ovládány obcemi, 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 Koncernového 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 SMB.

Podrobná pravidla fungování Koncernového výboru stanovuje Statut Koncernového výboru, který vymezuje i jeho vztahy k ostatním orgánům řízených osob a SMB v rámci fungování Koncernu SMB. Koncernový výbor nemá právní subjektivitu, jedná se o stálý orgán vytvořený na smluvním základě. Členové Koncernového výboru zastupující jednotlivé řízené osoby jsou ze své funkce odpovědni jednotlivým řízeným osobám, 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.

4.4.5 Kancelář Koncernového výboru

Pravomoci a úkoly Kanceláře Koncernového výboru jsou následující:

a) zajišťuje analytickou a organizační podporu činnosti Koncernového výboru;

b) zajišťuje objednávky stanovisek a jiných podkladů zpracovávaných externími poradci;

c) zajišťuje zpracování materiálů do RMB a ZMB předkládaných Koncernovým výborem.

Kancelář Koncernového výboru je zřízena při jedné z členských společností Koncernu SMB s tím, že ostatní členové Koncernu SMB 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 Koncernového výboru je odpovědna za objednávky dodávek externích poradců, ať už z technické, finanční, právní nebo jiné oblasti. Je vytvořen mechanismus náhrady takto vynaložených prostředků členovi Koncernu SMB, který objednávku předloží.

4.4.6 Statutární orgány řízených osob

Pravomoci a úkoly statutárních orgánů řízených osob jsou následující:

a) odpovídají za plnění Koncernových pokynů včetně strategických a jiných dlouhodobých pokynů;

b) odpovídají za plnění koncernových smluv;

c) v zájmu řízených osob, jejímž statutárním orgánem jsou, dohlížejí nad tím, aby případná újma způsobená plněním nevýhodného Koncernového pokynu byla buď vyrovnána výhodami plynoucími z členství v Koncernu SMB, nebo nahrazena;

d) vysílají zástupce do Koncernového výboru a zajišťují, aby tento zástupce zajistil zohlednění zájmu dané řízené osoby při prosazování koncernového zájmu.

Při nominaci členů statutárních orgánů řízených osob by měl být kladen důraz na odbornost a zkušenosti. Členové statutárních orgánů řízených osob, kteří jsou zároveň členy vrcholného výkonného managementu společností (ať už díky přidělení odborné působnosti dle ustanovení § 156

odst. 2 OZ, nebo díky pracovněprávnímu vztahu ke společnosti tam, kde není plně odstraněn tzv. souběh funkcí), nesmí být odvoláni v období 12 měsíců před volbami do ZMB a 12 měsíců po volbách, aby byla zajištěna kontinuita managementu.

4.4.7 Dozorčí rady řízených osob

Pravomoci a úkoly dozorčích rad řízených osob jsou následující:

a) dohlížejí na činnost statutárního orgánu při plnění jeho úkolů v rámci Koncernu SMB;

b) vykonávají svou působnost určenou právními předpisy a stanovami.

5 Oblasti jednotného řízení Koncernu SMB

5.1 Jednotná politika Koncernu SMB, definice složek a činností podléhajících jednotnému řízení

Tato kapitola se zabývá určením rozsahu jednotného řízení řízených osob ze strany SMB, tedy ve smyslu ustanovení § 79 ZOK určením vlivu SMB na provozování závodů řízených osob 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 SMB za účelem dlouhodobého prosazování koncernových zájmů.

Do jednotné politiky Koncernu SMB náleží složky a činnosti, které lze podřadit pod **(i) bezpečnost, (ii) personalistiku, (iii) financování, (iv) dividendy, (v) investice, (vi) IT, (vii) controlling, reporting a data, (viii) audit, (ix) správu majetku, (x) nákup a prodej, (xi) sdílené služby, (xii) společenskou odpovědnost a (xiii) PR a propagaci**.

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 kapitole č. 6.1 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

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 SMB, tak na SMB, občany SMB i další subjekty.

Politika se komplexně zabývá 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 je prováděna plně v souladu se zákonnými podmínkami tak, aby u všech členů Koncernu SMB zajistila vytvoření systému a realizaci opatření vedoucích k naplnění cílů v jednotlivých oblastech. Dosažení cílů všech členů Koncernu SMB 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 je plnění všech podmínek stanovených zákonem č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů (zákon o kybernetické bezpečnosti), ve znění pozdějších předpisů (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 SMB,

z nichž mnozí jsou rovněž 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.

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 SMB, tak i SMB.

Jednotliví členové Koncernu SMB 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 SMB vybrán jeden, který bude garantem jednotného plnění politiky pro celý Koncern SMB.

Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v kapitole č. 6.1.1 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.3 Personální politika

5.3.1 Cíle politiky

Cílem personální politiky je umožnit SMB dlouhodobě ovlivňovat řízené osoby v oblasti personální, a to za účelem (i) stabilizace personálního obsazení na řídících úrovních řízených osob, (ii) zajištění odborného vedení a řízení řízených osob, (iii) zajištění transparentního a jednotného odměňování managementu řízených osob a (iv) řízené osoby 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 SMB.

Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v kapitole č. 6.1.2 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.4 Financování

5.4.1 Cíle politiky

Cílem politiky financování je zajistit SMB vliv nad řízením financí v Koncernu SMB tak,

aby v oblasti politiky financování řízené osoby společně se SMB vzájemně spolupracovaly na rozložení dluhového zatížení v rámci Koncernu SMB s cílem zajistit, aby (i) celkové náklady na finanční zdroje Koncernu SMB 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 SMB 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 mezi členy Koncernu SMB náleží zásada úzké spolupráce mezi členy Koncernu SMB s tím, že primární obstarávání finančních zdrojů probíhá mezi členy Koncernu SMB, 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 poskytovatelům finančních zdrojů členové Koncernu SMB vystupují jednotně tak, aby konkrétní člen Koncernu SMB 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 SMB, který bude do politiky zapojen.

Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v kapitole č. 6.1.3 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

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 SMB, tak i stabilní příjem SMB, a to zejména podílem na vytvořeném zisku z obchodních činností členů Koncernu SMB.

5.5.2 Charakteristika politiky

Základním kritériem pro stanovení způsobu rozdělení zisku jednotlivých členů Koncernu SMB 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 SMB rozděleni do tří skupin, kdy u každé skupiny je definován způsob použití a rozdělení zisku:

- Skupina jedna – členové Koncernu SMB vykonávající převážně činnosti v rámci závazku veřejné služby nebo celospolečenské činnosti;
- Skupina dva – členové Koncernu SMB s významným podílem obchodních činností;
- Skupina tři – členové Koncernu SMB 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 SMB. Případný zisk, který bude nad rámec potřeb financování celospolečenských činností nebo činností v rámci veřejné služby bude předem definován v rámci finančního plánu a pouze v případě jeho splnění či překročení dojde k výplatě dividendy. V případě nesplnění plánu rozhodne akcionář o tom, zda bude dividenda vyplacena a o její výši.

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

Výplata schválené dividendy nesmí vést k ohrožení či omezení obnovy a rozvoje řízených osob, 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 řídící osobě vliv nad investicemi, které jsou prováděny ze strany řízených osob tak, aby investiční činnost řízených osob byla zejména efektivní, lépe se využívaly disponibilní zdroje řízených osob, snížila se finanční zátěž rozpočtu SMB, zvýšila se návratnost investic, zabezpečil se dostatek zdrojů na zajištění běžného provozu řízených osob, optimalizovalo se využití volných finančních prostředků a aby SMB jako řídící osoba mohla realizovat své investice za účelem naplňování koncernových zájmů v rámci jednotné politiky Koncernu SMB.

5.6.2 Charakteristika politiky

Mezi základní charakteristiky investiční politiky Koncernu SMB náleží zejména to, že (i) investice řízených osob 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 SMB, (iii) Koncern SMB využívá v maximální možné míře dotační tituly.

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

Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v kapitole č. 6.1.4 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

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 SMB a jednotlivých řízených osob. 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 SMB.

5.7.2 Charakteristika politiky

IT politika vychází z potřeb řízených osob 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 řízených osobách (COBIT, ITIL).

Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v kapitole č. 6.1.5 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

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 SMB. Politika slouží jako nástroj řízení ke koordinaci procesů plánování a kontroly a vytváří datovou informační základnu Koncernu SMB. Zároveň umožňuje přenos strategie SMB do strategie jednotlivých členů Koncernu SMB a její realizaci v rámci realizačních plánů.

Politika zajistí maximální informovanost řídící osoby o potřebách členů Koncernu SMB i Koncernu SMB jako celku, jakož i o příležitostech a rizicích, která se Koncernu SMB 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 SMB ani odpovídajícím způsobem plánovat budoucnost Koncernu SMB. 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 SMB vytvářeny. Součástí katalogizačního záznamu musí být stupeň otevřenosti datové sady (vnitrofiremní data, data sdílitelná v rámci Koncernu SMB, data otevřená), zodpovědná osoba a minimálně v případě otevřených dat odkaz na data samotná. Přínosem pro Koncern SMB 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 SMB 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 SMB bude stanovena množina klíčových schválených ukazatelů výkonnosti (KPI), číselně popisujících skutečnou výkonnost jednotlivých členů Koncernu SMB i Koncernu SMB jako celku. Ukazatele budou jednak společné (ukazatele finanční výkonnosti) a dále individuální, nejlépe umožňující měřit a vyhodnocovat výkon funkce jednotlivého člena Koncernu SMB (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 SMB. 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 SMB s cílem zjištění nejlepších hodnot ukazatelů a přijetí opatření, která zajistí postupné dosažení nejlepších hodnot u všech členů Koncernu SMB. Za tímto účelem členové Koncernu SMB poskytují Koncernovému výboru, případně Kanceláři Koncernového výboru, veškerou potřebnou součinnost a jimi požadované informace nebo informace, jejichž poskytnutí jim bude uloženo Koncernovým pokynem.

Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v kapitole č. 6.1.6 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.9 Audit

5.9.1 Cíle politiky

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

5.9.2 Charakteristika politiky

Členové Koncernu SMB, 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 SMB koordinovány. To umožňuje i jednotné obsazení výborů pro audit u všech řízených osob, 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 politiky je zajistit v rámci Koncernu SMB optimalizaci majetku řízených osob potřebného

pro výkon hlavních činností jednotlivých řízených osob, jeho údržbu a obnovu tak, aby byl využíván s maximální efektivitou a byly minimalizovány náklady na jeho údržbu a provoz. Majetková politika jednotlivých řízených osob 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 SMB.

Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v kapitole č. 6.1.7 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.11 Nákup a prodej

5.11.1 Cíle politiky

Cílem v oblasti nákupu a prodeje je v prvé 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 SMB) o to, aby řízené osoby při výběru dodavatelů preferovaly ostatní členy Koncernu SMB. K tomu může přispět i aplikace výjimek ze ZZVZ, pokud jde o vertikálně a horizontálně spolupracující subjekty.

5.11.2 Charakteristika politiky

Díky shromažďování informací o potřebách všech členů Koncernu SMB 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.

Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v kapitole č. 6.1.8 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.12 Politika sdílených služeb a organizačních útvarů

5.12.1 Cíle politiky

Cílem je podpořit využívání synergií prostřednictvím zásahů do organizace členů Koncernu SMB 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 SMB a vytvářejí se závazná pravidla tohoto využívání. Současně se podporuje racionální unifikace řídicí struktury řízených osob.

Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v kapitole č. 6.1.9 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.13 Politika společenské odpovědnosti (CSR)

5.13.1 Cíle politiky

Koncepce CSR řízených osob je projevem spoluodpovědnosti za všestranný rozvoj, ekonomickou prosperitu a zlepšování kvality života občanů SMB. 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 užitku z vynaložených prostředků jak pro občany regionu, tak pro posilování reputace řízených osob a SMB. Cílem samotných CSR projektů je všestranný ekonomický, kulturní a společenský rozvoj SMB, 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 efektivity projektů, zvýšení jejich transparentnosti, posílení reputace a atraktivity řízených osob, minimalizaci rizik, a zvýšení prestiže řízených osob 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 řízené osoby a případně zároveň příspěvky z veřejných rozpočtů. Současně se při řízení Koncernu SMB klade důraz na to, aby všichni členové Koncernu SMB 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.

Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v kapitole č. 6. 1. 10 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.14 Politika vztahů s veřejností (PR) a propagace

5.14.1 Cíle politiky

Cílem politiky je koordinovaný a případně společný způsob komunikace, prezentace členů Koncernu SMB i Koncernu SMB jako celku, spolupráce v oblasti propagace řízených osob 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 SMB, tak uvnitř Koncernu SMB. Vnější komunikace bude zaměřena na prezentaci jednotlivých řízených osob, prezentaci funkcí, jež řízené osoby plní pro SMB a jeho občany, prezentaci dopadů a výsledků činnosti Koncernu SMB. Politika se bude orientovat na koordinaci a sjednocování formy prezentace, bude využívat možností sdílení prezentace, bude vytvářet jednotné povědomí o Koncernu SMB, jeho členech a přínosech Koncernu SMB jak pro jednotlivé společnosti, tak i pro SMB a jeho obyvatele i o aktivitách členů Koncernu SMB 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 SMB a dovnitř jednotlivých řízených osob. Bude zaměřena na budování povědomí o příslušnosti ke Koncernu SMB a SMB jako řídící osobě, na posilování loajality, vyšší úrovně spolupráce na lepší ztotožnění všech pracovníků Koncernu SMB 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 SMB i schopností a dovedností odborných pracovníků v této oblasti. Koordinace a sdílení činností zajistí, že jednotlivé řízené osoby 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 Koncernu SMB

6.1 Dílčí oblasti a metody uplatňování politik

6.1.1 Bezpečnost

A) 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 SMB. Rozsah a způsob realizace politiky musí být takový, aby zcela naplnil požadavky jak ZoKB, tak i ostatních norem týkajících se této oblasti, a to:

- OZ;
- Zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákona č. 413/2005 Sb., o změně zákonů v souvislosti s přijetím zákona o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů);

případně další legislativy podle typu organizace.

Dle ZoKB jsou povinnými osobami dle daného zákona též někteří členové Koncernu SMB, kteří vykovávají činnosti v oblasti energetiky, dopravy, dodávky a rozvodu pitné vody a digitální infrastruktury. Politika tedy musí zajistit, aby tito členové Koncernu SMB byli schopni plnit požadavky ZoKB, tedy:

- nahlásit kontaktní údaje Úřadu,
- 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 zranitelností.

B) Bezpečnost aktiv řízených osob

Cílem této oblasti bezpečnostní politiky je vytvořit systém, garantující maximální ochranu aktiv řízených osob (hmotný i nehmotný majetek, zásoby, materiál, finanční prostředky), a to před jeho odcizením, znehodnocením či zneužitím. Majetek členů Koncernu SMB musí být vždy pořizován transparentním způsobem, od důvěryhodných dodavatelů v souladu se zákonem, zejména ZZVZ.

Bude provedena analýza aktiv členů Koncernu SMB, 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 ZoKB.

Aktiva Koncernu SMB 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 SMB budou mít formou interní dokumentace (směrnice, předpisy, postupy) popsáno, kdo a jakým způsobem je oprávněn aktiva pořizovat, nakládat s nimi nebo je používat a kdo je oprávněn rozhodnout o prodeji či vyřazení aktiv. V případě přidělení pracovních pomůcek a zařízení zaměstnancům musí být vedena průkazná evidence o jejich přidělení a způsobu využití. V případě, kdy člen Koncernu SMB 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 SMB uzavřeny pojistné smlouvy, které budou v přiměřené míře krýt případné dopady způsobené výše zmíněnými okolnostmi. Součástí pojištění bude i pojištění zaměstnanců pro případ škody způsobené členu Koncernu SMB při výkonu povolání.

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

C) 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 SMB. 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 SMB 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 SMB. Udržení způsobilosti bude ověřeno v rámci pravidelných lékařských prohlídek v zákonem stanovené periodě.

Zároveň budou mít všichni členové Koncernu SMB 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 SMB 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 zaměstnancům přiděleny odpovídající a schválené ochranné pracovní prostředky a bude vedena evidence jejich přidělení a využití.

Práce na pracovištích členů Koncernu SMB mohou být vykonávané pouze na bezpečných strojích a zařízeních (doloženo revizemi či obdobným způsobem) a za dodržení schválených postupů práce (návody, manuály, 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 SMB 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 SMB 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 SMB 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 SMB nebo být schválena statutárním orgánem člena Koncernu SMB).

D) Bezpečnost a ochrana životního prostředí

Tato oblast politiky bude zaměřená na ochranu životního prostředí a minimalizaci vlivu činnosti člena Koncernu SMB na své okolí. Cílem je nejen maximálně zamezit negativním vlivům způsobeným činností člena Koncernu SMB, 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 SMB.

Členové Koncernu SMB 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 SMB 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 SMB 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 SMB.

V případě vzniku mimořádné okolnosti nebo incidentu s dopady na životní prostředí členové Koncernu SMB 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 SMB budou mít s ohledem na použité technologie a využívané materiály zpracovány krizové plány popisující možné dopady na životní prostředí.

6.1.2 Personalistika

A) Charakteristika personální politiky

Personální činnosti řídí jednotliví generální ředitelé řízených osob, kterým dále podléhají zaměstnanci, dle konkrétní organizační struktury dané obchodní společnosti. Všechny personální činnosti jsou vzájemně velice úzce propojeny a jejich postupy a obsah vycházejí v první řadě ze strategie a cílů obchodní společnosti. Každá obchodní společnost má své řídící 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.

B) Získávání a výběr zaměstnanců

Zajišťování lidských zdrojů do obchodní společnosti patří mezi klíčové strategické činnosti. Na volné pracovní pozice budou zveřejňována výběrová řízení dle podmínek každé obchodní společnosti. Docílíme tak přehledu volných pracovních pozic napříč řízenými osobami a tím možnosti lepší spolupráce při sdílení nebo uplatňování nadbytečných pracovníků v rámci řízených osob. 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.

C) Adaptační proces

Cílem adaptačního procesu ve všech řízených osobách 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.

D) Vzdělávání

Profesnímu rozvoji zaměstnanců řízené osoby věnují velkou pozornost. Vzdělání bude poskytováno všem úrovním od vrcholového managementu přes střední management až po řadového

zaměstnance na základě plánů vzdělávání dané obchodní 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 obchodní společnosti zajišťují zaměstnáváním kvalifikovaných odborníků, kteří napomáhají dosažení strategických cílů obchodních společností.

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

E) Hodnocení

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

F) Odměňování

Každá řízená osoba má svůj systém odměňování, nicméně všichni zaměstnanci řízených osob 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.

G) 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:

1. Finanční perspektiva;
2. Zákaznická perspektiva;
3. Procesní perspektiva;
4. Učení se a růst.

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

Statutární orgán každé řízené osoby 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.

H) Flexibilita práce

Řízené osoby budou hledat a podporovat rozšíření různých forem flexibility práce, např. částečné úvazky, pružná pracovní doba, práce na dálku, práce z domova. Na analýzu současného stavu flexibility práce v jednotlivých řízených osobách 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.

I) Spolupráce se středními a vysokými školami

Řízené osoby 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 SMB a potřeb jiných členů a SMB a využití existujících účtů.

A) Základní principy cashpoolingu:

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

Pro stanovení existence disponibilních prostředků bude každý člen Koncernu SMB kvartálně připravovat report potřeb CF na čtyři následující po sobě jdoucí kvartály, ve kterém uvede veškeré očekávané příjmy, veškeré očekávané výdaje, potřebnou výši rezervy finančních prostředků na financování provozu obchodní 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 SMB připraví Kancelář Koncernového výboru souhrnný report a na jeho základě stanoví celkový objem disponibilních prostředků a celkový objem potřeb financování členů Koncernu SMB. Na základě takto získaných informací dále navrhne

Koncernovému výboru způsob použití volných prostředků.

V případě, že budou disponibilní prostředky člena Koncernu SMB použity k financování jiného člena Koncernu SMB 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 SMB či SMB objeví potřeba mimořádného čerpání prostředků mimo schválené využití.

B) Předpoklady společného získávání prostředků od třetích stran

V případě, kdy analýza potřeb financování ukáže, že disponibilní prostředky členů Koncernu SMB nejsou dostatečné pro potřeby financování činností, zajistí si financování člen Koncernu SMB 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, a to při dodržení pravidel poskytování veřejné podpory.

C) Další obecné principy

Využívání principu sdílení finančních prostředků je možné pouze za předpokladu, že tím dojde k prospěchu Koncernu SMB jako celku. V případě, kdy by jednotlivému členu Koncernu SMB 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 ze strany RMB v působnosti řídící osoby Koncernu SMB (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

Tvorbu a schvalování investiční politiky provádí jediný společník a statutární orgány řízených osob. Investiční politika řízených osob vychází zejména z:

- investiční politiky SMB;
- investiční strategie SMB;
- strategie jednotlivých obchodních společností.

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

A) Financován 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 obchodních společností.

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

B) 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 obchodní 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 řízených osob může být koordinovaná z úrovně jediného společníka a dílčí procesy podléhají schválení statutárních orgánů jednotlivých obchodních 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 obchodní společnosti.

C) Základní pravidla pro investiční činnost řízených osob

Jednotlivé řízené osoby si nastaví pravidla pro investiční činnost, návratnost investic a klíčové ukazatele. Tato pravidla podléhají schválení statutárním orgánem obchodní společnosti. Řízené osoby by měly investovat zejména do těch činností, kde čistá současná hodnota (ČSH) je pozitivní. ČSH = rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z určité činnosti a výdaji na tuto činnost. Zohledňuje se tak nejen výše peněžních příjmů a výdajů, ale i jejich časové rozložení. Investiční činnost je mnohostranná 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 (jediného) společníka;

- požadavků a potřeb vlastní obchodní společnosti;
- existence potřebných finančních zdrojů;
- požadavků na koordinaci investičních činností ostatních řízených osob;
- 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.

D) Pravidla hodnocení investic

- Posouzení realizované investice z hlediska souladu se strategií a rozvojem SMB.
- Posouzení realizované investice z hlediska souladu s plánovacím procesem a rozvojem řízené osoby.
- Posouzení realizované investice z hlediska souladu se strategií obnovy a modernizace DHM.
- Posouzení realizované investice z hlediska dopadů na majetek a činnost ostatních řízených osob.
- Porovnání provozních nákladů souvisejících s předmětem investice před a po realizaci.
- Posouzení celkových přínosů realizované investice.

E) 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 SMB u investic spolufinancovaných SMB.

c) Realizační část investičního procesu:

- projektová příprava investice;
- zajištění realizace investice;
- zařazení investice do majetku příslušného vlastníka.

6.1.5 IT

A) 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 SMB 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 SMB 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 SMB (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.).

B) Rozvoj a provoz Městského datového centra, provozování privátního městského Cloudu, budování a rozvoj záložních datových center v rámci členů Koncernu SMB

Politika v oblasti ukládání dat bude zaměřena především na 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 SMB i Koncernu SMB jako celku a umožní tak Koncernovému výboru a následně RMB získávat relevantní a aktuální informace nutné pro řízení Koncernu SMB. 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 SMB.

C) Jednotné nebo propojené informační systémy členů Koncernu SMB, budování jednotné řídící 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 SMB a SMB a dále bude základem pro vybudování jednotné řídící 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 SMB i vytváření nabídky funkcí nových.

D) Jednotná bezpečnostní politika vycházející z ISO 27001

Cílem této části politiky je sjednocení pravidel a procesů řízení bezpečnosti dat u všech členů Koncernu SMB a Kanceláře Koncernového výboru. Koncern SMB pracuje 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, bezpečnosti lidských zdrojů, fyzické bezpečnosti nosičů informací (elektronické i písemné informace) a bezpečnosti prostředí, zvládání bezpečnostních incidentů a shodu se zákonnými požadavky.

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

F) 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 SMB 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 SMB 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 SMB existenci procesů a činností, jež umožní plánovat, měřit, vyhodnocovat a zlepšovat výkonnost jednotlivých členů Koncernu SMB i výkonnost Koncernu SMB jako celku. Zároveň umožní přenos

strategie SMB do strategie jednotlivých členů Koncernu SMB 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 SMB jako sdílenou službu zajišťovat Kancelář Koncernového výboru. Plnění politiky zajistí:

- Jednotnou formu strategických plánů členů Koncernu SMB 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 SMB a kontrolu jejich vazby na strategický plán.
- Skupinu KPI umožňujících měření a vyhodnocování plnění realizačních plánů. V rámci Koncernu SMB 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 SMB a její srovnání s plánovanými hodnotami.
- Porovnávání srovnatelných procesů nebo činností členů Koncernu SMB.
- Sledování výkonu funkcí členů Koncernu SMB vůči SMB, obyvatelům SMB i třetím stranám. Reporty budou základem pro otevřenou prezentaci výkonnosti členů Koncernu SMB jako nástroje veřejné kontroly.
- Kontinuální analýzu odchylek skutečné výkonnosti členů Koncernu SMB i celého Koncernu SMB od plánovaných hodnot, určení příčin těchto odchylek a přijetí opatření, pro následná opatření vedoucí k minimalizaci zjištěných odchylek.
- Interní audit výkonnosti jednotlivých členů Koncernu SMB i Koncernu SMB 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 SMB i jednotliví členové tuto politiku plní a zda politika přináší SMB očekávaný přínos. Zároveň umožní stanovení (nebo kontrolu již členem Koncernu SMB stanovených) případných negativních dopadů jednotlivých Koncernových pokynů na členy Koncernu SMB a tím umožní i stanovení výše a formy kompenzace.

Aby bylo možné kontinuálně sledovat a analyzovat výkonnost jednotlivých členů Koncernu SMB i Koncernu SMB 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 (měřitelé podobě) výkon funkce Koncernu SMB. Výstupy všech reportů budou k dispozici:

- managementu jednotlivých členů Koncernu SMB – vždy za jejich obchodní

společnost;

- statutárnímu a kontrolnímu orgánu jednotlivých členů Koncernu SMB – vždy za jejich obchodní 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 SMB má management jednotlivých členů Koncernu SMB. Odpovědnost za vytváření reportů za celý Koncern SMB, za analýzu reportů a za zveřejňování odsouhlasených reportů má Kancelář Koncernového výboru.

Seznam reportů navržených pro sledování výkonu funkce řízených osob:

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 SMB	Zdroj dat pro strategii SMB, porovnání souladu strategie Koncernu SMB 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 SMB 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 SMB 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 SMB	Excelová tabulka
Roční plán	Plán Rozvaha	ročně	pololetně	Kvartální plán ve formátu rozvahy	Zdroj dat pro vytvoření souhrnného plánu Koncernu SMB	Excelová tabulka
Roční plán	Plán RUO	ročně	pololetně	Měsíční plán ve formátu RUO - kumulované hodnoty	Zdroj dat pro vytvoření souhrnného plánu Koncernu SMB	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
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

Oblast	Report	Periodicita	Aktualizace	Popis	Účel	Forma
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 SMB a mezi Koncernem SMB a SMB	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	Report Pracovníci	měsíčně		Měsíční skutečné hodnoty počtu pracovní členěné 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 SMB, porovnání plánovaných a skutečných disponibilních prostředků i úvěrového zatížení Koncernu SMB	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	Report Souhrn	měsíčně		Souhrnný report vybraných ukazatelů výkonnosti, měsíční i kumulativní v porovnání s plánem a předchozím období	Zdroj dat pro rychlou analýzu odchylek a trendů – na jeho základě lze následně detailně analyzovat z dat ostatních reportů	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	KPI	Kvartálně		Kvartální report plnění klíčových ukazatelů výkonnosti společnosti ve struktuře dle principů metody Balanced Scorecard	Zdroj dat pro rychlé hodnocení výkonnosti Koncernu SMB, podklad pro motivační části mezd managementu společností	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

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

Nakládání s majetkem je v kompetenci jednotlivých řízených osob. 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 SMB se musí odrážet v přístupu k správě a nakládání s majetkem v jednotlivých řízených osobách. Koncernové uspořádání zavazuje k optimalizaci využití stávajících a plánovaných kapacit, sdílení potenciálu majetku ve prospěch vlastnické politiky Koncernu SMB a jednotlivých řízených osob.

A) Legislativní rámec nakládání s majetkem

Právní rámec nakládání s majetkem řízených osob upravují obecné a specifické předpisy pro hospodaření obce a kraje a soukromoprávní předpisy, zejména OZ, ZOK, ÚčZ a další legislativní normy včetně interních norem řízených osob.

Rozsah potřebného majetku závisí na rozsahu aktivit a služeb, které upřesní koncernová vlastnická politika a které budou řízené osoby SMB zajišťovat. Majetek musí být využíván účelně a hospodárně v souladu s péčí řádného hospodáře a odpovídající loajálností k svěřenému majetku. Řízené osoby 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 SMB.

B) Klasifikace majetku

Majetek jednotlivých řízených osob tvoří zejména hmotný majetek, a to nemovitosti (pozemky, budovy, dopravní cesty – pozemní komunikace II. a III. třídy, místní 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 řízených osob 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.

C) Členění majetku podle jeho účelu

Jedná se o zásadní členění podle způsobu využívání majetku. Účel umožňuje provázat konkrétní majetek s konkrétními úkoly, k jejichž plnění slouží a usměrnit jeho objem. Jednotlivé účely majetku závisí na poslání a povinnostech řízených osob a na rozsahu služeb, které jsou poskytovány občanům a funkcím SMB, dále na strategickém plánování a celkovém pojetí rozvoje řízených osob 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 SMB. Finanční majetek ve formě majetkových podílů může sloužit jako majetková rezerva, strategický majetek tvoří základ pro rozhodování v dlouhodobém horizontu – viz strategický plán. Majetek řízených osob v rámci Koncernu SMB představuje složitý neustále se rozvíjející organismus, jehož struktury vyžadují jasné definování cílů a strategií v rámci vlastnické politiky Koncernu SMB.

D) 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 řízenými osobami, lze je využít k vyhodnocení majetkové situace konkrétní společnosti i Koncernu SMB.

E) Strategický majetek

Strategický majetek si řízené osoby a Koncern SMB 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 ve strategickém plánu.

F) 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.

G) Přístupy ke správě majetku řízených osob

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 řízených osob je velmi různorodý a značně rozsáhlý. Hospodaření a nakládání s majetkem zajišťované prostřednictvím útvarů řízených osob je nejčastějším způsobem správy a je takto spravován základní a strategický majetek.

H) Přístupy k využívání majetku řízených osob

Majetkové potřeby řízených osob 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 SMB využívat majetek v řízených osobách 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 SMB, v souladu se strategickými záměry

rozvoje SMB.

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

I) Oceňování majetku řízených osob

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 ÚčZ;
- 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 a některého nehmotného majetku fyzickou inventarizací, u pohledávek a finančního majetku inventarizací dokladů na základě vedených dokumentů.

Ocenění majetku v účetnictví upravuje zpravidla ÚčZ, 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.

J) Povinnosti řízených osob

Řízené osoby jsou povinny pečovat o zachování a rozvoj majetku, vést pečlivou evidenci majetku. Každý záměr řízené osoby 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 ručitelského závazku, o přistoupení k závazku a smlouvy o sdružení,
- zastavení nemovitých věcí,
- vydání komunálních dluhopisů,
- stanovení majetkové účasti na podnikání jiných právnických osob,
- peněžité a nepeněžité vklady do právnických osob.

K) Převod majetku

Pro převody majetku z vlastnictví řízených osob je základním dokumentem jednotného řízení Koncernu SMB majetková politika spolu s dalšími souvisejícími oblastmi. Nakládání s majetkem je spojeno s odpovědností za svěřený majetek, správným oceněním majetku a evidenčními záznamy schvalované operace. Vždy musí být respektována vůle ZMB, RMB, Koncernového výboru, Kanceláře Koncernového výboru a statutárních a kontrolních orgánů řízených osob.

L) Převody vlastnictví

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

M) 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, OZ 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 OZ.

N) Bezúplatný převod majetku

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

O) Přenechání majetku řízené osoby do užívání jiným osobám

Majetek je stále ve vlastnictví řízené osoby, 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.).

P) Nakládání s pohledávkami, jinými majetkovými právy a majetkovými hodnotami

S dlužníkem by měla být vždy sepsána dohoda o splátkách pohledávky dle OZ. 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 specifika musí být upravena vnitřním předpisem řízené osoby.

Q) 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 SMB 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.

R) 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 stanovami řízených osob. Vždy musí být respektováno omezení ZMB, RMB nebo Koncernovým výborem.

S) Majetkové účasti na podnikání jiných osob

V ustanovení § 85 písmena e) OZř a je zakotven výhradní souhlas zastupitelstva obce s peněžitými i nepeněžitými vklady do právnických osob. Stanovy řízených osob dále upřesní postup při majetkových účastech na podnikání jiných osob.

T) Inventarizace majetku

Právní úprava je dána ÚčZ, dále prováděcími vyhláškami k tomuto zákonu č. 505/2002 Sb. a 504/2002 Sb. Ust. § 29 ÚčZ 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 ÚčZ, 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 ÚčZ nebo ke konci rozvahového dne nebo k jinému okamžiku, k němuž se účetní závěrka sestavuje, způsoby podle § 27 ÚčZ. Ocenění majetku je nutné zaznamenat v účetních knihách.

U) Evidence majetku, pasporty

Jak vyplývá ze ZOK, 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.

V) Kontrola nakládání a hospodaření s majetkem

Správa majetku řízených osob 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 přepisů řízených osob, které upravují nakládání s majetkem.

W) Metodika kontroly

Základní problémy lze vymezit následujícími oblastmi: využívání určitého majetku třetím subjektem bez řádného právního titulu, neošetření nakládání s určitým majetkem využívaným zřízenými organizacemi ve zřizovacích listinách, případně naprosto nedostatečné vymezení souvisejících práv a povinností, případy zvýhodnění užívání určitého majetku ve vztahu k určitým subjektům (např. problematika sportovišť apod.), poskytování dotací v naturální podobě určitým subjektům (např. 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.

X) Péče řádného hospodáře

Jedná se o posouzení hospodaření s majetkem v návaznosti na ustanovení § 38 odst. 1 OZř. 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 prodejích majetku vytvářeny podmínky pro získání maximálního efektu pro Koncern SMB jako celku (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.).

Y) Operativní reporting majetku řízených osob

Předpokládá se využití stávajících měsíčních reportingů, předávaných řízenými osobami 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 obratová předvaha po dopracování jednotné účetní osnovy (závaznost pro všechny členy Koncernu SMB).

Z) Strategický analytický rozbor majetku řízených osob

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 řízených osobách Koncernu SMB. 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 souladu se ZZVZ. V případě, kdy by nabídka člena Koncernu SMB 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 SMB a pouze na základě Koncernového pokynu. Členovi Koncernu SMB, kterému by za těchto podmínek vznikla újma, ji musí mít kompenzovánu 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 SMB nebo SMB a provedena analýza. Na jejím základě bude stanoveno, jaké nákupy by bylo vhodné realizovat společně a která obchodní 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 SMB nebo které jsou nakupovány pouze jedním členem Koncernu SMB. U těchto položek bude strategie nákupu řešena pouze na úrovni dané obchodní 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 SMB a dalším zákazníkům bude prováděn tak, aby v maximální míře byly uspokojovány potřeby občanů SMB, 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 SMB.

Vznik Koncernu SMB nesmí žádným způsobem ohrozit nebo omezit cenu, rozsah nebo kvalitu služeb poskytovaných občanům SMB, ať již 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 řízených osob vůči SMB a jeho obyvatelům.

6.1.9 Sdílené služby

Cílem záměru sdílených služeb Koncernu SMB je využívání synergických efektů spolupráce řízených osob, zejména pro:

- dosažení finančních úspor;
- optimalizaci hospodaření jednotlivých členů Koncernu SMB i Koncernu SMB jako celku;
- odstranění duplicit ve společnostech, v nichž je SMB jediným společníkem;
- centralizace nákupů;
- dosažení optimálního využití kapacit poskytovaných služeb;
- rozvoj poskytování interních služeb mezi členy Koncernu SMB, jejich koordinaci a snížení nákladů na jejich poskytování;
- unifikaci a zvýšení efektivity řízení řízených osob.

A) Řídící, koordinační a schvalovací proces

Vzhledem k výše popsanému konceptu koncernového uspořádání řídící roli celého procesu realizace Politiky sdílených služeb logicky zastane Koncernový výbor. Zapojení generálních ředitelů již při tvorbě samotné koncepce Koncernu SMB přineslo pozitivní výsledky. Další činnost tohoto projektového útvaru přináší celou řadu výhod pro realizaci záměru Koncernu SMB, jako jsou například exekutivní pravomoci dovnitř obchodních společností, přímý vliv na jejich strategii a garance souladu s plněním základního poslání jednotlivých členů Koncernu SMB a Koncernu SMB 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 řízených osob. Centrum sdílených služeb bude zřízeno jako výkonný tým, který formou maticového řízení zajistí poskytování sdílených služeb v rámci Koncernu SMB. U výběru jeho členů bude optimální respektovat jejich profesní odbornost, přístup k informacím z chodu řízených osob a orientaci v problematice jejich fungování.

B) Unifikace řídící struktury řízených osob

V návaznosti na realizaci Politiky sdílených služeb bude nezbytné propojit fungování jednotlivých útvarů řízených osob. Dojde tak k jisté unifikaci řídící struktury i operativní exekutivy. Základní principy tohoto propojení jsou popsány již výše v podobě Centra sdílených služeb. V podrobnější optice agend jednotlivých útvarů obchodní 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 obchodních společností či interním outsourcingem jejich služeb.

C) 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 řízených osob s garanty konkrétních oblastí a agend. Vlastní projektové týmy položené v průsečíku těchto kompetencí potom plní roli realizační.

D) Dodržování pravidel

Dodržování pravidel fungování Politiky sdílených služeb je jednou z klíčových podmínek úspěšnosti implementace celého projektu. Jednotlivé řízené osoby se stávají členy Koncernu SMB 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.

E) 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:

1. Sdílený nákup a interní synergie

Agenda nákupu jednotlivých řízených osob 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 řízeným osobám a uvolnit v jejich rozpočtech nemalé finanční objemy. U větších členů Koncernu SMB 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 obchodních 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 obchodním společnostem. 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 SMB 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.

2. Poskytované služby

Další oblastí s výrazným synergickým potenciálem jsou služby poskytované jednotlivými řízenými osobami. Většinou v návaznosti na své primární poslání se řízené osoby 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 obchodních společností, ke kterému za dodržení přístupu odpovědného hospodáře SMB vytvoří konkurenceschopný trh koncernových výkonů.

F) Příklady synergických spoluprací

Synergické spolupráce vyplývají přímo ze samotné podstaty fungování jednotlivých řízených osob. Právě svým orientovaným zaměřením a nutností zajištění zálohy se stávají skutečnými hybateli daného odvětví, nejen v lokalitě SMB. 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 obchodních společností, jejich nabídku detailně zmapuje podrobná analýza.

V rámci dosažení efektivní synergie jednotlivých agend se na realizaci dílčích projektů nezřídka nebudou podílet všichni členové Koncernu SMB. Bude tak docházet k částečné synergické spolupráci mezi dvěma či menším počtem řízených osob. 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.

G) Návazné kroky

Návazným krokem na schválení koncernové koncepce politickou reprezentací SMB 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 řízených osob preferovat variantu sdílených služeb navrženou a schválenou v podobě Koncernového pokynu. Je přípustná varianta, že se daná synergie nebude konkrétní řízené osoby týkat, ovšem v opačném případě se výnos stává závazným. Jeho účinnost vychází z předpokladu, že na příslušném stupni rozhodování uvnitř obchodní společnosti nejsou známy komplexní synergické dopady v rámci celého Koncernu SMB.

6.1.10 Politika společenské odpovědnosti (CSR)

Za účelem realizace této jednotné politiky Koncernu SMB je ve stanovách řízených osob upraven účel existence obchodní společnosti ve smyslu odklonu od striktního důrazu na dosahování zisku. Řízené osoby 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:

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

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

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

d) **Občanská společnost:** Podpora projektů a iniciativ zaměřených na zkvalitnění občanského soužití a posílení vztahu k brněnskému regionu. Všestranná podpora rozvoje komunitního života v SMB (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.

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

f) **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.

A) Dvě úrovně koncepce CSR řízených osob

Návrh koncepce CSR je vystavěn hierarchicky tak, aby zahrnul podporu velkých projektů, které se dotýkají celého SMB, 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 řízených osob CSR projektům, které zastřešuje SMB.
2. **Programy CSR jednotlivých řízených osob:** Prostor pro realizaci vlastního programu CSR s ohledem na specifický předmět podnikání, obchodní vztahy, cílové skupiny a budování reputace značky jednotlivých řízených osob. Pilíř zahrnuje i sladění kritérií, která by měly řízené osoby při realizaci svých CSR aktivit dodržovat a návrh pravidel pro lepší využití vzájemných synergií.

B) Podpora CSR projektů SMB

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.

Platformou, na které bude probíhat předkládání, posuzování i doporučení konkrétní formy podpory, je Koncernový výbor.

Závěry Koncernového výboru mají charakter doporučení či návrhů pokynů, které budou adresovány RMB jako řídící osobě Koncernu SMB. Rozhodující slovo při schvalování podpory CSR projektů SMB tak bude mít RMB v působnosti řídící osoby Koncernu SMB. Nelze však opomenout ani postavení představenstev jednotlivých řízených osob, které však budou posuzovat zejména souladnost jim adresovaných pokynů s naplněním zájmů Koncernu SMB. Uvedené pokyny však budou pro řízené osoby 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 řízených osob 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 řízené osoby, 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 řízených osob, sleduje a vyhodnocuje průběh projektu a o výsledcích průběžně informuje RMB a všechna představenstva řízených osob, které se účastní projektu CSR.

Na schválených projektech se řízené osoby 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 obchodních společností 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 řízených osob, které se na dané akci budou partnersky podílet.

Každá řízená osoba 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 – projekty související s ochranou životního prostředí; STAREZ – podpora sportovních akcí apod.)

C) CSR řízených osob

Klíčovou součástí koncepce CSR jsou aktivity společenské odpovědnosti, které v rámci své působnosti realizují jednotlivé řízené osoby. Vzhledem k velmi různorodé oblasti podnikatelské činnosti řízených osob 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 řízené osoby 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 řízených osob je pak dobrou příležitostí, jak tomuto prostoru dát určitý sjednocující rámec, který řízeným osobám přinese v oblasti CSR mnohem výraznější efekt

a přínosy.

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

Základní rámec CSR řízených osob:

- CSR aktivity, cílové skupiny i formy podpory jednotlivých řízených osob by měly korespondovat s jejich konkrétní podnikatelskou činností.
- Všechny oblasti podpory, na které se jednotlivé řízené osoby zaměřují, musí být v souladu s oblastmi CSR celého Koncernu SMB (viz kapitola 1.5. Oblasti podpory CSR).
- Kvůli transparentnosti by měly všechny řízené osoby 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 řízená osoba požádat Koncernový výbor o zajištění spolufinancování v rámci Koncernu SMB při využití společných finančních zdrojů či zdrojů jiné řízené osoby.
- Etický rozměr CSR by měl být zakotvený v Etickém kodexu jednotlivých řízených osob.
- Celkovým záměrem CSR Koncernu SMB i jednotlivých společností je podporovat menší počet akcí s výraznějším efektem pro občany i společnost.
- Řízené osoby budou při realizaci „svých vlastních“ CSR aktivit ve větší míře využívat všech vzájemných synergií.

D) Možnosti synergií řízených osob

- Řízené osoby 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 řízené osoby pak mohou svoje aktivity koordinovat, ušetřit a zvýšit dopad celé akce.
- Jednotlivé řízené osoby se mohou obracet na Koncernový výbor i s žádostí o materiální, technickou, komunikační a další podporu při realizaci konkrétní CSR aktivity.
- Žádosti, které jsou v souladu s koncepcí CSR, ale přesahují rámec či možnosti dané řízené osoby, lze podstoupit k posouzení Koncernovému výboru. Ten pak postupuje stejným způsobem jako u schvalování projektů SMB.
- Rozhodnutí a podpoře opět spadá do kompetence statutárního orgánu řízené osoby.

Součástí užší spolupráce a koordinace budou i společné workshopy, kde se zástupci řízených osob 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 SMB. Dobře definovaná kritéria současně společnostem 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 sounáležitosti.

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.

Vlastnická politika
ARENA BRNO, a.s.

Obsah

1 Úvod 4

1.1 Základní cíl dokumentu 5

2 Účel Vlastnické politiky ARENA BRNO, a.s. 6

2.1 Definice Vlastnické politiky ARENA BRNO, a.s. 6

2.2 Účel a cíl 6

3 Vlastnická politika ARENA BRNO, a.s. 7

3.1 Výkon funkce ARENA BRNO, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu 7

3.2 Poslání, vize a cíle ARENA BRNO, a.s. 7

3.3 Společenská odpovědnost ARENA BRNO, a.s. 8

3.4 Klíčové procesy ARENA BRNO, a.s. 9

3.5 Obchodní cíle ARENA BRNO, a.s. 9

3.6 Synergie s ostatními řízenými osobami 10

3.7 Legislativa 10

3.8 Etický kodex ARENA BRNO, a.s. 11

4 Oblasti jednotného řízení Koncernu SMB 14

4.1 Politika ARENA a její vztah s jednotnou politikou Koncernu SMB 14

4.2 Bezpečnostní politika 14

4.2.1 Cíle politiky 14

4.2.2 Charakteristika politiky 14

4.2.3 Dílčí oblasti a metody uplatňování bezpečnostní politiky 15

4.3 Personální politika 16

4.3.1 Cíle politiky 16

4.3.2 Charakteristika politiky 16

4.3.3 Metody uplatňování politiky 16

4.4 Financování 18

4.4.1 Cíle politiky 18

4.4.2 Charakteristika politiky 18

4.5 Dividendová politika 18

4.6 Investiční politika 18

4.6.1 Cíle politiky 18

4.6.2 Charakteristika politiky 18

4.6.3 Metody uplatňování politiky 18

4.7 IT politika 19

4.7.1 Cíle politiky 19

4.7.2 Charakteristika politiky ... *19*
4.7.3 Metody uplatňování politiky ... *20*
4.8 Controlling a reporting ... 20
4.8.1 Cíle politiky ... *20*
4.8.2 Charakteristika politiky ... *20*
4.8.3 Metody uplatňování politiky ... *21*
4.9 Audit ... 21
4.9.1 Cíle politiky ... *21*
4.9.2 Charakteristika politiky ... *21*
4.10 Majetková politika ... 21
4.10.1 Cíle politiky ... *21*
4.10.2 Charakteristika politiky ... *21*
4.10.3 Metody uplatňování politiky ... *21*
4.11 Nákup a prodej ... 22
4.11.1 Cíle politiky ... *22*
4.11.2 Charakteristika politiky ... *22*
4.11.3 Metody uplatňování politiky ... *22*
4.12 Politika sdílených služeb a organizačních útvarů ... 22
4.12.1 Cíle politiky ... *22*
4.12.2 Charakteristika politiky ... *23*
4.12.3 Metody uplatňování politiky ... *23*
4.13 Politika společenské odpovědnosti ... 24
4.13.1 Cíle politiky ... *24*
4.13.2 Charakteristika politiky ... *24*
4.13.3 Metody uplatňování politiky ... *24*
4.14 Politika vztahů s veřejností (PR) a propagace ... 25
4.14.1 Cíle politiky ... *25*
4.14.2 Charakteristika politiky ... *25*
4.14.3 Metody uplatňování politiky ... *26*
5 Přílohy ... 27
5.1 Přehled interních řídících aktů ... 27

1 Úvod

Statutární město Brno (dále též jen „**SMB**“) je jediným akcionářem následujících obchodních společností:

- ARENA BRNO, a.s., IČO: 09133267, se sídlem Výstaviště 405/1, Pisárky, 603 00 Brno (dále též jen „**ARENA**“);
- Brněnské komunikace a.s., IČO: 607 33 098, se sídlem Renneská třída 787/1a, Štýřice, 639 00 Brno (dále též jen „**BKOM**“);
- Dopravní podnik města Brna, a.s., IČO: 255 08 881, se sídlem Hlinky 64/151, Pisárky, 603 00 Brno (dále též jen „**DPMB**“);
- Lesy města Brna, a.s., IČO: 607 13 356, se sídlem Křížkovského 247/9, 664 34 Kuřim (dále též jen „**LMB**“);
- Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s., IČO: 607 13 330, se sídlem Koliště 1909/7, Černá Pole, 602 00 Brno (dále též jen „**PHSMB**“);
- SAKO Brno, a.s., IČO: 607 13 470, se sídlem Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno (dále též jen „**SAKO**“);
- STAREZ – SPORT, a.s., IČO: 269 32 211, se sídlem Křídlovická 911/34, Staré Brno, 603 00 Brno (dále též jen „**STAREZ**“);
- Technické sítě Brno, akciová společnost, IČO: 255 12 285, se sídlem Barvířská 822/5, Zábrdovice, 602 00 Brno (dále též jen „**TSB**“),
- Teplárny Brno, a.s., IČO: 463 47 534, se sídlem Okružní 828/25, Lesná, 638 00 Brno (dále též jen „**Teplárny Brno**“);
- Veletrhy Brno, a.s., IČO: 255 82 518, se sídlem Výstaviště 405/1, Pisárky, 603 00 Brno (dále též jen „**BVV**“).

Současně společnost SAKO Brno, a.s. je jediným akcionářem a mateřskou společností společnosti SAKO Brno SOLAR a.s., IČO: 141 03 320, se sídlem Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno (dále též jen „**SBS**“).

Shora uvedené obchodní společnosti byly postupem dle dokumentu s názvem Deklarace Koncernu statutárního města Brna (dále též jen „**Deklarace Koncernu SMB**“) přijaty za členy Koncernu statutárního města Brna (dále též jen „**Koncern SMB**“), v souladu s ustanovením § 79 a násl. zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění platném a účinném k okamžiku aplikace daného ustanovení, neplyne-li z Deklarace Koncernu SMB něco jiného (dále jen „**ZOK**“) tak, aby tyto společnosti byly podrobeny jednotnému řízení jinou osobou, kterou je SMB (obchodní společnosti podrobené jednotnému řízení SMB společně či též každá zvlášť dále též jen „**řízené osoby**“).

Deklarace Koncernu SMB stanovuje významné složky či činnosti podnikání ve smyslu ustanovení § 79 odst. 2 ZOK, jichž se týká koordinace a koncepční řízení v rámci Koncernu SMB, stanoví základní rámec fungování koncernového uspořádání a stanoví rámcové cíle jednotlivých politik, které povedou k naplňování společného koncernového zájmu. Jednotlivé konkrétní realizační kroky

vedoucí k plnění rámcových cílů, a tedy i naplňování koncernového zájmu, jsou určovány a schvalovány Radou města Brna v působnosti řídící osoby v podobě koncernových pokynů, které jsou následně plněny jednotlivými řízenými osobami.

1.1 Základní cíl dokumentu

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

2 Účel Vlastnické politiky ARENA BRNO, a.s.

2.1 Definice Vlastnické politiky ARENA BRNO, a.s.

Vlastnická politika ARENA BRNO, a.s. je formulování zásad SMB jakožto řídící osoby Koncernu SMB směrem k obchodní společnosti ARENA BRNO, a.s., jakožto člena Koncernu SMB, vyjadřující záměr vedoucí k realizaci cíle v předem vymezené oblasti při dodržení obecně platných pravidel daného prostředí.

SMB jakožto řídící osoba přitom:

a) klade důraz na transparentní a odpovědnou správu řízených osob s potřebnou úrovní profesionality a efektivity;

b) definuje potřebné cíle, svoji roli a způsob, jakým chce svoji politiku zavádět do praxe;

c) v rámci Vlastnické politiky ARENA BRNO, a.s. stanovuje další nástroje dobré správy, jako je odměňování a personální politika, založená na vyhodnocení výkonu podniku a jeho orgánů.

2.2 Účel a cíl

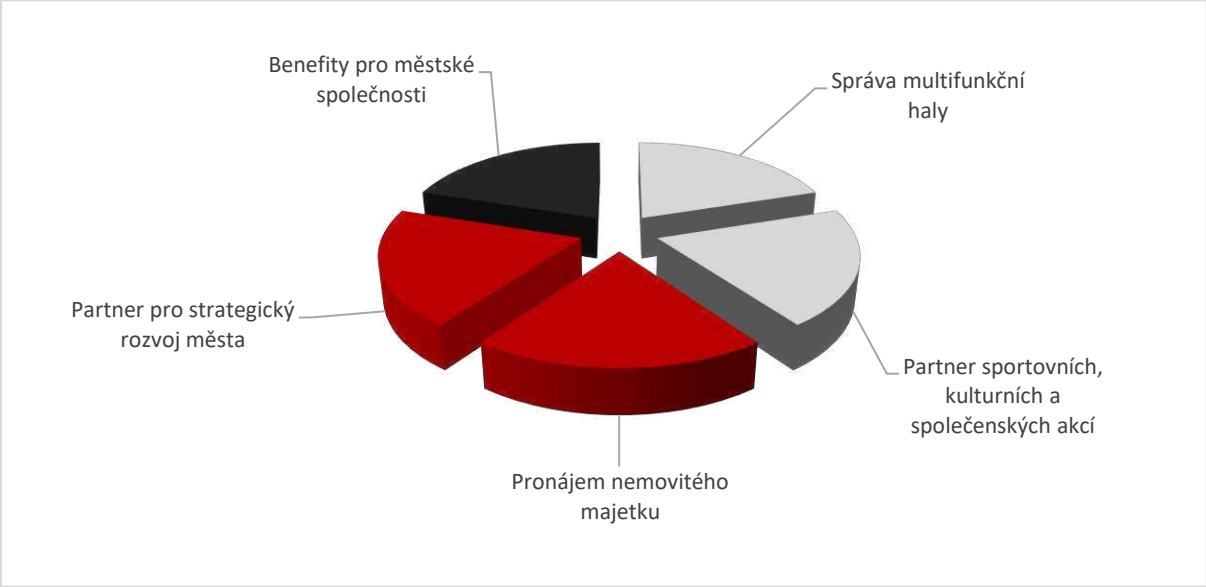
Účelem Vlastnické politiky ARENA BRNO, a.s. je definovat jasnou a konzistentní politiku, jakým způsobem bude ARENA vykonávat správu a řízení dané obchodní společnosti jako řízené osoby Koncernu SMB. Vlastnická politika ARENA BRNO, a.s. obsahuje základní cíle a priority ve vztahu k SMB, stanovuje obchodní a celospolečenské cíle výkonu a správy ARENA a navazuje na společné zásady Koncernu SMB stanovené ve Vlastnické politice Koncernu SMB.

Cílem tohoto dokumentu je také vytvořit materiál poskytující informace o principech řízení obchodní společnosti jakožto řízené osoby a materiál stanovující pravidla řízení ARENA. Vlastnická politika ARENA BRNO, a.s. se pak stane vodítkem pro stanovení obchodní strategie obchodní společnosti, tvorbu finančního a investičního plánu a principů celospolečenské odpovědnosti.

3 Vlastnická politika ARENA BRNO, a.s.

3.1 Výkon funkce ARENA BRNO, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

ARENA vznikla jako SPV (special purpose vehicle), jejímž smyslem je vlastnictví, správa a provozování multifunkčního sportovního a kulturního pavilonu, který má být realizován na původních plochách brněnského výstaviště. ARENA chce být rovněž odpovědným a kvalitním zaměstnavatelem s důrazem na nediskriminační zaměstnávání a transparentnost.



Obr. č. 3.1.1 – Výkon funkce ARENA vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími městskými společnostmi
Obchodní činnost

3.2 Poslání, vize a cíle ARENA BRNO, a.s.

Mottem společnosti je heslo: **Multifunkční hala pro Brno**

Tímto heslem zastřešuje ARENA činnosti, které vykonává k naplnění svého poslání a svých vizí a jasně vyjadřuje též hlavní smysl existence společnosti. Posláním ARENA je výstavba a následná správa a údržba multifunkčního kulturního a sportovního pavilonu.

Společnost chce být odpovědným a kvalitním zaměstnavatelem s důrazem na nediskriminační zaměstnávání a transparentnost.

Vizí ARENA je zajistit pro Brno moderní multifunkční halu vybavenou špičkovými technologiemi pro kulturní a sportovní eventy. Veškeré podnikatelské aktivity ARENA realizuje s ohledem na záměry SMB, principy společenské odpovědnosti a spokojenost všech stakeholderů.

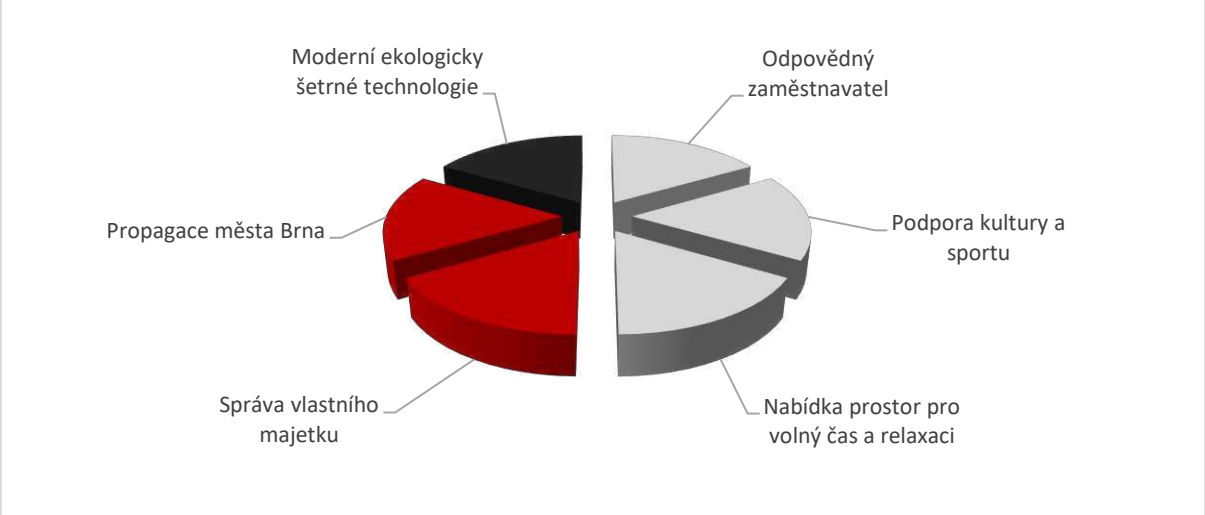
Obr. č. 3.2.1 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři

3.3 Společenská odpovědnost ARENA BRNO, a.s.

V rámci společenské odpovědnosti chce ARENA odpovědně nakupovat a investovat, cílem je kvalita, efektivita a optimalizace nákladů. Ve vztahu k třetím osobám je pak kladen důraz na odpovědný přístup. Postupy jsou transparentní, společnost je informačně otevřená.

Společnost pečuje o své zaměstnance, bude mít nastaven systém pravidel pro přijímání zaměstnanců, využití jejich pracovního potenciálu, zásad hodnocení a odměňování, systém motivace formou zaměstnaneckých výhod a benefitů, vzdělávání zaměstnanců, vytváření zdravého pracovního prostředí – bezpečnost práce, firemní kultura, loajalita k zaměstnavateli, dodržování zásad rovnosti zejména v oblasti mzdové politiky, provádění průzkumů spokojenosti mezi zaměstnanci.

V environmentální oblasti se společnost zaměří na úsporu energií a ochranu životního prostředí.



Obr. č. 3.2.3 – Funkce ARENA s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Enviromentální oblast
Ekonomická činnost

3.4 Klíčové procesy ARENA BRNO, a.s.

Klíčovým procesem v ARENA je příprava podmínek pro výstavbu a následný provoz multifunkční haly. Tento proces je podporován jak řídicími procesy, tak podpůrnými procesy. Vstupem klíčového procesu je „harmonogram činností směřujících k výstavbě“, následuje „realizace harmonogramu“ a „kontrola provedených činností“. Každá fáze procesu je podporována řídicími či podpůrnými procesy dle jejich charakteru.

Komplexně zastřešuje veškeré činnosti proces „strategické řízení“, vstupující do všech procesů, hlavních i dílčích. Na to navazuje „finanční plánování“, posléze i „controlling“, ovlivňující nejen chod procesů, ale i společnost z pohledu finančního řízení.

3.5 Obchodní cíle ARENA BRNO, a.s.

Veřejným cílem ARENA je zajištění zázemí pro sportovní a kulturní akce na území města Brna, mezi které patří např. koncerty, hokej, výstavy, kongresy, box, tenis, a další veřejné akce. ARENA hledá neustále cesty optimalizace nákladů spojených s realizací tohoto cíle.

<u>Obchodní cíle pro střednědobé období jsou:</u>

a) dosažení kladného EBITDA v horizontu 2027–2030;

b) dodržování plánovaných mzdových prostředků;

c) výkon činnosti vlastníka a pronajímatele multifunkční haly;

d) optimalizace nákladů spojených s nákupem externích služeb.

3.6 Synergie s ostatními řízenými osobami

ARENA je ve vztahu k ostatním řízeným osobám připravena hledat synergické efekty především ve vazbě na lokalitu, ve které se bude nacházet multifunkční hala a navazující infrastruktura ve vlastnictví dalších členů Koncernu SMB, zejména technologie společnosti Teplárny Brno, a.s. zajišťující energetickou stránku provozu haly, sousední areál společnosti Veletrhy Brno, a.s., budoucí okolní parkovací plochy společnosti Brněnské komunikace a.s. a plánovaná lanovka společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s.

3.7 Legislativa

Mezi základní právní předpisy, kterými se ARENA řídí, patří 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 (dále též jen „**ZOK**“),
- 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. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), ve znění pozdějších předpisů.

a) Řídící dokumenty schvalované valnou hromadou

Společnost se řídí základním dokumentem, kterým jsou stanovy, jejichž schválení či změna přísluší pouze valné hromadě. 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.

b) Řídící dokumenty schvalované představenstvem

Mezi další základní dokumenty společnosti, které budou zpracovány, patří finanční plán, organizační řád a pracovní řád.

Finanční plán definuje základní parametry hospodaření společnosti pro následující rok v jednotlivých položkách.

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.

Mezi další důležité pracovněprávní dokumenty společnosti patří pracovní řád, který konkretizuje práva a povinnosti zaměstnanců vyplývající z pracovněprávních předpisů, a etický kodex.

c) Řídící dokumenty schvalované ředitelem společnosti

K těmto řídícím dokumentům patří zejména směrnice, metodické pokyny a příkazy ředitele.[1]

d) 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. 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. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), ve znění pozdějších předpisů.

3.8 Etický kodex ARENA BRNO, a.s.

Společnost ARENA BRNO, a.s. se zavazuje dodržovat zásady etického chování, které jsou předpokladem pro udržení dobrého jména společnosti a důvěry zainteresovaných stran.

I. Etika, zákony a předpisy

ARENA svým korektním přístupem, slušností, profesionalitou a odpovědností každého zaměstnance usiluje o dlouhodobý růst a vytváření skutečné přidané hodnoty pro své zákazníky.

Zaměstnanci ARENA budou vždy dodržovat etické a právní normy, budou se chovat profesionálně, čestně a budou dodržovat nejvyšší míru bezúhonnosti. Každý zaměstnanec bude dbát na dobré jméno společnosti, ochraňovat její zájmy a majetek.

Všichni zaměstnanci se budou řídit příslušnými zákony a předpisy včetně vlastních předpisů ARENA, a to ve všech oblastech, ve kterých ARENA provozuje svou činnost. Zahrnuje to např. i zákony a předpisy, které prosazují spravedlivou hospodářskou soutěž, chrání soukromí osob, zajišťují ochranu proti korupci, zabývají se pracovním právem, bezpečností a ochranou zdraví při práci či ochranou životního prostředí.

ARENA jako zaměstnavatel je si vědoma hodnoty svých zaměstnanců, proto vztahy v ARENA jsou založeny na úctě k důstojnosti každého člověka a respektování základních lidských práv. Společnost vytváří zaměstnancům prostor pro svobodné vyjádření vlastního názoru.

[1] Ke dni sepisu této Vlastnické politiky ARENA BRNO, a.s. nemá ARENA aktuálně dané dokumenty vypracovány, a to s ohledem na skutečnost, že zaměstnává jediného zaměstnance. Nicméně v případě zahájení výstavby a následného provozu haly související s dodatečnou personální potřebou budou tyto dokumenty vypracovány.

Společnost dodržuje lidská práva vyjádřená Všeobecnou deklaraci lidských práv.

II. Střety zájmu, dary a úplatky

Zaměstnanci se musí vyhýbat veškerým střetům mezi osobními zájmy a zájmy ARENA. Týká se to kromě jiného nabízení a přijímání osobních darů od zainteresovaných stran ARENA s výjimkou přiměřených darů a pohoštění, jež jsou součástí běžné činnosti. ARENA odmítá veškeré úplatkářství a zdržuje se účasti na jakémkoli praní špinavých peněz.

III. Společnost a důvěrné informace

Zaměstnanci, kteří získají jakékoli důvěrné obchodní nebo osobní informace, nebo se o nich dozví, musí zachovat důvěrnost takových informací a nesmí zpřístupňovat takové informace třetím stranám (včetně přátel a rodinných příslušníků).

IV. Životní prostředí

ARENA se vytrvale snaží slaďovat zájmy komunity, životního prostředí a hospodářství a přispívat k udržitelnému rozvoji. Přitom bere v úvahu environmentální aspekty svých činností a usiluje o snížení jejich dopadů na životní prostředí.

V. Zaměstnanci

ARENA je zodpovědným zaměstnavatelem a podporuje rovné příležitosti pro své zaměstnance. Je zakázána jakákoli diskriminace, například na základě příslušnosti k etnické skupině, národnosti, věku, náboženství, invalidity, pohlaví, sexuální orientace, členství v odborové organizaci nebo politické aktivity. ARENA neschvaluje dětskou a nucenou práci a nespolupracuje s dodavateli, kteří tak činí. ARENA se snaží poskytovat všem zaměstnancům spravedlivé finanční ohodnocení.

ARENA dbá na zdravé a bezpečné pracovní prostředí. Zaměstnanci jsou však povinni respektovat bezpečnostní předpisy a dbát na to, aby neohrozili sebe, spolupracovníky nebo jiné osoby nebo nezpůsobili materiální škody.

VI. Obchodní partneři

ARENA usiluje o korektní jednání se všemi svými obchodními partnery, o zdvořilost, diskrétnost, bez jakéhokoli zvýhodňování a diskriminace.

ARENA usiluje o vzájemnou spokojenost při uzavírání smluv, vzájemně výhodnou cenovou politiku a o vysokou kvalitu svých služeb.

ARENA se zavazuje, že bude vytvářet bezpečné pracovní prostředí pro své obchodní partnery a jejich zaměstnance, kteří se vyskytují na pracovištích ARENA.

Stejné principy, které uplatňuje při jednání se svými zákazníky, bude ARENA uplatňovat při jednání se svými dodavateli a dalšími zainteresovanými stranami. Od dodavatelů očekává, že budou

usilovat o dodržování stejných standardů v oblasti sociální odpovědnosti, jaké jsou uvedeny v tomto Etickém kodexu.

Tento Etický kodex ARENA zpřístupní pro zainteresované strany zveřejněním na svých webových stránkách.

VII. Závěr

ARENA se zavazuje prošetřit jakékoli podezření na porušení tohoto Etického kodexu. Jednání v rozporu s tímto Etickým kodexem bude napraveno.

Společnost se zavazuje, že nevyvodí žádné negativní důsledky pro zaměstnance, který oznámí porušení tohoto Etického kodexu.

4 Oblasti jednotného řízení Koncernu SMB

4.1 Politika ARENA a její vztah s jednotnou politikou Koncernu SMB

Tato kapitola vychází z kapitoly 5.1. Vlastnické politiky Koncernu SMB, která řeší určení rozsahu jednotného řízení řízených osob ze strany SMB, tedy ve smyslu ustanovení § 79 ZOK určením vlivu SMB na provozování řízených osob 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 SMB za účelem dlouhodobého prosazování koncernových zájmů.

Součástí Vlastnické politiky ARENA jsou činnosti, které lze z důvodu jednotnosti vlastnických politik všech členů Koncernu SMB přiřadit pod oblasti bezpečnost, personalistika, financování, dividendy, investice, IT, controlling a reporting, audit, správa majetku, nákup a prodej, sdílené služby, společenská odpovědnost a PR a propagace.

Níže jsou uvedeny základní charakteristiky, cíle, metody uplatňování těchto činností ARENA, přičemž jsou příslušné oblasti činností označovány jako jednotlivé politiky.

4.2 Bezpečnostní politika

4.2.1 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 ARENA, tak na SMB, ostatní členy Koncernu SMB, občany SMB i další subjekty.

Politika se zabývá 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.

4.2.2 Charakteristika politiky

Politika je prováděna plně v souladu se zákonnými podmínkami tak, aby zajistila vytvoření systému a realizaci opatření vedoucích k naplnění cílů v jednotlivých oblastech.

V případě, že se ARENA stane povinným subjektem dle zákona č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů (zákon o kybernetické bezpečnosti), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „**ZoKB**“), bude neméně důležité plnění všech podmínek stanovených tímto zákonem.

V rámci plnění této části politiky bude zástupce ARENA členem společného Výboru kybernetické bezpečnosti pro všechny povinné subjekty Koncernu SMB. V ARENA budou současně 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.

Politika důsledně uplatňuje 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 ARENA nepřiměřeně nezatěžovaly.

ARENA politiku řeší s ohledem na výkon své funkce a možná bezpečnostní rizika související s využíváním aktiv ARENA a vazbou na aktiva SMB, resp. vazbou na prvky kritické infrastruktury nebo prvky významných informačních systémů.

4.2.3 Dílčí oblasti a metody uplatňování bezpečnostní politiky

a) 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 SMB. Rozsah a způsob realizace politiky musí být takový, aby zcela naplnil požadavky jak ZoKB, tak i ostatních norem týkajících se této oblasti:

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

případně další legislativy podle typu organizace.

Vlastní politika bude v případě, že se ARENA stane povinným subjektem ve smyslu ZoKB, realizována v rámci samostatného projektu na základě koncernového pokynu tak, aby byly v termínech, které budou vycházet z očekávané novely ZoKB, naplněny veškeré požadavky tohoto zákona.

b) Bezpečnost aktiv společnosti

Cílem této oblasti bezpečnostní politiky je vytvořit systém garantující maximální ochranu aktiv ARENA (hmotný i nehmotný majetek, zásoby, materiál, finanční prostředky), a to zejména před jeho odcizením, znehodnocením či zneužitím.

Protože s ohledem na princip přiměřených nákladů není možné zcela zabránit poškození, ztrátě či zneužití aktiv, zvažuje ARENA uzavření pojistné smlouvy, která by kryla případné negativní dopady.

c) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Politika v oblasti BOZP je v ARENA realizována tak, aby byly minimalizovány negativní vlivy vykonávání pracovních činností na všechny zaměstnance. Politika se soustředí na vytvoření bezpečných

podmínek práce, zajištění odpovídajících ochranných prostředků, pracovních pomůcek a bezpečného pracovního prostředí. Základem pro realizaci politiky je analýza rizik, která jsou spojena s výkonem práce v rámci všech pracovišť ARENA i rizik spojených s výkonem případné práce mimo pracoviště (služební cesta, práce na pracovišti jiného subjektu apod.). Na základě analýzy rizik jsou stanovena organizační a technická opatření, vedoucí k minimalizaci či odstranění rizik.

d) Bezpečnost a ochrana životního prostředí

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

4.3 Personální politika

4.3.1 Cíle politiky

Cílem personální politiky je dlouhodobě v souladu s požadavky SMB efektivně řídit práci v personální oblasti, a to za účelem stabilizace personálního obsazení nejen na jednotlivých úrovních řízení, ale i na všech pracovních pozicích, zajištění odborného vedení a řízení ARENA, zajištění transparentního a jednotného odměňování a aby ARENA byla kvalitním a vyhledávaným zaměstnavatelem v regionu a zaměstnavatelem s dobrou pověstí naplňujícím společenské poslání a strategii ARENA.

4.3.2 Charakteristika politiky

Personální politika srozumitelně vymezuje práva, povinnosti a vztahy lidí ve společnosti, vymezuje parametry vztahů zaměstnanců k zaměstnavateli, zaměstnavatele k zaměstnancům a zaměstnanců k ostatním zaměstnancům. Stanoví pravidla a postupy personálních činností, mechanismů práce, kontrolních činností, procesů a mezilidských vztahů. Je charakterizována plánovitou péčí o všechny oblasti personálního rozvoje zaměstnanců v souladu s právními předpisy včetně vnitřních předpisů a kolektivní smlouvou. Postupy jednotlivých činností vycházejí ze strategie a cílů ARENA, vzájemně na sebe navazují a vzájemně se doplňují.

4.3.3 Metody uplatňování politiky

V rámci personální politiky je definována struktura jednotlivých personálních činností: získávání a nábor zaměstnanců, adaptační proces včetně nástupní praxe absolventů, vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovní prostředí, poskytování služeb na pracovišti, poskytování dalších tzv. sociálních služeb.

a) Získávání a nábor zaměstnanců

Vyhledávání a výběr zaměstnanců je klíčovou strategickou činností ARENA, jejímž cílem je sladění nároků jednotlivých pracovních míst se schopnostmi, dovednostmi, vědomostmi a dalšími

předpoklady uchazečů. Vhodní uchazeči jsou získáváni z vnějších zdrojů za maximálního využívání nástrojů marketingu, ale i z vnitřních personálních zdrojů (personální rezervy). Na významné pracovní pozice jsou vypisována výběrová řízení. Při rušení pracovních míst v rámci organizačních změn je snahou tam, kde je to možné, nabídnout zajištění jiného vhodného pracovního uplatnění v ARENA.

b) Adaptační proces

Tento proces napomáhá bezproblémovému začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu a tím vytvoření podmínek podávání optimálního pracovního výkonu. Realizuje se v období zkušební doby, během níž je nový zaměstnanec v pracovním kolektivu seznámen s organizačním uspořádáním, vnitřními předpisy, je prověřena jeho odborná kvalifikace k výkonu dané práce a jsou vytvořeny základní psychologické a sociální předpoklady pro ztotožnění se zaměstnance s ARENA.

Obdobný průběh má nástupní praxe absolventů středních a vysokých škol, která probíhá dle písemně vypracovaného plánu v souladu s potřebami a záměry ARENA na cílové zařazení absolventa, většinou v období 12 měsíců.

c) Vzdělávání

Velký důraz je kladen na odborný rozvoj zaměstnanců, zejména zvyšování a udržování jejich kvalifikace se zaměřením na zvyšování znalostí, dovedností, profesionality a osobního růstu pomocí propracovaného systému školení a vzdělávání. Vzdělávací aktivity jsou uzpůsobeny jednotlivým cílovým skupinám, jimiž jsou vrcholoví manažeři, střední manažeři (a jejich personální rezervy), manažeři 1. linie (a jejich personální rezervy) a výkonní zaměstnanci.

d) Odměňování

ARENA má propracovaný systém odměňování zaměstnanců v souladu s právními předpisy.

e) Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP), péče o pracovní prostředí

Součástí této rozsáhlé oblasti je smluvní zajišťování pracovně lékařských služeb pro zaměstnance, sledování zdravotního stavu zaměstnanců v souvislosti s vykonávanou prací (zejména organizace pravidelných a mimořádných lékařských prohlídek), podílení se na programech péče o zdraví (např. ve spolupráci se zdravotními pojišťovnami), prevence úrazů a analýzy vzniklých úrazů s následnou aplikací plošných preventivních opatření, sledování trendů úrazovosti, kontrola dodržování bezpečnostních opatření a opatření k nápravě v rámci činnosti BOZP.

Do této oblasti spadá i péče o pracovní prostředí, které jako souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory, ovlivňující zaměstnance v průběhu pracovního procesu. Personální práce se proto v rámci celé AB soustřeďuje ve spolupráci s příslušnými vedoucími a s oddělením bezpečnosti práce i na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce (pracovní ovzduší, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště) a sociálně psychologické podmínky práce.

f) Poskytování dalších tzv. sociálních služeb

Tyto služby označované jako zaměstnanecké výhody jsou určitou formou odměny vyplývající z trvání pracovního poměru. Jsou zaměřeny na využívání volného času a zlepšování životních podmínek zaměstnanců (např. příspěvky na rekreaci, dětské tábory, poznávací, sportovní, kulturní a tělovýchovné akce, na rehabilitaci, dále rodinné jízdní výhody, příspěvek na důchodové připojištění,

odměny při pracovních a životních výročích, pomoc v určitých životních situacích – narození dítěte, stěhování…).

4.4 Financování

4.4.1 Cíle politiky

Cílem politiky je zajištění dostatečné výše provozního cash flow pro zabezpečení běžných provozních potřeb a současně i zdroje na financování investic. Volné zdroje optimálně zhodnocovat do doby jejich použití zejména v oblasti finančního zajištění investičních projektů. V případě nutnosti zapojení externích zdrojů, hledání takových možností, které by byly pro ARENA i projekt ekonomicky optimální.

4.4.2 Charakteristika politiky

Zásadním příjmem ARENA jsou vlastní výnosy, zejména tržby z pronájmu majetku.

4.5 Dividendová politika

ARENA, byť z pohledu ZOK, je obchodní korporací, byla zřízena za účelem poskytování veřejné služby. Z charakteru a podstaty poskytování této služby vyplývá, že nedosahuje z vlastní činnosti zisk, ale ztrátu. Tato je kompenzována ze strany SMB. U ARENA je z uvedeného důvodu bezpředmětné jakékoliv odčerpávání zisku ARENA formou dividend.

4.6 Investiční politika

4.6.1 Cíle politiky

V této části politiky je cílem efektivní řízení procesu pořizování investic, u infrastrukturních projektů současně s přihlédnutím k cílům a plánům investic ostatních řízených osob, resp. SMB v rámci koncernových zájmů.

4.6.2 Charakteristika politiky

Základy oblasti investiční politiky vycházejí ze strategie ARENA v oblasti investic. Vlastní investiční politiku ARENA schvaluje představenstvo ARENA, a to i s ohledem na další schvalovací procesy ve struktuře koncernového uspořádání.

4.6.3 Metody uplatňování politiky

Investiční činnost je mnohostranná a zahrnuje zejména stanovení a přijetí strategie pro pořizování investic. Strategii respektují roční plány investic, ve kterých jsou tyto skutečnosti zohledněny, je prováděna kontrola jejich plnění.

Schvalování strategií a navazujících dokumentů, v tomto případě schválení plánu investic pro daný kalendářní rok, jako součásti finančního plánu, spadá do působnosti představenstva ARENA.

Proces pořizování investic se řídí obecně platnými právními předpisy, kterými se řídí také SMB a ostatní členové Koncernu SMB.

Investiční proces ARENA se skládá z tří hlavních částí:

1) Popis a schválení potřeby investice, zpracování investičního záměru a jeho schválení.
2) Zpracování plánu investic se zahrnutím takto schválených záměrů.
3) Realizace investic zahrnující projektovou přípravu, vlastní realizaci a následné zařazení do majetku.

4.7 IT politika

4.7.1 Cíle politiky

Cílem politiky je uplatnění jednotného strategického přístupu v oblasti směřování rozvoje informačních technologií v ARENA. Cílem IT politiky je orientovat se v oblasti používaných technologií a aplikačního vybavení na taková řešení, která zajistí maximální kvalitu při vynaložení minimálních nákladů. Cílem IT politiky je zajistit hardwarové i softwarové vybavení a poskytování IT služeb v optimální struktuře a kvalitě.

4.7.2 Charakteristika politiky

IT politika ARENA vychází z potřeb společnosti. Politika zahrnuje i řešení legislativních požadavků a jsou v ní obsažené základní principy řízení a rozvoje ICT. Všechny IT služby jsou poskytovány systémem založeným na procesním řízení, a to v požadované a dohodnuté kvalitě. Portfolio poskytovaných služeb tak uspokojuje veškeré požadavky ARENA. Poskytování IT služeb je neustále monitorováno, čímž je zajištěno zlepšování efektivnosti a výkonnosti při poskytování služeb.

V oblasti aplikačního vybavení (dále jen „**APV**“) je politika zaměřena na tato kritéria:

- perspektivnost (tzn. zajistit minimální životnost každého APV v ARENA po dobu 5–10 let, zabezpečenou aktuálností a podporou);
- standardizace (zajistit dodržení běžných technických standardů používaných v ARENA);
- modularita (APV musí mít možnost rozšiřitelnosti funkčnosti);
- česká lokalizace (APV musí komunikovat v češtině, mít českou dokumentaci a musí být zajištěno zapracování změn v legislativě);
- nezávislost na autorech (v případě externího APV orientací na spolehlivé partnery a přenášení know-how na ARENA, v případě interního APV bude zajištěna zastupitelnost);
- dobré reference (věnovat zvýšenou pozornost v případě externího APV).

4.7.3 Metody uplatňování politiky

V rámci IT politiky realizuje ARENA bezpečnostní opatření podle nejmodernějších metodik a standardů (ITIL, ISO/IEC 27001:2013), a to tak, aby byla zajištěna efektivní ochrana před závažnými bezpečnostními incidenty a byly eliminovány hrozby vůči všem zařízením infrastruktury (počítačová síť, aktivní prvky, servery, PC, notebooky, datové soubory, databáze, operační systémy, aplikace atd.). Pro monitorování interních a externích hrozeb v reálném čase jsou využívány doporučené produkty, které umožňují:

- audit počítačové sítě (detailní analýza všeho, co se děje na síti v reálném čase, zjišťování aktuálního bezpečnostního stavu sítě umožní vyhodnocení zranitelných míst, zajistí včasnou nápravu možných interních i externích hrozeb);
- komplexní přehled o HW a instalovaných aplikacích na síti (zvýšení zabezpečení všech zařízení);
- kontrolu operačních systémů a virtuálních prostředí;
- monitorování, analýzu a archivaci event logů, které generují jednotlivá zařízení ICT infrastruktury;
- zabezpečení a monitorování přístupu zaměstnanců na internet;
- ochranu před nebezpečnými hrozbami v e-mailech (viry a spamové hrozby);
- ochranu zařízení infrastruktury před cílenými útoky zvenčí (Antivirus, Firewall).

4.8 Controlling a reporting

4.8.1 Cíle politiky

Politika v oblasti controllingu má za cíl vytvoření systému pro finanční řízení ARENA, její ekonomické efektivnosti, a to na úrovni spotřeby a tvorby vlastních zdrojů. Nastavení controllingu umožňuje druhový hierarchický rozklad nákladů a výnosů včetně definic zodpovědnosti. Stanovuje a definuje procesy vnitropodnikových alokací nákladů a výnosů. Umožňuje flexibilitu výkaznictví dle požadavků managementu ARENA, popřípadě z různých úrovní řízení ARENA a procesů. Důležitým cílem politiky controllingu je vazba controllingu s ostatními složkami podniku. Pouze sjednocením přístupu, pochopením vazeb a významu a schopnosti využívání výstupů jako důležitého nástroje řízení ekonomických procesů, lze očekávat výsledky tohoto nástroje řízení.

4.8.2 Charakteristika politiky

Politika v oblasti controllingu představuje kontinuální plánování, vyhodnocování, analýzy hospodářského výsledku, výsledků jednotlivých procesů, jednotlivých položek nákladů a výnosů, a to v rámci hlavní činnosti i ostatních. Vytváří pro management na různých úrovních výstupy potřebné k ekonomickému řízení. Protože poskytuje různé úhly pohledu, specifikuje a definuje oblasti pro optimalizaci nákladů a výnosů. Sleduje vývoj jednotlivých nákladových a výnosových položek a ukazatelů, činností, a to absolutně, popřípadě na jednotku výkonu a analyzuje faktory vlivu.

4.8.3 Metody uplatňování politiky

Controllingový proces využívá k naplňování cílů politiky informační systém, který umožňuje kontinuální a aktuální sledování a řízení nákladů, výnosů, zdrojů, termínů a odchylek jako klíčový nástroj strategického plánování a řízení.

4.9 Audit

4.9.1 Cíle politiky

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

4.9.2 Charakteristika politiky

Pro celý Koncern SMB se zavádí jednotný výbor pro audit i jednotný auditor, ledaže specializace některého člena odůvodňuje výjimku z tohoto pravidla. 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.

4.10 Majetková politika

4.10.1 Cíle politiky

Cílem majetkové politiky ARENA je zajistit optimalizaci dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku potřebného zejména k plnění veřejných služeb, pro jejichž poskytování byla ARENA zřízena, jeho údržbu a obnovu tak, aby byl využíván s maximální efektivitou a byly minimalizovány náklady na jeho údržbu a provoz. Majetková politika definuje využívání nehmotného majetku i hmotného majetku zásadní povahy, tj. výrobní prostředky, strojní zařízení, vozový park, aj. Dalším cílem politiky je také definovat strategii využití a nakládání se zbytným majetkem.

4.10.2 Charakteristika politiky

V rámci majetkové politiky jsou stanoveny základní principy hospodaření s nemovitým a movitým majetkem, principy řízení obnovy a modernizace majetku a principy jeho případného využívání v rámci Koncernu SMB.

4.10.3 Metody uplatňování politiky

ARENA je povinna ze zákona o majetek pečovat a usilovat o zachování a rozvoj majetku. Majetek je chráněn před zničením, poškozením, odcizením nebo zneužitím. ARENA vede řádnou evidenci svého majetku, s čímž souvisí jeho ocenění, inventarizace a vedení pasportu majetku.

Nakládání s vlastním majetkem je plně v kompetenci ARENA. Hospodaření s majetkem vychází z dlouhodobé strategie a priorit ARENA, ale i SMB a jeho městských částí, vyjádřených v programech rozvoje, v územních plánech, regulačních plánech, cenové mapě, rozpočtovém výhledu apod.

4.11 Nákup a prodej

4.11.1 Cíle politiky

Cílem této části politiky je zajištění optimálního množství materiálu v požadovaném čase, kvalitě a při dosažení nebo podkročení plánované výše nákladů. Účelem řízení procesu nákupu při zabezpečení chodu společnosti je udržování co nejnižší hladiny pracovního kapitálu a tím co nejnižší možné vázání finančních prostředků v zásobách. Minimalizací vázaného pracovního kapitálu nesmí dojít k narušení plynulosti zásobování provozu.

V rámci politiky nákupu a prodeje je kladen důraz na maximální možné zkrácení dodacích lhůt a systémových prostojů, čímž dochází k minimalizaci nutných zásob při současném uspokojování potřeb provozu v požadovaném čase.

4.11.2 Charakteristika politiky

Politika nákupu a prodeje je klíčovým podpůrným procesem pro zajištění chodu podniku. Díky shromažďování informací o potřebách jednotlivých provozů v oblasti nákupu a prodeje může být tato politika uplatňována systematickým plánováním a příslušnými pokyny řídící osoby.

Hlavní pilíře politiky nákupu jsou efektivnost, transparentnost a operativnost, dále udržování portfolia dodavatelů a jeho optimalizace, hodnocení dodavatelů, sledování dodacích lhůt a množství reklamací.

4.11.3 Metody uplatňování politiky

Politika je v ARENA uplatňována plně v souladu se zákonnými podmínkami a zásadami efektivnosti a transparentnosti.

Dochází k rozdělení nakupovaných položek materiálů a služeb na položky kritického významu, strategické položky, jedinečné položky a ostatní položky. V rámci nákupu ostatních položek, které jsou společné s ostatními členy Koncernu SMB, bude uplatňován společný nákup v rámci celého Koncernu SMB.

4.12 Politika sdílených služeb a organizačních útvarů

4.12.1 Cíle politiky

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

4.12.2 Charakteristika politiky

Podporuje a koordinuje se tvorba středisek sdílených služeb, jejich využívání členy Koncernu SMB a vytvářejí se závazná pravidla tohoto využívání. Současně se podporuje racionální unifikace řídící struktury řízených osob.

4.12.3 Metody uplatňování politiky

Cílem záměru sdílených služeb Koncernu SMB je využívání synergických efektů spolupráce řízených osob, zejména pro:

- dosažení finančních úspor;
- optimalizaci hospodaření jednotlivých členů Koncernu SMB i Koncernu SMB 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 SMB, jejich koordinaci a snížení nákladů na jejich poskytování;
- unifikaci a zvýšení efektivity řízení řízených osob.

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

Metody uplatňování politiky sdílených služeb budou vycházet z aplikované politiky sdílených služeb Koncernu SMB a řídící činnosti Centra sdílených služeb. Na základě hlubší analýzy struktury jednotlivých členů Koncernu SMB budou kategorizovány základní oblasti synergických spoluprací jednotlivých členů Koncernu SMB. Členové týmu Centra sdílených služeb pak budou zastávat roli garantů těchto oblastí a následných dílčích projektů.

Současně bude ukotvena povinnost řízených osob preferovat variantu sdílených služeb navrženou a schválenou Koncernovým výborem v podobě koncernového pokynu. Je přípustná varianta, že se daná synergie nebude konkrétní řízené osoby týkat, ovšem v opačném případě se výnos stává závazným. Jeho účinnost vychází z předpokladu, že na příslušném stupni rozhodování uvnitř řízené osoby nejsou známy komplexní synergické dopady v rámci celého Koncernu SMB.

Synergické spolupráce vyplývají přímo ze samotné podstaty fungování jednotlivých řízených osob. 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.

4.13 Politika společenské odpovědnosti

4.13.1 Cíle politiky

Koncepce politiky společenské odpovědnosti (dále CSR) ARENA vychází z koncepce CSR řízených osob a je projevem spoluodpovědnosti za všestranný rozvoj, ekonomickou prosperitu a zlepšování kvality života občanů města Brna. ARENA 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 užitku z vynaložených prostředků. Cílem samotných CSR projektů je všestranný ekonomický, kulturní a společenský rozvoj 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 ze strany Koncernu SMB lze dosahovat vyšší efektivity projektů, zvýšení jejich transparentnosti, posílení reputace a atraktivity řízených osob, minimalizaci rizik, a zvýšení prestiže řízených osob jako zaměstnavatelů, kteří nabízejí i nefinanční satisfakci ve formě účasti na plnění úkolů veřejného zájmu.

4.13.2 Charakteristika politiky

Vytváří se systém tvorby, schvalování a realizace CSR projektů, do nichž lze zapojit i ostatní řízené osoby a případně zároveň příspěvky z veřejných rozpočtů. Současně je kladen důraz, aby ARENA dodržovala zásady společenské odpovědnosti i v rámci své běžné podnikatelské činnosti, zejména aby se odpovědným způsobem chovala ke svým zaměstnancům, klientům, zástupcům veřejnosti a dalším osobám, k životnímu prostředí a k veřejnému prostoru na území SMB.

4.13.3 Metody uplatňování politiky

V rámci CSR projektů jsou podporovány zejména oblasti sportu, kultury, zdravého životního stylu, občanské společnosti a životního prostředí.

Základní rámec CSR ARENA:

- CSR aktivity, cílové skupiny i formy podpory korespondují se základním posláním ARENA;
- všechny oblasti podpory, na které se ARENA zaměřuje, musí být v souladu s oblastmi CSR celého Koncernu SMB;
- z důvodu transparentnosti vypracuje ARENA na základě koncernových pravidel vlastní 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, případně ARENA požádá Koncernový výbor o zajištění spolufinancování v rámci Koncernu SMB při využití společných finančních zdrojů či zdrojů jiné řízené osoby;

- etický rozměr CSR je zakotven v Etickém kodexu ARENA;
- celkovým záměrem CSR je podporovat menší počet akcí s výraznějším efektem pro občany i ARENA;
- ARENA bude při realizaci „svých vlastních“ CSR aktivit ve větší míře využívat všech vzájemných synergií Koncernu SMB.

4.14 Politika vztahů s veřejností (PR) a propagace

4.14.1 Cíle politiky

Cílem politiky vztahů s veřejností (PR) a propagace je prezentace ARENA jako moderního a dynamického podniku, pružně reagujícího na potřeby města Brna a jeho obyvatel. Prezentovat ARENA jako společnost vstřícnou a otevřenou k přáním a potřebám svých zákazníků a posilovat povědomí o veškerých službách a činnostech, které nabízí.

4.14.2 Charakteristika politiky

Vnější komunikace bude zaměřena na prezentaci ARENA, prezentaci funkcí, které ARENA plní pro SMB a jeho občany, prezentaci dopadů a výsledků činnosti celého Koncernu SMB. Politika se bude orientovat na koordinaci a sjednocování formy prezentace, bude využívat možností sdílení prezentace, bude vytvářet jednotné povědomí o Koncernu SMB, jeho členech a přínosech Koncernu SMB jak pro jednotlivé řízené osoby, tak i pro SMB a jeho obyvatele, i o aktivitách členů Koncernu SMB v rámci politiky CSR.

Politika bude realizována prostřednictvím tištěných médií (např. výroční zprávy, publikace, letáky, Metropolitan, tiskoviny městských částí), prostřednictvím tiskových zpráv v tisku, prostřednictvím reklamních ploch (např. vozidla MHD, reklamní plochy TSB apod.). Dalším způsobem realizace politiky je 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.

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

Koordinace a spolupráce v rámci této politiky bude probíhat jako součást politiky sdílených služeb a bude maximálně využívat aktiv všech členů Koncernu SMB i schopností a dovedností odborných pracovníků v této oblasti. Koordinace a sdílení činností zajistí, že jednotlivé řízené osoby 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.

Hlavním charakterem politiky ARENA je zejména:

- propagace projektů SMB a ARENA;
- propagace inovativních a smart řešení;
- propagace veškerých služeb a činností, které ARENA zajišťuje a nabízí;
- realizace nového vizuálního stylu.

4.14.3 Metody uplatňování politiky

Hlavním nástrojem pro uplatňování této politiky bude roční Marketingový plán, který je schvalován vedením ARENA.

Tato politika je realizována zejména prostřednictvím:

- reklamních letáků;
- ročenky dopravy;
- internetových stránek;
- facebookového profilu a dalších sociálních sítí;
- tiskových konferencí a tiskových zpráv.

5 Přílohy

5.1 Přehled interních řídících aktů

ARENA nemá v současné době vypracovány žádné řídící akty.

Vlastnická politika společnosti SAKO Brno SOLAR a.s.

Obsah

1 ÚVOD 4

1.1 Základní cíl dokumentu 5

2 ÚČEL VLASTNICKÉ POLITIKY SAKO BRNO SOLAR A.S. 6

2.1 Definice Vlastnické politiky SAKO Brno SOLAR a.s. 6

2.2 Účel a cíl 6

3 VLASTNICKÁ POLITIKA SAKO BRNO SOLAR A.S. 7

3.1 Výkon funkce SBS vůči SMB a obyvatelstvu 7

3.2 Poslání, vize a cíle SBS 7

3.3 Společenská odpovědnost SBS 8

3.4 Klíčové procesy SBS 8

3.5 Obchodní cíle SBS 8

3.6 Synergie s ostatními řízenými osobami 9

3.7 Legislativa 9

3.8 Etický kodex SAKO Brno SOLAR a.s. 11

4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ 15

4.1 Politika výroby elektřiny a jejich prodeje 15

4.1.1 Cíle politiky 15

4.1.2 Charakteristika politiky 15

4.2 Politika doplňkových služeb 15

4.2.1 Cíle politiky 15

4.2.2 Charakteristika politiky 15

4.3 Investiční politika 15

4.3.1 Cíle politiky 15

4.3.2 Charakteristika politiky 16

4.4 Politika financování 16

4.4.1 Cíle politiky 16

4.4.2 Charakteristika politiky 16

4.5 Controlling, reporting, data, vnitřní organizace a systematika 16

4.5.1 Cíle politiky 16

4.5.2 Charakteristika politiky 17

4.6 Personální politika 17

4.6.1 Cíle politiky 17

4.6.2 Charakteristika personální politiky 17

4.7 Politika nákupu a prodeje 17

4.7.1 Cíle politiky 17

4.7.2 Charakteristika politiky 18
4.8 Majetková politika 18
4.8.1 Cíle politiky 18
4.8.2 Charakteristika politiky 18
4.9 IT politika 19
4.9.1 Cíle politiky 19
4.9.2 Charakteristika politiky 19
4.10 Politika sdílených služeb a organizačních útvarů 19
4.10.1 Cíle politiky 19
4.10.2 Charakteristika politiky 19
4.11 Politika společenské odpovědnosti (CSR) 19
4.11.1 Cíle politiky 19
4.11.2 Charakteristika politiky 20
4.12 Politika vztahů s veřejností (PR) a propagace 20
4.12.1 Cíle politiky 20
4.12.2 Charakteristika politiky 21
4.13 Audit 21
4.13.1 Cíle politiky 21
4.13.2 Charakteristika politiky 21
4.14 Synergické využití zkušeností mateřské společnosti SAKO 22
4.14.1 Cíle politiky 22
4.14.2 Charakteristika politiky 22

1 Úvod

Statutární město Brno (dále též jen „**SMB**“) je jediným akcionářem následujících obchodních společností:

- ARENA BRNO, a.s., IČO: 09133267, se sídlem Výstaviště 405/1, Pisárky, 603 00 Brno (dále též jen „**ARENA**“);
- Brněnské komunikace a.s., IČO: 607 33 098, se sídlem Renneská třída 787/1a, Štýřice, 639 00 Brno (dále též jen „**BKOM**“);
- Dopravní podnik města Brna, a.s., IČO: 255 08 881, se sídlem Hlinky 64/151, Pisárky, 603 00 Brno (dále též jen „**DPMB**“);
- Lesy města Brna, a.s., IČO: 607 13 356, se sídlem Křížkovského 247/9, 664 34 Kuřim (dále též jen „**LMB**“);
- Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s., IČO: 607 13 330, se sídlem Koliště 1909/7, Černá Pole, 602 00 Brno (dále též jen „**PHSMB**“);
- SAKO Brno, a.s., IČO: 607 13 470, se sídlem Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno (dále též jen „**SAKO**“);
- STAREZ – SPORT, a.s., IČO: 269 32 211, se sídlem Křídlovická 911/34, Staré Brno, 603 00 Brno (dále též jen „**STAREZ**“);
- Technické sítě Brno, akciová společnost, IČO: 255 12 285, se sídlem Barvířská 822/5, Zábrdovice, 602 00 Brno (dále též jen „**TSB**“),
- Teplárny Brno, a.s., IČO: 463 47 534, se sídlem Okružní 828/25, Lesná, 638 00 Brno (dále též jen „**Teplárny Brno**“);
- Veletrhy Brno, a.s., IČO: 255 82 518, se sídlem Výstaviště 405/1, Pisárky, 603 00 Brno (dále též jen „**BVV**“).

Současně společnost SAKO Brno, a.s. je jediným akcionářem a mateřskou společností společnosti SAKO Brno SOLAR a.s., IČO: 141 03 320, se sídlem Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno (dále též jen „**SBS**“).

Shora uvedené obchodní společnosti byly postupem dle dokumentu s názvem Deklarace Koncernu statutárního města Brna (dále též jen „**Deklarace Koncernu SMB**“) přijaty za členy Koncernu statutárního města Brna (dále též jen „**Koncern SMB**“), v souladu s ustanovením § 79 a násl. zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění platném a účinném k okamžiku aplikace daného ustanovení, neplyne-li z Deklarace Koncernu SMB něco jiného (dále jen „**ZOK**“) tak, aby tyto společnosti byly podrobeny jednotnému řízení jinou osobou, kterou je SMB (obchodní společnosti podrobené jednotnému řízení SMB společně či též každá zvlášť dále též jen „**řízené osoby**“).

Deklarace Koncernu SMB stanovuje významné složky či činnosti podnikání ve smyslu ustanovení § 79 odst. 2 ZOK, jichž se týká koordinace a koncepční řízení v rámci Koncernu SMB, stanoví základní rámec fungování koncernového uspořádání a stanoví rámcové cíle jednotlivých politik, které povedou k naplňování společného koncernového zájmu. Jednotlivé konkrétní realizační kroky vedoucí k plnění rámcových cílů, a tedy i naplňování koncernového zájmu, jsou určovány a schvalovány

Radou města Brna v působnosti řídící osoby v podobě koncernových pokynů, které jsou následně plněny jednotlivými řízenými osobami.

1.1 Základní cíl dokumentu

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

2 Účel vlastnické politiky SAKO Brno SOLAR a.s.

2.1 Definice Vlastnické politiky SAKO Brno SOLAR a.s.

Vlastnická politika SAKO Brno SOLAR a.s. je formulování zásad SMB jakožto řídící osoby Koncernu SMB směrem k obchodní společnosti SAKO Brno SOLAR a.s., jakožto člena Koncernu SMB, vyjadřující záměr vedoucí k realizaci cíle v předem vymezené oblasti při dodržení obecně platných pravidel daného prostředí.

SMB jakožto řídící osoba přitom:

a) klade důraz na transparentní a odpovědnou správu řízených osob s potřebnou úrovní profesionality a efektivity;
b) definuje potřebné cíle, svoji roli a způsob, jakým chce svoji politiku zavádět do praxe;
c) v rámci Vlastnické politiky SAKO Brno SOLAR a.s. 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 Brno SOLAR a.s. je definovat jasnou a konzistentní politiku, jakým způsobem bude SBS vykonávat správu a řízení dané obchodní společnosti jako řízené osoby Koncernu SMB. Vlastnická politika SAKO Brno SOLAR a.s. obsahuje základní cíle a priority ve vztahu k SMB, stanovuje obchodní a celospolečenské cíle výkonu a správy SBS a navazuje na společné zásady Koncernu SMB stanovené ve Vlastnické politice Koncernu SMB.

Cílem tohoto dokumentu je také vytvořit materiál poskytující informace o principech řízení obchodní společnosti jakožto řízené osoby a materiál stanovující pravidla řízení SBS. Vlastnická politika SAKO Brno SOLAR a.s. se pak stane vodítkem pro stanovení obchodní strategie obchodní společnosti, tvorbě finančního a investičního plánu a principů celospolečenské odpovědnosti.

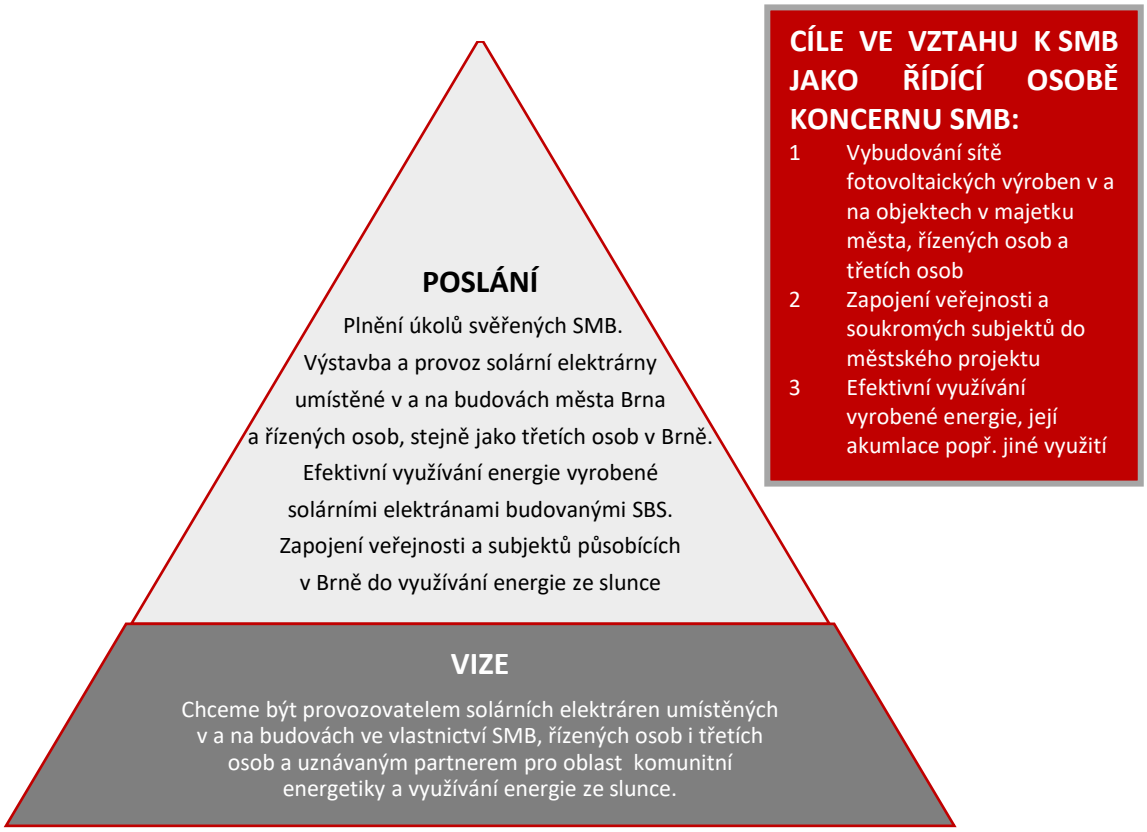
3 Vlastnická politika SAKO Brno SOLAR a.s.

3.1 Výkon funkce SBS vůči SMB a obyvatelstvu

Funkcí SBS vůči SMB a obyvatelstvu SMB je plnění úkolů svěřených od SMB prostřednictvím SAKO jako jediného akcionáře SBS či přímo od SMB v rámci výkonu samostatné působnosti SMB, jejichž předmětem je dlouhodobá soustavná realizace fotovoltaických a fototermických systémů a jejich součástí v a na budovách města Brna a řízených osob, stejně jako třetích osob v Brně, spočívající zejména ve výstavbě fotovoltaických a fototermických systémů, tj. v pasportizaci budov za účelem posouzení možnosti realizace systémů, zajištění veškerých projektových studií a dokumentací, inženýrské činnosti, vlastní realizace projektů a jejich následný provoz, a to všechno včetně zajištění, popř. zprostředkování financování a administrace případných dotací. SBS bude dále podporovat Bytový odbor MMB ve fázi přípravy rozvojových projektů a bude v této oblasti poskytovat technickou podporu Odboru správy majetku MMB a také veřejnosti. SBS bude partnerem SMB pro oblast komunitní energetiky.

3.2 Poslání, vize a cíle SBS

SBS chce patřit ke špičce v oblasti profesionálního poskytování komplexních služeb souvisejících s výrobou čisté energie ze slunce. V rámci své činnosti bude usilovat o maximální využití potenciálu střech objektů ve vlastnictví SMB, řízených osob, stejně jako třetích osob v Brně, pro výrobu solární energie. Veškeré podnikatelské aktivity realizuje s ohledem na záměry SMB, principy společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje. Výrobou elektrické energie z obnovitelného zdroje na jinak nevyužívaných plochách střech přispívá k lepší kvalitě života obyvatel města Brna.



Obr. č. 3.2.1. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jakožto řídící osobě

3.3 Společenská odpovědnost SBS

SBS chce výstavbou fotovoltaických výroben aktivním způsobem přispívat ke zlepšování životního prostředí nejen v brněnské aglomeraci a proaktivně podporovat projekty, které s výstavbou fotovoltaických výroben souvisí. Chce posílit povědomí veřejnosti o smysluplnosti využívání energie ze slunce jakožto významného zdroje obnovitelné energie a získat širší podporu k dalšímu rozvoji jejího podnikání.

3.4 Klíčové procesy SBS

Klíčovým procesem v SBS je každodenní zajišťování dodávek čisté elektrické energie. Současně představuje SBS velmi efektivní a relativně předvídatelný zdroj dodávek čisté energie na území města Brna.

Při využívání čisté solární energie ušetří SBS neobnovitelné zdroje, ze kterých by elektrická energie musela být jinak vyrobena, čímž tento projekt jednoznačně přispívá ke zlepšení životního prostředí, snižování emisí oxidu uhličitého a zvyšování energetické soběstačnosti brněnské aglomerace.

SBS koordinuje svoji činnost se svou mateřskou společností SAKO, se SMB, včetně jeho městských částí a dalšími členy Koncernu SMB.

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

Procesy zahrnující zajištění předprojektové a projektové přípravy i vlastní instalace nových FVE a následně i optimalizace využívání přebytků elektrické energie a následně i její zobchodování nebo případně i její jiné využití jsou zodpovědné za plnění nastaveného plánu.

Procesy přípravy, realizace a následně produkce a dodávek čisté elektrické energie z fotovoltaických výroben jsou podporovány nejen řídícími procesy, ale také současně podpůrnými procesy se samozřejmým důrazem kladeným na pozitivní dopad na životní prostředí.

3.5 Obchodní cíle SBS

Hlavním cílem je:

- Výnos z provozu fotovoltaických výroben na střechách budov v majetku SMB, řízených osob, stejně jako třetích osob v Brně.
- Vhodný obchodní model pro zapojení veřejnosti.
- Výnosy z prodeje, skladování nebo jiného technologického využití přebytků vyrobené elektřiny.

3.6 Synergie s ostatními řízenými osobami

SBS vystupuje ve vztahu ke všem řízeným osobám jako poskytovatel komplexních služeb v oblasti výroby a využití solární energie. Instalace výroben je plánována nejen na objektech ve vlastnictví SMB, ale i objektech společností s majetkovou účastí SMB, řízených osob, stejně jako třetích osob v Brně.

Z konkrétních synergií mezi řízenými osobami zmiňujeme spolupráci se společnostmi Teplárny Brno a TSB a samozřejmě mateřskou společností SAKO.

3.7 Legislativa

Mezi základní právní předpisy, kterými se SBS řídí, patří zejména zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále též jen „**OZ**“) a zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů (dále též jen „**ZOK**“).

1. Řídící dokumenty schvalované valnou hromadou

Společnost se řídí základním dokumentem, kterým jsou stanovy, jejichž schválení či změna přísluší pouze valné hromadě, jejíž působnost vykonává jediný akcionář SBS, a to SAKO prostřednictvím představenstva SAKO. 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 SBS členem Koncernu SMB, je vázáno koncernovými pokyny, jak těmi, které byly SBS uděleny ze strany SMB jakožto řídící osobou Koncernu SMB a rovněž těmi, jejichž prostřednictvím plní úkoly svěřené SAKO jako jedinému akcionáři SBS ze strany SMB. Pravidla udělování koncernových pokynů jsou obsažena v Deklaraci Koncernu SMB.

2. Řídící dokumenty schvalované představenstvem společnosti

Mezi základní dokumenty společnosti patří rozpočet, investiční plán, plán oprav, organizační řád a pracovní řád

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.

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 SBS 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 řídící 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. Řídící dokumenty schvalované ředitelem společnosti

K těmto řídícím dokumentům patří zejména směrnice, příkazy ředitele společnosti a místní pracovní a provozní předpisy, vše v rozsahu udělené plné moci.

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 zákona č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim, ve znění pozdějších předpisů.

SAKO Brno SOLAR má záměr integrovat níže uvedené mezinárodní normy ISO:

a) ČSN EN ISO 9001:2008 Systém managementu jakosti

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

b) ČSN EN ISO 14001:2004 - Environmentální management

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

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

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.

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. 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

3.8 Etický kodex SAKO Brno SOLAR a.s.

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

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

I. Základní pravidla

Podnikání SBS 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 SBS je postaveno na pravidlech čestné hospodářské soutěže.
d) SBS respektuje důvěrnost obchodních i osobních informací.
e) SBS aktivně předchází možnému střetu zájmů a netoleruje jakékoli neférové či podvodné jednání.
f) SBS nikdy neposkytuje ani nepřijímá žádná mimořádná zvýhodnění, důvěrné obchodní informace či cenné dary.
g) SMB, partnerům, zákazníkům, médiím i široké veřejnosti poskytuje SBS vždy včasné, spolehlivé a pravdivé informace.
h) SBS je politicky neutrální a veškerý majetek a prostředky společnosti spravuje vždy s péčí řádného hospodáře bez ohledu na aktuální politickou reprezentaci.
i) SBS své podnikání rozvíjí s ohledem na jeho ekologické aspekty a dlouhodobě udržitelný rozvoj společnosti i celého brněnského regionu.

j) SBS 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.

II. Vztahy se zákazníky a veřejností

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

a) K zákazníkům se zaměstnanci SBS chovají vždy zdvořile, s respektem k jejich potřebám.
b) Cílem SBS je trvalé zlepšování šíře a kvality služeb, které poskytuje svým zákazníkům.
c) SBS průběžně zjišťuje spokojenost s jejími službami a na základě výsledků činí nápravná opatření.
d) Se zákazníky SBS jedná a komunikuje otevřeně, poskytuje včasné a pravdivé informace.
e) SBS je přístupná všem podnětům, dotazům a požadavkům. Na každý podnět reaguje v nejbližším termínu nejpozději do dvou pracovních dnů.
f) SBS provádí práci vždy s ohledem na bezpečnost, zdraví a životní prostředí obyvatel SMB.
g) Ke všem zákazníkům se chová čestně, nepřipouští jakýkoliv zvýhodňující či diskriminační přístup.

III. Vztahy s partnery a dodavateli

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

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

IV. Vztahy s vlastníky (akcionáři)

Veškeré podnikatelské aktivity společnosti SBS jsou vykonávány tak, aby přinášely hospodářský zisk SAKO a kvalitní služby obyvatelům SMB. Tam, kde se výjimečně dostane do kolize zájem prospěšný toliko pro SBS či SAKO (např. zájem dosažení vyššího zisku SBS či zájem zlepšení hospodářského postavení SBS 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) SBS permanentně usiluje o zvyšování své hodnoty a dosahování odpovídajících výnosů pro akcionáře (SAKO).
b) Akcionáři jsou pravidelně informováni o veškerých podnikatelských záměrech, organizačních změnách, dosažených hospodářských výsledcích a ekonomických výhledech.
c) Při plánování dalšího rozvoje SBS vždy zohledňuje priority a strategické záměry SMB.
d) Kde je to legislativně možné a ekonomicky výhodné, využívá SBS synergií a spolupráce s ostatními členy Koncernu SMB.

e) Svým podnikáním, chováním a vystupováním SBS vždy reprezentuje své dobré jméno, stejně jako jejího jediného akcionáře, kterým je SAKO a rovněž dobré jméno SMB jakožto řídící osoby Koncernu SMB.

V. Vztahy se zaměstnanci

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

a) SBS dodržuje zásady rovných příležitostí a netoleruje jakoukoli formu názorové, náboženské, genderové, věkové či rasové diskriminace.
b) SBS vytváří otevřenou firemní kulturu a dobrou pracovní atmosféru založenou na vzájemné úctě, toleranci a respektu mezi zaměstnanci na jakékoli pozici.
c) SBS respektuje právo zaměstnanců na sdružování v odborové organizaci a důsledně plní závazky vyplývající z platné kolektivní smlouvy.
d) SBS rozvíjí korektní vztahy a dobrou spolupráci a komunikaci s odborovou organizací.
e) SBS podporuje otevřenou výměnu názorů a vzájemné sdílení informací a zkušeností.
f) SBS průběžně zjišťuje a vyhodnocuje potřeby a postoje zaměstnanců.
g) SBS důsledně dbá na vytváření vhodných pracovních podmínek, preventivní lékařskou péči a dodržování zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví.
h) SBS zaměstnancům nabízí odpovídající možnosti dalšího vzdělávání a profesního či manažerského růstu.
i) Případné neshody či nesrovnalosti mezi zaměstnanci řeší SBS vždy interním vyjednáváním.
j) Od všech zaměstnanců vyžaduje SBS důsledné dodržování zásad Etického kodexu společnosti. Jejich porušení může mít závažné pracovně-právní důsledky.

VI. Vztahy s médii

Médiím SBS poskytuje vždy objektivní a pravdivé informace.

a) Vůči médiím a novinářům SBS vystupuje otevřeně a udržuje s nimi korektní vztahy.
b) Médiím SBS poskytuje vyvážené informace, žádné z nich neupřednostňuje.
c) SBS 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.

VII. Vztahy s orgány státní správy a samosprávy

Při svém podnikání společnost SBS zohledňuje zájmy širšího společenského kontextu v rámci SMB a jeho městských částí a celého jihomoravského regionu.

a) Orgánům státní správy a samosprávy poskytuje SBS relevantní a pravdivé informace a plní vůči nim vždy a včas všechny zákonné závazky.
b) SAKO Brno SOLAR intenzivně komunikuje a spolupracuje se SMB a jeho městskými částmi, na jejichž území SBS vykonává svou činnost, stejně jako se všemi ostatními městskými částmi SMB.

VIII. Vztah k životnímu prostředí

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

a) SBS zavádí moderní postupy, technologie a metody řízení provozu, které umožňují splnit všechny zákonné normy a požadavky na ochranu životního prostředí,
b) SBS se věnuje environmentálnímu vzdělávání svých zaměstnanců.
c) SBS veřejnosti poskytuje poradenství v oblasti ekologické výroby a efektivního využití solární energie.
d) Prostřednictvím ENVIcentra společnosti SAKO poskytuje SBS občanům (především dětem a mládeži) ekologickou osvětu ohledně ekologické výroby a efektivního využití solární energie.
e) SBS se aktivně zapojuje do projektů SMB zaměřených na zlepšování životního prostředí v regionu.
f) SBS vede své zaměstnance, aby se během výkonu práce chovali ohleduplně ke svému okolí a šetrně k životnímu prostředí.

4 Strategické řízení

4.1 Politika výroby elektřiny a jejich prodeje

4.1.1 Cíle politiky

Cílem politiky je výroba elektrické energie ze slunce pro energetickou potřebu objektů, na kterých jsou výrobny umístěny, případné přebytky jsou dodávány do přenosové soustavy, jsou akumulovány nebo jinak energeticky využívány.

4.1.2 Charakteristika politiky

SBS bude disponovat stovkami fotovoltaických výroben o celkovém předpokládaném výkonu cca 40 MWp.

Prioritou je veškerá technologická zařízení provozovat s maximální efektivitou při dodržování všech bezpečnostních standardů. Při provozování dbát na plnění ekologických předpisů a limitů, řídit provoz zařízení s nejmenšími dopady na životní prostředí. Úzce spolupracovat s mateřskou společností SAKO Brno a.s. a trvale sledovat provozní náklady jednotlivých výrobních zdrojů, navrhovat a realizovat opatření k jejich snižování.

4.2 Politika doplňkových služeb

4.2.1 Cíle politiky

Cílem je zajištění doplňkových služeb v oblasti získávání energie ze slunce, jejího uchovávání a efektivního zužitkování.

4.2.2 Charakteristika politiky

SBS bude parterem SMB a jeho obyvatel pro oblast komunitní energetiky, v návaznosti na legislativu bude monitorovat trh a nabízet veřejnosti a subjektům působícím na území SMB vhodné obchodní modely spolupráce postavené na efektivním využívání energie ze slunce.

4.3 Investiční politika

4.3.1 Cíle politiky

Cíle investiční politiky SBS:

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

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

4.3.2 Charakteristika politiky

Základní charakteristikou investiční politiky jednotlivých řízených osob je to, že investice těchto obchodních 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 SBS v maximální míře využívá dotační tituly. Základními dokumenty pro naplňování investiční strategie slouží krátkodobé (roční) a střednědobé investiční plány.

4.4 Politika financování

4.4.1 Cíle politiky

Politika financování zabezpečuje optimální zhodnocování finančních prostředků SBS a zároveň umožňuje využití zdrojů mezi řízenými osobami. Součástí politiky financování je vlastní řízení a zabezpečení cash-flow v rámci SBS i mezi jednotlivými řízenými osobami uvnitř Koncernu SMB.

4.4.2 Charakteristika politiky

Politika financování umožňuje optimalizaci finančních toků a obstarávání finančních zdrojů a záruk prioritně v rámci členů Koncernu SMB s minimalizací externích výdajů.

SBS bude využívat externího zajištění financování.

Využívání finančních zdrojů uvnitř Koncernu SMB 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.

4.5 Controlling, reporting, data, vnitřní organizace a systematika

4.5.1 Cíle politiky

Hlavním cílem politiky controllingu a reportingu směrem do Koncernu SMB je informovanost řídící osoby o potřebách, příležitostech a rizicích v SBS . Zároveň umožňuje řídící 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 SBS 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.

4.5.2 Charakteristika politiky

Na základě standardizovaného sběru dat bude oddělení controllingu SBS 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 SBS a (společně s ostatními členy Koncernu SMB) v konečném důsledku i Koncern SMB 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.

4.6 Personální politika

4.6.1 Cíle politiky

Cílem personální politiky je optimální zajištění lidských zdrojů společnosti. SBS 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 SMB.

4.6.2 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.

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

4.7 Politika nákupu a prodeje

4.7.1 Cíle politiky

SBS 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. SBS se řídí zásadou transparentnosti a rovného zacházení. Kvalita dodávaných služeb, materiálu a stavebních prací bude předmětem vyhodnocování dle metodiky systému managementu kvality ISO 9001:2009.

4.7.2 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. Prováděcími dokumenty jsou písemné záznamy a podrobná evidence jednotlivých výběrových a poptávkových řízení a detailní reporting. Činnost nákupu je prováděna tak, aby byl zajištěn požadavek na kvalitu vstupů, která je stěžejní pro bezporuchový chod technologie zařízení, kdy výpadek chodu zařízení má 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 SBS jako stabilního a reprezentativního zaměstnavatele. Cílem dobré politiky nákupu je zároveň i to, aby SBS byla vnímána veřejností jako důstojný představitel jediného akcionáře firmy SAKO Brno a.s., potažmo SMB jakožto řídící osoby Koncernu SMB.

4.8 Majetková politika

4.8.1 Cíle politiky

Cílem majetkové politiky SBS 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 SMB jeho dalšími členy či samotným SMB, a to při naplňování jejich úkolů a cílů.

4.8.2 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.

4.9 IT politika

4.9.1 Cíle politiky

Cílem IT politiky SBS 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.

4.9.2 Charakteristika politiky

Východiskem IT politiky SBS jsou vize a strategie společnosti. Základním stavebním kamenem bude vytvoření moderní infrastrukturní roviny, na kterou naváže rozvoj aplikačních systémů. Prioritně se IT podpora zaměří na rozvoj aplikací pro monitoring provozu fotovoltaických výroben. 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 Koncernu SMB.

4.10 Politika sdílených služeb a organizačních útvarů

4.10.1 Cíle politiky

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

4.10.2 Charakteristika politiky

Podporuje a koordinuje se tvorba středisek sdílených služeb, jejich využívání členy Koncernu SMB a vytvářejí se závazná pravidla tohoto využívání. Současně se podporuje racionální unifikace řídící struktury řízených osob.

4.11 Politika společenské odpovědnosti (CSR)

4.11.1 Cíle politiky

Cílem koncepce společenské odpovědnosti SBS 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 SBS, její mateřské společnosti SAKO a statutárního města Brna jakožto řídící osoby Koncernu SMB.

- SBS 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.
- Cílem je podpořit povědomí veřejnosti a podnikatelské sféry, že je obchodní společností, jež se zajímá o kvalitu života Brňanů a aktivně přispívá k jeho zlepšování.
- Snahou je rozptýlit obavy a předsudky veřejnosti vůči využití energie ze slunce a získat širší podporu dalšímu rozvoji svého podnikání.

- SAKO Brno SOLAR chce šířit osvětu a podporovat pozitivní povědomí o využívání energie ze slunce u všech skupin odborné i laické veřejnosti, se zvláštním zaměřením na rodiny s dětmi, mládež a studenty středních a vysokých škol.

SBS chce být významným partnerem a podporovatelem aktivit mateřské společnosti SAKO a statutárního města Brna jakožto řídící osoby Koncernu SMB v oblasti firemní angažovanosti ve městě Brně.

4.11.2 Charakteristika politiky

Propracovaný a efektivní systém společenské odpovědnosti přinese SBS 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 SBS, její mateřské společnosti SAKO a statutárního města Brna jakožto řídící osoby Koncernu SMB 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 SBS jako dobrého a perspektivního zaměstnavatele.
e) Přímé ekonomické přínosy (zvýšení obratu, 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 řade ucelená koncepce CSR usnadní transparentní rozhodování, které žádosti o podporu máme schválit a které nikoli.

Koncepce CSR SBS je vystavěna na dvou základních pilířích

i. Ochrana, péče a podpora životního prostředí

Tento pilíř je přirozeným pojítkem na předmět podnikání SBS a přímo vychází z dosavadních aktivit ENVIcentra mateřské společnosti SAKO. Jeho prostřednictvím se SBS chce stát jednou z brněnských obchodních společností podporujících ekologickou osvětu a kvalitu životního prostředí v celém regionu.

ii. Podpora dobrých vztahů a kvality života ve městě Brně

SBS je obchodní společností, na níž má prostřednictvím mateřské společnosti SAKO vliv SMB, 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.

4.12 Politika vztahů s veřejností (PR) a propagace

4.12.1 Cíle politiky

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

4.12.2 Charakteristika politiky

V oblasti externí komunikace je hlavním cílem SBS 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 SBS, komunikace s občany a společnostmi prostřednictvím webových formulářů a sociálních sítí,
d) dohled nad dodržováním jednotného vizuálního stylu a grafického manuálu prezentace SBS,
e) koncepční příprava a kompletní realizace akcí pro veřejnost,
f) aktivní spolupráce na komunikačních kampaních SMB 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:

i. koncepční rozvoj a správu firemního intranetu,
ii. tvorbu a realizaci interních komunikačních plánů,
iii. interní akce pro zaměstnance společnosti,
iv. realizaci interních anket a výzkumů,
v. správu intranetové aplikace na dotazy zaměstnanců.

4.13 Audit

4.13.1 Cíle politiky

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

4.13.2 Charakteristika politiky

Ve společnosti budou prováděny následující audity:

a) účetní audit prováděný nezávislým auditorem, pokud tak stanoví zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
b) audity související s certifikovaným systémem řízení společnosti na základě norem ISO, v rozsahu, v jakém jsou pro SBS zavedeny,
c) činnosti v kompetenci výboru pro audit na základě zákona č. 93/2009 Sb., pokud SBS bude splňovat požadavky právních předpisů na existenci výboru pro audit,
d) individuální jednorázový specializovaný audit realizovaný na základě pokynu SAKO, SMB jako řídící osoby Koncernu SMB nebo Koncernového výboru, včetně poskytnutí auditu osobě, která k příslušnému auditu zadala pokyn,

e) průběžné monitorování jednotlivých ukazatelů hospodářského a ekonomického stavu SBS, či jeho výhledů, včetně příslušných analýz, zavedené v případě pokynu SAKO, včetně poskytování takových informací SAKO.

V případě, že bude pro celý Koncern SMB jmenován jednotný auditor, SBS se takovému rozhodnutí podřídí způsobem odpovídajícím požadavkům právních předpisů v souladu s rozhodnutími svých orgánů, přičemž pro takové rozhodnutí poskytne veškerou potřebnou součinnost.

4.14 Synergické využití zkušeností mateřské společnosti SAKO

4.14.1 Cíle politiky

SBS v zájmu efektivity činností a úspory finančních prostředků bude se svou mateřskou společností SAKO dle možnosti a potřeb SBS sdílet dostupné systémy a postupy, včetně nezbytného materiálního vybavení, personálního obsazení a podpory pro specifické činnosti, které využívá SAKO (dále jen „**sdílení podpory**“).

V případě vhodnosti a možnosti provedení bude SBS integrovat své systémy do systému SAKO a současně umožní za stejných podmínek integraci systému SAKO do vlastních systémů (dále jen „**integrace systémů**“).

4.14.2 Charakteristika politiky

SBS bude analyzovat své potřeby pro dosažení cíle této politiky. Na základě analýzy vždy, kdy to bude SBS považovat za optimální pro SBS či SAKO, navrhne konkrétní úpravu sdílení podpory či integrace systémů. Pro konkrétní případy bude vždy sdílení podpory či integrace systémů realizovány na základě dohody mezi SBS a SAKO završené případnou samostatnou smluvní úpravou.

Vlastnická politika Koncernu statutárního města Brna (Koncernu SMB)

Obsah

1 Úvod ... 5

2 Účel Vlastnické politiky Koncernu SMB ... 7

2.1 Definice Vlastnické politiky Koncernu SMB ... 7
2.2 Účel a cíl Vlastnické politiky Koncernu SMB ... 7
2.3 Způsob tvorby, schvalování a změny Vlastnické politiky Koncernu SMB a vlastnických politik řízených osob ... 7

3 Úloha řízených osob v Koncernu SMB ... 9

3.1 Výkon funkce řízených osob vůči SMB a obyvatelstvu, jejich poslání, vize, cíle a společenská odpovědnost ... 9
3.2 ARENA BRNO, a.s. ... 11
3.2.1 Výkon funkce společnosti ARENA BRNO, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu ... 11
3.2.2 Poslání, vize a cíle společnosti ARENA BRNO, a.s. ... 12
3.2.3 Společenská odpovědnost společnosti ARENA BRNO, a.s. ... 13
3.3 Brněnské komunikace a.s. ... 14
3.3.1 Výkon funkce společnosti Brněnské komunikace a.s. vůči SMB a obyvatelstvu ... 14
3.3.2 Poslání, vize a cíle společnosti Brněnské komunikace a.s. ... 14
3.3.3 Společenská odpovědnost společnosti Brněnské komunikace a.s. ... 15
3.4 Dopravní podnik města Brna, a.s. ... 16
3.4.1 Výkon funkce společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu ... 16
3.4.2 Poslání, vize a cíle společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s. ... 16
3.4.3 Společenská odpovědnost společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s. ... 17
3.5 Lesy města Brna, a.s. ... 18
3.5.1 Výkon funkce společnosti Lesy města Brna, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu ... 18
3.5.2 Poslání, vize a cíle společnosti Lesy města Brna, a.s. ... 18
3.5.3 Společenská odpovědnost společnosti Lesy města Brna, a.s. ... 19
3.6 Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s. ... 20
3.6.1 Výkon funkce společnosti Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu ... 20
3.6.2 Poslání, vize a cíle společnosti Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s. ... 20
3.6.3 Společenská odpovědnost Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s. ... 21
3.7 SAKO Brno, a.s. ... 22
3.7.1 Výkon funkce společnosti SAKO Brno, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu ... 22
3.7.2 Poslání, vize a cíle společnosti SAKO Brno, a.s. ... 23
3.7.3 Společenská odpovědnost SAKO Brno, a.s. ... 24
3.8 STAREZ – SPORT, a.s. ... 25
3.8.1 Výkon funkce společnosti STAREZ – SPORT, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu ... 25
3.8.2 Poslání, vize a cíle společnosti STAREZ-SPORT, a.s. ... 25
3.8.3 Společenská odpovědnost společnosti STAREZ – SPORT, a.s. ... 26
3.9 Technické sítě Brno, akciová společnost ... 27
3.9.1 Výkon funkce společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost vůči SMB a obyvatelstvu ... 27
3.9.2 Poslání, vize a cíle společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost ... 28
3.9.3 Společenská odpovědnost společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost ... 29
3.10 Teplárny Brno, a.s. ... 30
3.10.1 Výkon funkce společnosti Teplárny Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu ... 30
3.10.2 Poslání, vize a cíle Teplárny Brno, a.s. ... 31
3.10.3 Společenská odpovědnost společnosti Teplárny Brno, a.s. ... 32
3.11 Veletrhy Brno, a.s. ... 33
3.11.1 Výkon funkce společnosti Veletrhy Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu ... 33
3.11.2 Poslání, vize a cíle společnosti Veletrhy Brno, a.s. ... 34
3.11.3 Společenská odpovědnost společnosti Veletrhy Brno, a.s. ... 34
3.12 SAKO Brno SOLAR a.s. ... 35
3.12.1 Výkon funkce společnosti SAKO Brno SOLAR a.s. vůči SMB a obyvatelům města ... 35
3.12.2 Poslání, vize a cíle společnosti SAKO Brno SOLAR a.s. ... 35

3.12.3 Společenská odpovědnost společnosti SAKO Brno SOLAR a.s. 36
3.13 Legislativní rámec – stanovy, směrnice, ISO normy 36
3.14 Způsob řízení informací 38
3.15 Etický kodex 39

4 Společné zásady řízení řízených osob 41

4.1 Základní koncernová struktura 41
4.2 Právní a jiné důvody koncernového uspořádání 41
4.3 Základy koncernového řízení 42
4.4 Postavení a role jednotlivých orgánů SMB, řízených osob a Koncernu SMB v Koncernu SMB – popis 43
4.4.1 Rada města Brna 43
4.4.2 Zastupitelstvo města Brna 45
4.4.3 Magistrát města Brna 46
4.4.4 Koncernový výbor 46
4.4.5 Kancelář Koncernového výboru 47
4.4.6 Statutární orgány řízených osob 48
4.4.7 Dozorčí rady řízených osob 49

5 Oblasti jednotného řízení Koncernu SMB 52

5.1 Jednotná politika Koncernu SMB, definice složek a činností podléhajících jednotnému řízení 52
5.2 Bezpečnostní politika 52
5.2.1 Cíle politiky 52
5.2.2 Charakteristika politiky 52
5.3 Personální politika 53
5.3.1 Cíle politiky 53
5.3.2 Charakteristika politiky 53
5.4 Financování 54
5.4.1 Cíle politiky 54
5.4.2 Charakteristika politiky 54
5.5 Dividendová politika 54
5.5.1 Cíle politiky 54
5.5.2 Charakteristika politiky 54
5.6 Investiční politika 55
5.6.1 Cíle politiky 55
5.6.2 Charakteristika politiky 55
5.7 IT politika 56
5.7.1 Cíle IT politiky 56
5.7.2 Charakteristika politiky 56
5.8 Controlling, reporting a data 56
5.8.1 Cíle politiky 56
5.8.2 Charakteristika politiky 57
5.9 Audit 57
5.9.1 Cíle politiky 57
5.9.2 Charakteristika politiky 57
5.10 Majetková politika 58
5.10.1 Cíle majetkové politiky 58
5.10.2 Charakteristika politiky 58
5.11 Nákup a prodej 58
5.11.1 Cíle politiky 58
5.11.2 Charakteristika politiky 58
5.12 Politika sdílených služeb a organizačních útvarů 59
5.12.1 Cíle politiky 59
5.12.2 Charakteristika politiky 59
5.13 Politika společenské odpovědnosti (CSR) 59
5.13.1 Cíle politiky 59
5.13.2 Charakteristika politiky 59
5.14 Politika vztahů s veřejností (PR) a propagace 60

5.14.1 Cíle politiky 60
5.14.2 Charakteristika politiky 60

6 Přílohy Vlastnické politiky Koncernu SMB 61

6.1 Dílčí oblasti a metody uplatňování politik 61
6.1.1 Bezpečnost 61
6.1.2 Personalistika 64
6.1.3 Financování 67
6.1.4 Investice 68
6.1.5 IT 70
6.1.6 Controlling a reporting 72
6.1.7 Správa majetku 75
6.1.8 Nákup a prodej 82
6.1.9 Sdílené služby 83
6.1.10 Politika společenské odpovědnosti (CSR) 87

1 Úvod

Statutární město Brno (dále též jen „**SMB**“)~~, jako statutární město České republiky,~~ je jediným akcionářem ~~mj.~~ následujících ~~10 městských~~ obchodních společností:

- ARENA BRNO, a.s., IČO: 091 33 267, se sídlem Výstaviště 405/1, Pisárky, 603 00 Brno (dále též jen „**ARENA**“);
- Brněnské komunikace a.s., IČO: 607 33 098, se sídlem Renneská třída 787/1a, Štýřice, 639 00 Brno (dále též jen „**BKOM**“);
- Dopravní podnik města Brna, a.s., IČO: 255 08 881, se sídlem Hlinky 64/151, Pisárky, 603 00 Brno (dále též jen „**DPMB**“);
- Lesy města Brna, a.s., IČO: 607 13 356, se sídlem Křížkovského 247/9, 664 34 Kuřim (dále též jen „**LMB**“);
- Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s., IČO: 607 13 330, se sídlem Koliště 1909/7, Černá Pole, 602 00 Brno (dále též jen „**PHSMB**“);
- SAKO Brno, a.s., IČO: 607 13 470, se sídlem Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno (dále též jen „**SAKO**“);
- STAREZ – SPORT, a.s., IČO: 269 32 211, se sídlem Křídlovická 911/34, Staré Brno, 603 00 Brno (dále též jen „**STAREZ**“);
- Technické sítě Brno, ~~a.s.~~akciová společnost, IČO: 255 12 285, se sídlem Barvířská 822/5, Zábrdovice, 602 00 Brno (dále též jen „**TSB**“),
- Teplárny Brno, a.s., IČO: 463 47 534, se sídlem Okružní 828/25, Lesná, 638 00 Brno (dále též jen „**Teplárny Brno**“);
- Veletrhy Brno, a.s., IČO: 255 82 518, se sídlem Výstaviště 405/1, Pisárky, 603 00 Brno (dále též jen „**BVV**“).

Současně je společnost SAKO Brno, a.s., jediným akcionářem a mateřskou společností společnosti SAKO Brno SOLAR a.s., IČO: 141 03 320, se sídlem Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno (dále též jen „**SBS**“).~~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%.~~

Shora uvedené obchodní společnosti byly postupem dle dokumentu s názvem Deklarace Koncernu statutárního města Brna (dále též jen „**Deklarace Koncernu SMB**“) přijaty za členy Koncernu statutárního města Brna (dále též jen „**Koncern SMB**“), v souladu s ustanovením § 79 a násl. zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění platném a účinném k okamžiku aplikace daného ustanovení, neplyne-li z Deklarace Koncernu SMB něco jiného (dále jen „**ZOK**“) tak, aby tyto společnosti byly podrobeny jednotnému řízení jinou osobou, kterou je SMB (obchodní společnosti podrobené jednotnému řízení SMB společně či též každá zvlášť dále též jen „**řízené osoby**“).

Deklarace Koncernu SMB stanovuje významné složky či činnosti podnikání ve smyslu ustanovení § 79 odst. 2 ZOK, jichž se týká koordinace a koncepční řízení v rámci Koncernu SMB, stanoví základní rámec fungování koncernového uspořádání a stanoví rámcové cíle jednotlivých politik, které povedou k naplňování společného koncernového zájmu. Jednotlivé konkrétní realizační kroky vedoucí k plnění rámcových cílů, a tedy i naplňování koncernového zájmu, jsou určovány a schvalovány Radou

města Brna v působnosti řídící osoby v podobě koncernových pokynů, které jsou následně plněny jednotlivými řízenými osobami.

Rozhodnutím Rady města Brna (dále ~~i~~ též jen **„RMB“**) vznikl pokyn vytvořit vlastnickou politiku ~~statutárního města Brna~~ (dále též jen „**Vlastnická politika Koncernu SMB**“) ve vztahu k řízeným osobám~~městským společnostem se 100% majetkovým podílem města~~.

~~Tento dokument~~Vlastnická politika Koncernu SMB stanoví a definuje:

- základní cíle ~~statutárního města Brna (dále i **„SMB“**)~~SMB ve vztahu k ~~městským společnostem~~řízeným osobám;~~,~~
- způsob schvalování a ~~revizi~~ změny V~~v~~lastnické politiky Koncernu SMB a vlastnických politik jednotlivých řízených osob;
- ~~a~~ základní cíle a charakteristiky jednotlivých politik vztahujících se k významným činnostem podnikání jednotlivých ~~městských společností~~řízených osob;
- ~~.~~
- ~~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~~řízených osob,
- ~~vytváří~~ rámec pro vykonávání dohledu SMB nad ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami;
- ~~a definuje~~ vztah akcionáře, představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit ~~uvedených městských společností~~řízených osob v rámci ~~budoucího~~ koncernového uspořádání.

Konkrétní realizační kroky vedoucí k naplnění cílů V~~v~~lastnické politiky Koncernu SMB ~~budou~~ jsou v~~-~~ rámci ~~budoucího~~ koncernového uspořádání určovány prostřednictvím koncernových pokynů přijímaných postupem dle článku 4. Deklarace Koncernu SMB (dále též jen „**Koncernové pokyny**“)~~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~~ jsou následně plněny jednotlivými ~~ovládanými~~ řízenými osobami.

2 Účel V~~v~~lastnické politiky ~~statutárního města Brna~~Koncernu SMB

2.1 Definice V~~v~~lastnické politiky Koncernu SMB

Vlastnická politika Koncernu SMB je formulování zásad ~~vlastníka~~ SMB jakožto řídící osoby směrem k obchodním společnostem, které jsou členy Koncernu SMB, jakožto ~~obchodní společnosti, korporaci, subjektu apod.~~řízeným osobám a ~~,~~ vyjadřuje~~ící~~ záměr vedoucí k realizaci cíle v předem vymezené oblasti při dodržení obecně platných pravidel daného prostředí.

~~Vlastník~~ SMB jakožto řídící osoba přitom:

a) ~~-~~klade důraz na transparentní a odpovědnou správu ~~společnosti~~ řízených osob s potřebnou úrovní profesionality a efektivity;~~.~~

b) d~~D~~efinuje potřebné cíle, svoji roli a způsob, jakým chce svoji politiku zavádět do praxe;~~.~~

c) v~~V~~ rámci V~~v~~lastnické politiky Koncernu SMB stanovuje další nástroje dobré správy, jako je odměňování a personální politika, založená na vyhodnocení výkonu podniku a jeho orgánů.

2.2 Účel a cíl Vlastnické politiky Koncernu SMB

Účelem V~~v~~lastnické politiky Koncernu SMB je definovat jasnou a konzistentní politiku, jakým způsobem ~~bude~~ SMB vykonáváat správu a řízení ~~městských společností~~řízených osob. ~~Dokumentace~~ Vlastnická politika Koncernu SMB ~~bude~~ obsahuje~~ovat~~ základní cíle a priority ~~městských společností~~řízených osob ve vztahu k SMB, ~~bude~~ stanovuje~~ovat~~ role SMB ve výkonu a správě ~~společností~~řízených osob, definuje~~ovat~~ společné zásady SMB a ~~městských společností~~řízených osob a v neposlední řadě i způsob schvalování a ~~revize~~ změny ~~v~~Vlastnické politiky Koncernu SMB a vlastnických politik jednotlivých řízených osob.

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

2.3 Způsob tvorby, schvalování a ~~revize~~ změny ~~v~~Vlastnické politiky Koncernu SMB a vlastnických politik řízených osob

Tvorba V~~v~~lastnické politiky Koncernu SMB a tvorba jejích změn jsou ~~a vlastnických politik jednotlivých městských firem je~~ v působnosti SMB jakožto ~~jediného akcionáře~~řídící osoby, kdy tuto působnost vykonává ~~dle § 102 odst. 2 písm. c) z. č. 128/2000 Sb., zákona o obcích (obecní zřízení) ve znění pozdějších přepisů,~~ RMB ve spolupráci s Koncernovým výborem~~,~~ a ~~představenstev~~ statutárním~~ich~~ orgány~~ů~~ jednotlivých ~~společností~~řízených osob.

Tvorba a ~~schválení~~schvalování vlastnických politik jednotlivých řízených osob včetně jejich ~~revizí~~změn~~změn~~ jsou v působnosti statutárních orgánů jednotlivých řízených osob.

~~Nejprve je vytvořena Vlastnická politika koncernu SMB a následně rozpracovávají vlastnické politiky jednotlivé městské společnosti. Schvalování~~ Vlastnickoué politiku~~y~~ ~~k~~Koncernu SMB a

v~~V~~lastnické~~ých~~ politiky jednotlivých ~~členů koncernu~~řízených osob včetně jejich změn ~~provádí~~ schvaluje RMB v působnosti řídící osoby Koncernu SMB 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~~řízených osob v ~~k~~Koncernu SMB

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

SMB jako ~~vlastník~~ jediný akcionář ~~spravuje tyto následující společnosti:~~společností ARENA, BKOM, DPMB, LMB, PHSMB, SAKO, STAREZ, TSB, Teplárny Brno a BVV

~~– 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.~~

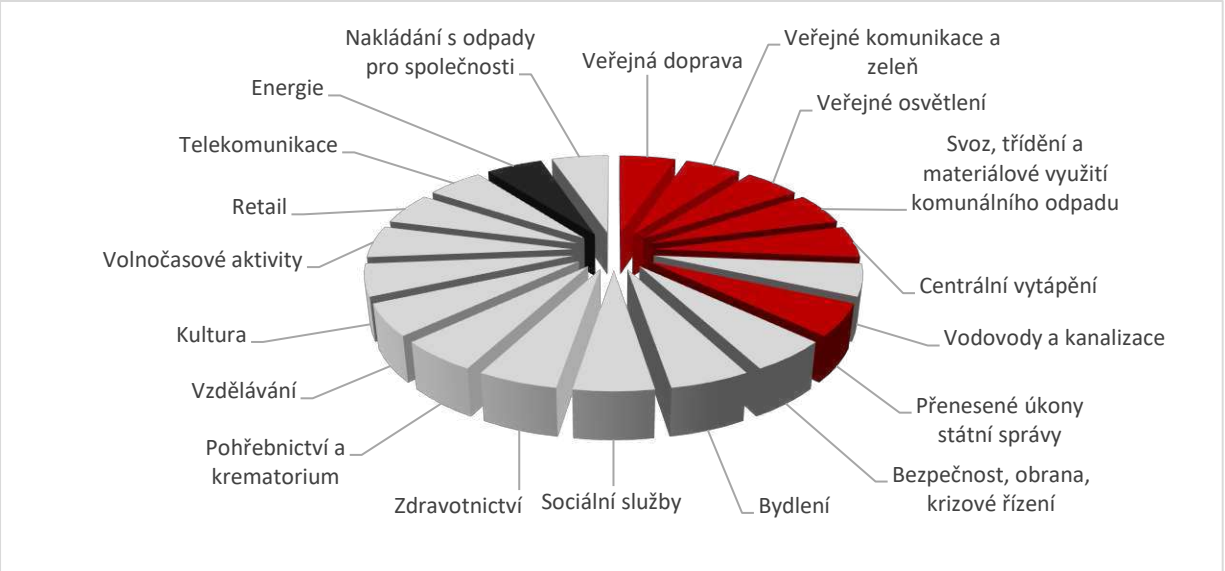
~~– Teplárny Brno, a.s.~~

~~– Veletrhy Brno, a.s.~~

~~Na tyto městské společnosti~~ má v těchto obchodních společnostech 100% vliv, tzn.~~,~~ že ~~jako vlastník~~ je řídí a ovlivňuje tyto obchodní společnosti jako takové.

Současně SMB jakožto jediný akcionář společnosti SAKO Brno, a.s., má přímý vliv na tvorbu jejích orgánů. Působnost valné hromady, resp. jediného akcionáře společnosti SAKO Brno SOLAR, a.s., vykonává představenstvo společnosti SAKO Brno, a.s., vliv SMB ve společnosti SAKO Brno SOLAR, a.s., je tak vykonáván prostřednictvím vlivu ve společnosti SAKO Brno, a.s.

~~-~~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~~SMB, dále s částečným vlivem nebo žádným vlivem (tyto jsou předmětem činnosti výlučně ~~privátních~~ obchodních společností).

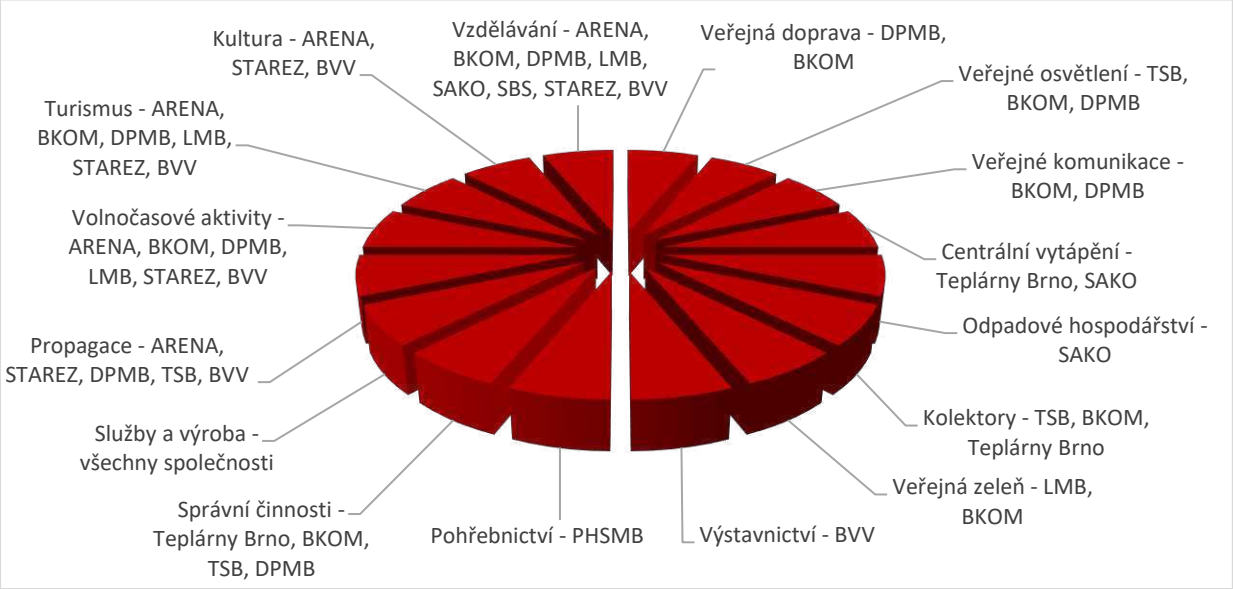


Obr. č. 3.1.1 – Výkon funkce SMB vůči obyvatelstvu města Brna

100% vliv města
Částečný vliv města
Bez vlivu města

Obr. č. 3.1.2 zobrazuje to, jakým způsobem SMB využívá jednotlivé ~~městské společnosti~~řízené osoby k naplnění výkonu funkcí města. Každá ~~městská společnost~~řízená osoba ~~je založena za konkrétním cílem zajišťovat~~zajišťuje konkrétní veřejně prospěšnou službu pro ~~město~~ SMB a její obyvatele, a toto je i její hlavní funkcí pro ~~město~~ SMB a jeho obyvatele. Velká část doplňkových funkcí se pak mezi ~~společnostmi~~ řízenými osobami 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~~řízených osob s vazbou na SMB a obyvatelstvo bude popsán v následujících kapitolách konkrétních ~~městských společností~~řízených osob.



Obr. č. 3.1.2 – Využití ~~městských firem~~řízených osob ve výkonu funkcí SMB vůči obyvatelstvu

V následujících kapitolách ~~bude~~ jsou vždy za každou ~~městskou společnost~~řízenou osobu

popsány:

- 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 jediného akcionáře/~~řídící osoby a top managementu ~~firmy~~řízené osoby. 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 řízených osob ~~městských společností~~ ve vztahu k SMB – nedílnou součástí záměru města při zřizování řízených osob~~městských firem~~ je také jejich využití směrem k celospolečenskému významu a odpovědnosti.

Mezi základní cíle SMB ve vztahu k ~~městským společnostem~~řízeným osobám patří zejména:

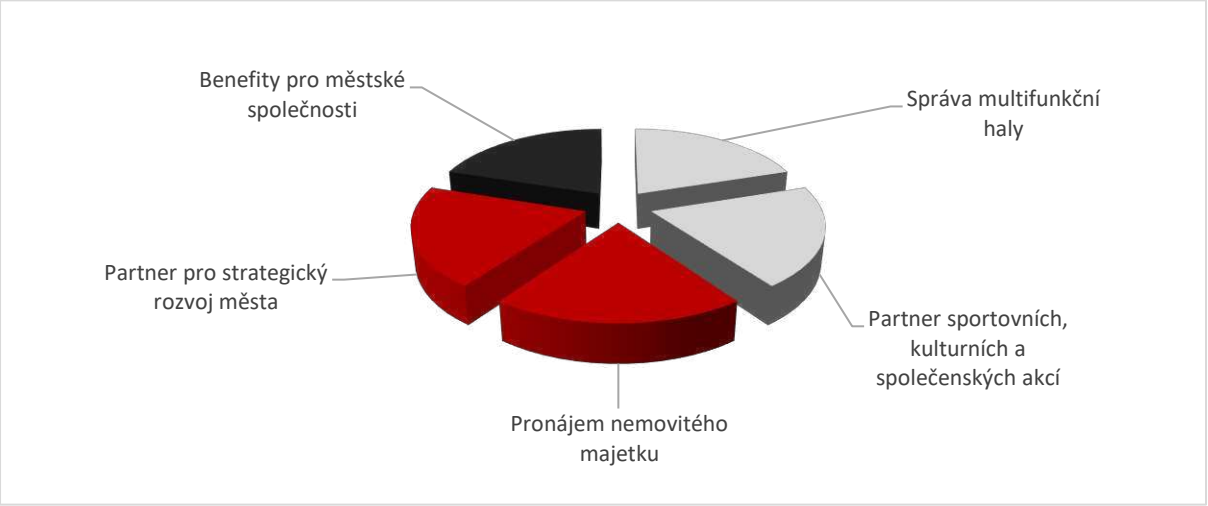
- posílení prvku veřejného zájmu, jenž se v činnosti ~~městských společností~~řízených osob objevuje směrem ke společenské odpovědnosti ~~městských společností~~řízených osob ve vztahu k SMB a jeho občanům, a to i s ohledem na úkol města jako veřejnoprávní korporace, kterým je uspokojování potřeb občanů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

3.2 ARENA BRNO, a.s.

3.2.1 Výkon funkce společnosti ARENA BRNO, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu

ARENA BRNO, a.s., vznikla jako SPV (special purpose vehicle), jejímž smyslem je vlastnictví, správa a provozování multifunkčního sportovního a kulturního pavilonu, který má být realizován na původních plochách brněnského výstaviště. ARENA chce být rovněž odpovědným a kvalitním

zaměstnavatelem s důrazem na nediskriminační zaměstnávání a transparentnost.



Obr. č. 3.2.1 – Výkon funkce ARENA vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami
Obchodní činnost

3.2.2 Poslání, vize a cíle společnosti ARENA BRNO, a.s.

Motto společnosti: **Multifunkční hala pro Brno**

Tímto heslem ARENA zastřešuje činnosti, které vykonává k naplnění svého poslání a svých vizí a jasně vyjadřuje též hlavní smysl existence společnosti. Posláním ARENA je výstavba a následná správa a údržba multifunkčního kulturního a sportovního pavilonu.

Společnost chce být odpovědným a kvalitním zaměstnavatelem s důrazem na nediskriminační zaměstnávání a transparentnost.

Vizí ARENA je zajistit pro Brno moderní multifunkční halu vybavenou špičkovými technologiemi pro kulturní a sportovní eventy. Veškeré podnikatelské aktivity ARENA realizuje s ohledem na záměry SMB, principy společenské odpovědnosti a spokojenost všech stakeholderů.

Základními cíli společnosti je poskytovat veřejnosti kulturní, společenské a sportovní vyžití v optimální kvalitě, přitom udržovat a zlepšovat standardy poskytovaných služeb, a dále průběžně rozšiřovat jejich portfolio, zvyšovat počet pravidelně se vracejících zákazníků za současné optimalizace hospodaření a postupné dosažení kladného EBITDA.

Cíle ve vztahu k ~~akcionáři~~SMB jako řídící osobě Koncernu SMB:

- Poskytovat veřejnosti kulturní, společenské a sportovní služby veřejnosti v optimální kvalitě – udržování a zlepšování standardů.
- Rozšiřovat portfolio poskytovaných služeb.
- Zajistit růst počtu pravidelně se vracejících zákazníků.
- Optimalizovat hospodaření, dosáhnout kladného EBITDA.
- Využívat a rozvíjet moderní technologie měření a regulace s cílem dosažení energetických úspor, postupně energeticky náročné technologie obměňovat moderními a úspornými.

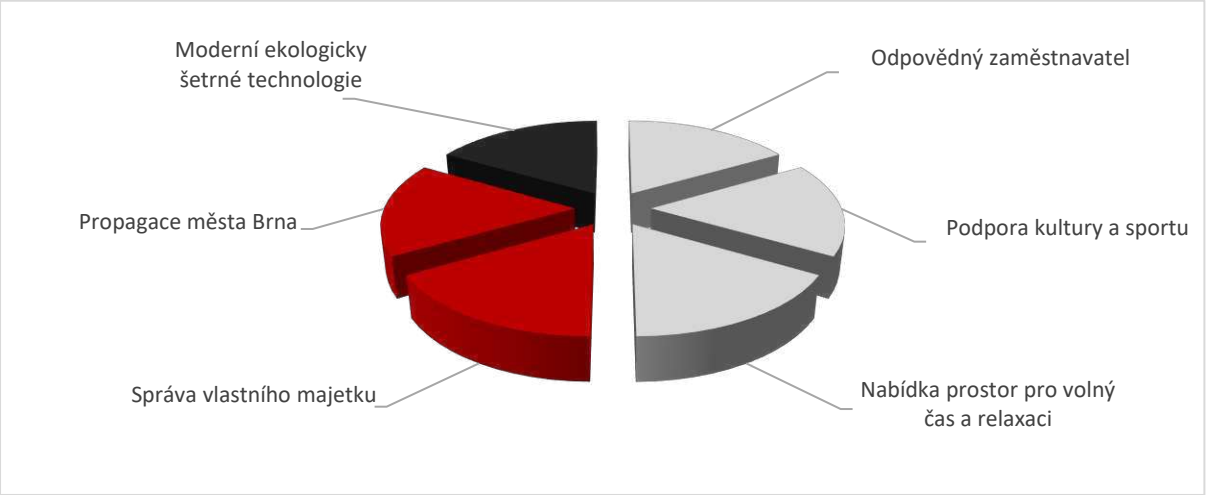
Obr. č. 3.2.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.2.3 Společenská odpovědnost společnosti ARENA BRNO, a.s.

V rámci společenské odpovědnosti chce ARENA odpovědně nakupovat a investovat, cílem je kvalita, efektivita a optimalizace nákladů. Ve vztahu ke třetím osobám je pak kladen důraz na odpovědný přístup. Postupy jsou transparentní, společnost je informačně otevřená.

Společnost pečuje o své zaměstnance, bude mít nastaven systém pravidel pro přijímání zaměstnanců, využití jejich pracovního potenciálu, zásad hodnocení a odměňování, systém motivace formou zaměstnaneckých výhod a benefitů, vzdělávání zaměstnanců, vytváření zdravého pracovního prostředí – bezpečnost práce, firemní kultura, loajalita k zaměstnavateli, dodržování zásad rovnosti zejména v oblasti mzdové politiky, provádění průzkumů spokojenosti mezi zaměstnanci.

V environmentální oblasti se ARENA zaměří na úsporu energií a ochranu životního prostředí.



Obr. č. 3.2.3 – Funkce ARENA s přesahem na společenskou odpovědnost

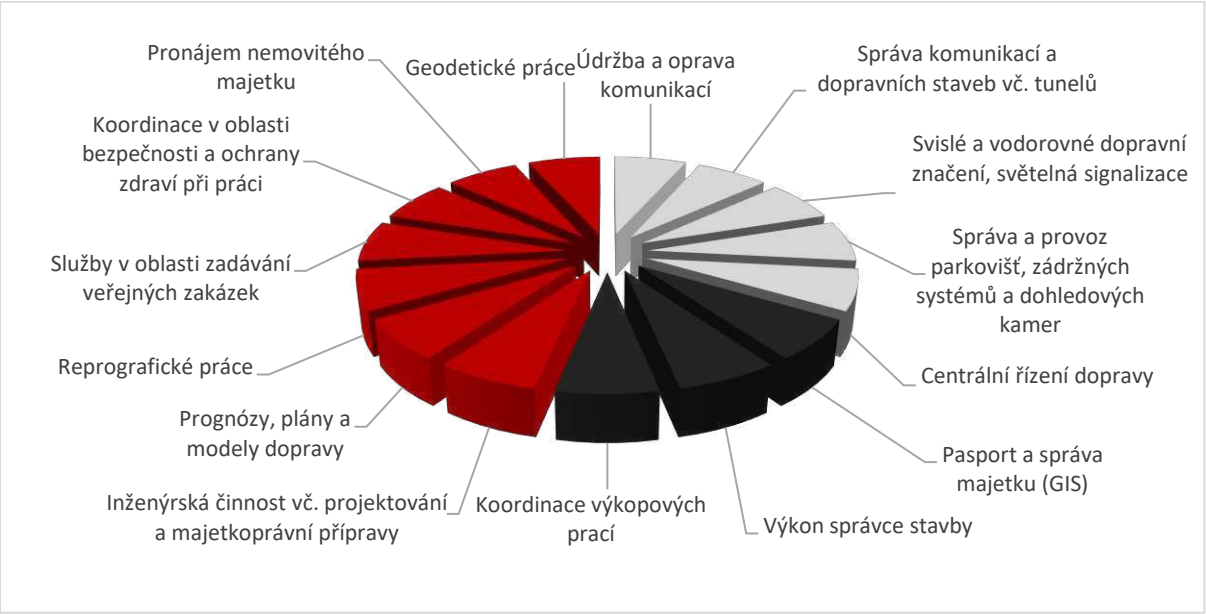
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

~~3.2~~3.3 Brněnské komunikace a.s.

~~3.2.1~~3.3.1 *Výkon funkce společnosti 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. 3.3~~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. 3.3~~2~~.1 – Výkon funkce ~~Brněnských komunikací a.s~~BKOM vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami
Obchodní činnost

~~3.2.2~~3.3.2 *Poslání, vize a cíle společnosti 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~~SMB, 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

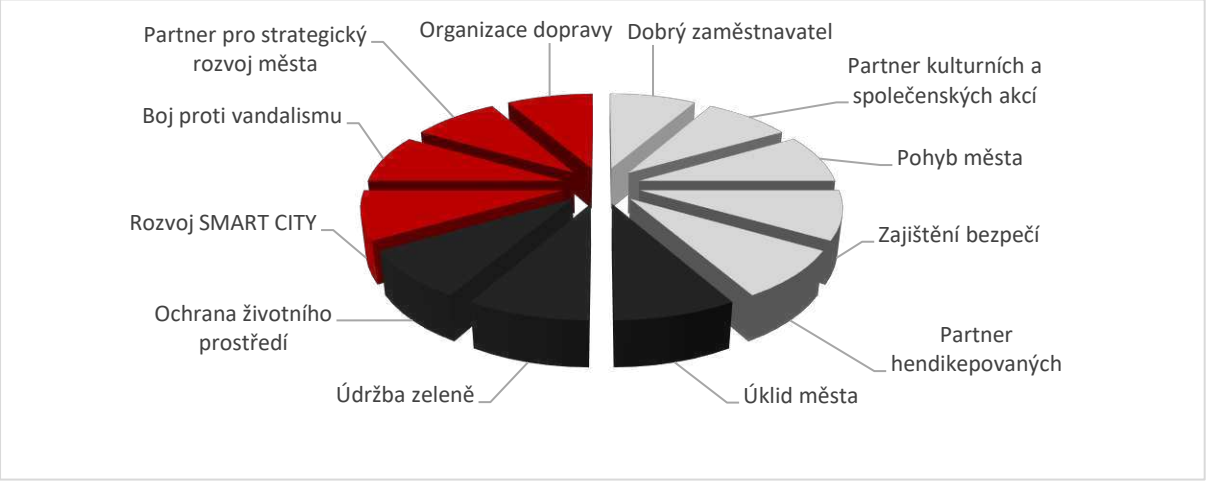
projektů.

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. 3.32.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.2.33.3.3 Společenská odpovědnost – společnosti 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. 3.32.3 – Funkce Brněnských komunikací a.s. BKOM s přesahem na společenskou odpovědnost

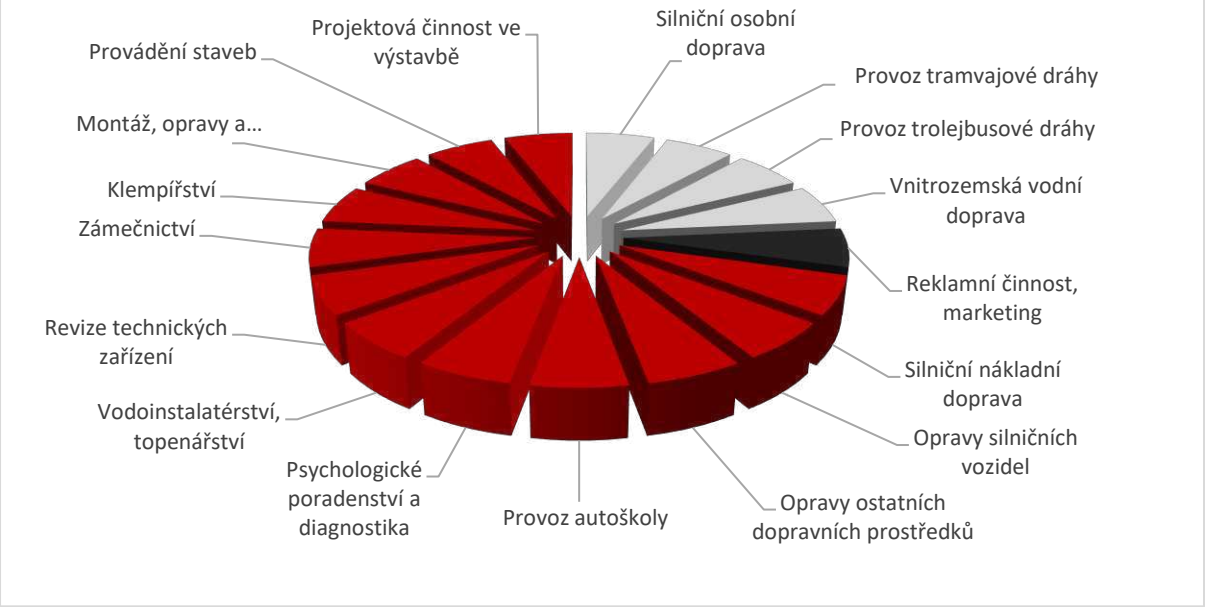
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

~~3.3~~3.4 Dopravní podnik města Brna, a.s.

~~3.3.1~~3.4.1 *Výkon funkce společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu*

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

Mimo t~~u~~oto základní funkc~~ie~~i 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. 3.4~~3~~.1.



Obr. č. 3.4~~3~~.1 – Výkon funkce DPMB~~, a.s.~~ vůči SMB a obyvatelstvu

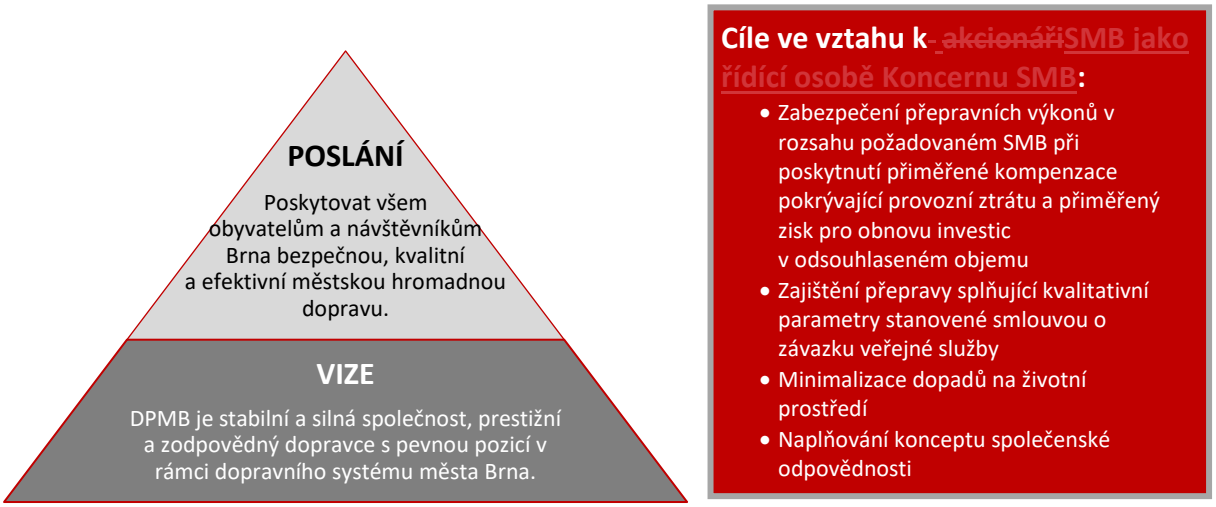
Činnosti v závazku veřejné služby
Činnosti související s dalšími ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami
Obchodní činnost

~~3.3.2~~3.4.2 *Poslání, vize a cíle společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s.*

Motto společnosti: **Jezdíme pro Vás**

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

Poslání a vize DPMB vychází ze základního účelu existence společnosti, kterým ~~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. 3.4~~3~~.2, včetně základních cílů společnosti ve vztahu k ~~akcionáři~~SMB jako řídící osobě Koncernu SMB. 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.



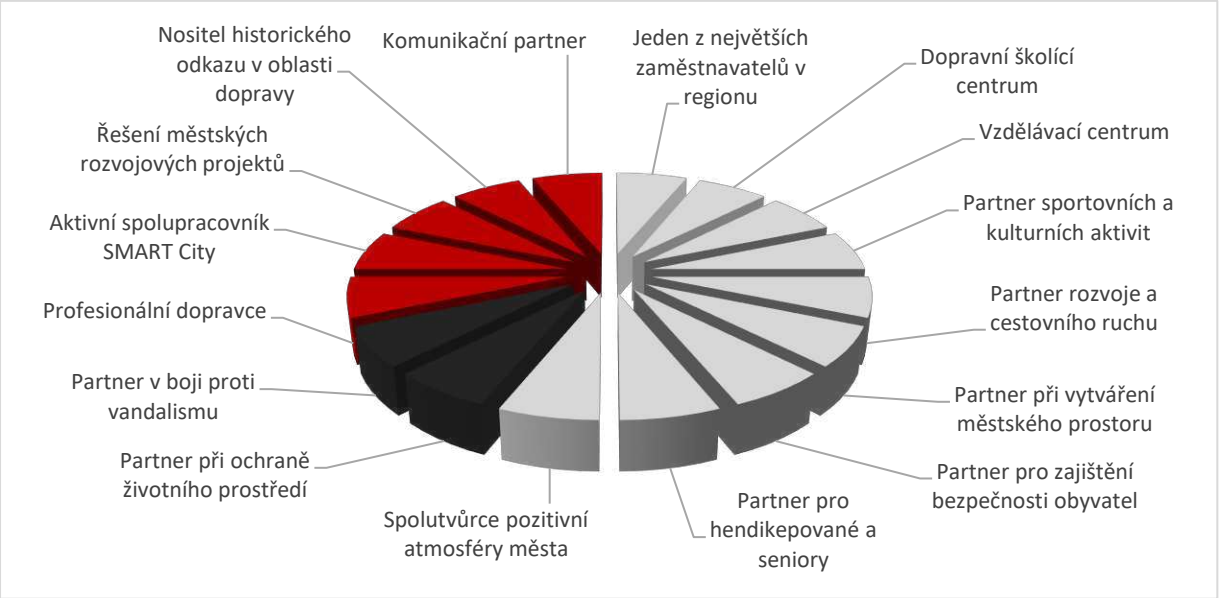
Obr. č. 3.~~4~~2.2~~.~~ – Poslání, vize a cíle ve vztahu k ~~akcionáři~~SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

~~3.3.3~~3.4.3 Společenská odpovědnost společnosti ~~DPMB~~Dopravní podnik města Brna, a.s.

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

DPMB 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.



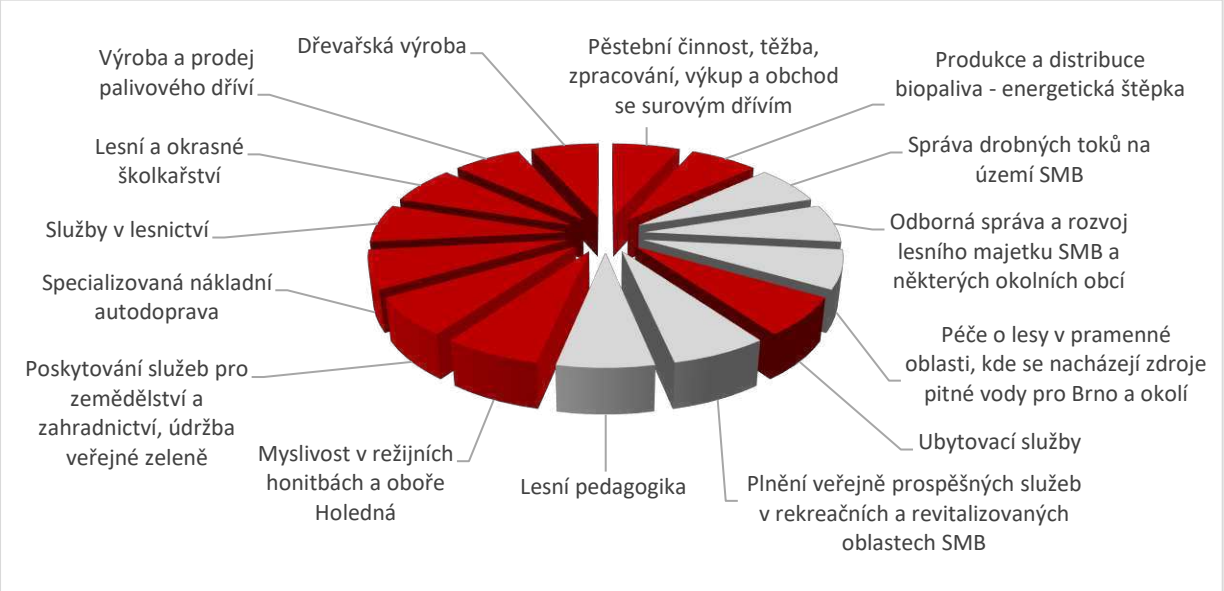
Obr. č. 3.~~4~~3.3 – Funkce DPMB~~, a.s.~~ s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

~~3.4~~3.5 Lesy města Brna, a.s.

~~3.4.1~~3.5.1 *Výkon funkce společnosti Lesy města Brna, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu*

Hlavní funkcí ~~společnosti Lesy města Brna, a.s.~~LMB 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. 3.54.1.



Obr. č. 3.54.1 – Výkon funkce ~~Lesů města Brna, a.s.~~LMB vůči SMB a obyvatelstvu

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami

~~3.4.2~~3.5.2 *Poslání, vize a cíle společnosti Lesy města Brna, a.s.*

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

~~Lesy města Brna, a.s.~~LMB je samostatně hospodařící obchodní společnost, jejímž jediným akcionářem je SMB ~~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.

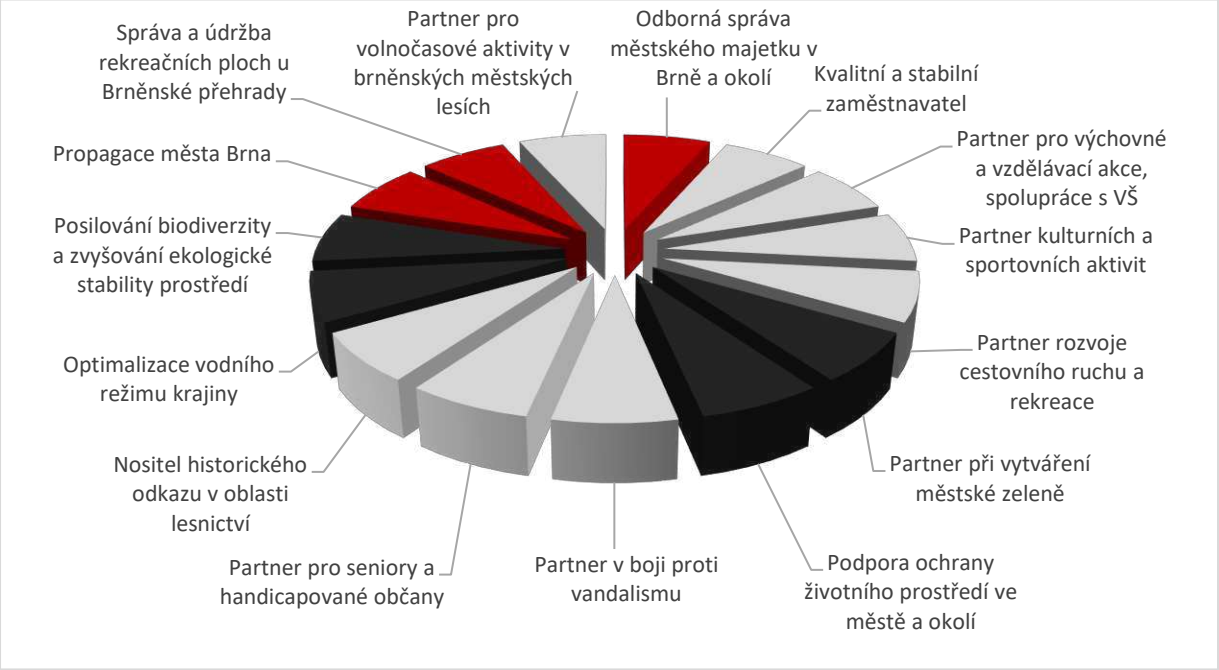
Strategickou vizí je i nadále být ekonomicky silnou společností s jasnou transparentností procesů, podnikající s vědomím široké společenské odpovědnosti.

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

Obr. č. 3.54.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.4.33.5.3 Společenská odpovědnost společnosti – Lesy města Brna, a.s.

LmB, a.s. LMB 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. LMB je pozice partnera SMB při ochraně životního prostředí.



Obr. č. 3.54.3 – : Funkce LMB, a.s. s přesahem na společenskou odpovědnost

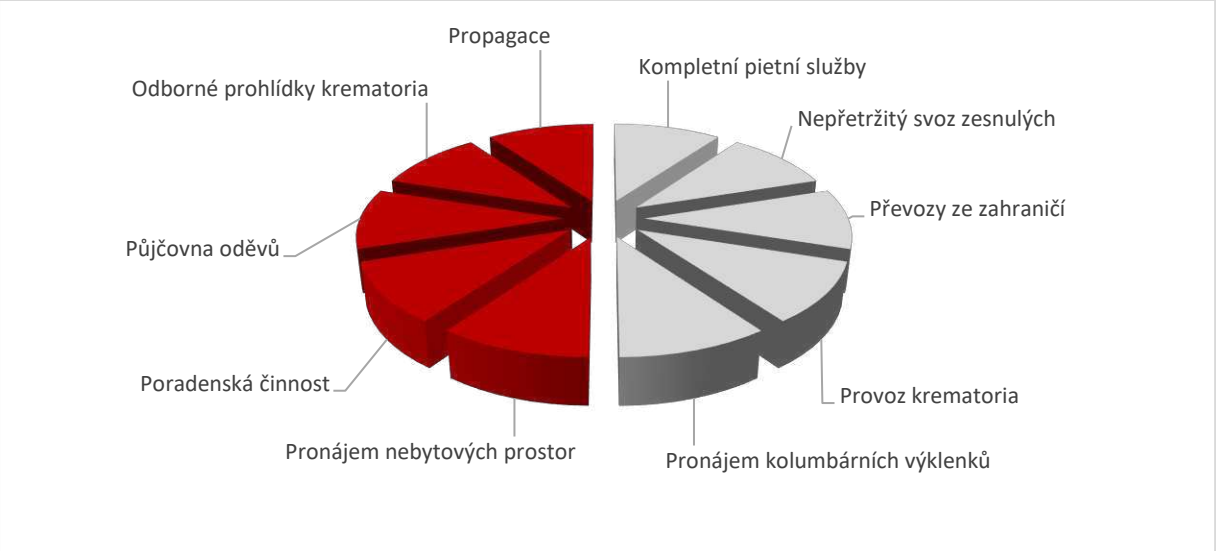
Sociální oblast
Enviromentální oblast
Ekonomická činnost

~~3.5~~3.6 Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.

~~3.5.1~~3.6.1 Výkon funkce společnosti Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu

~~Společnost Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.~~PHSMB 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. s~~S~~lužby krátkodobého charakteru od úmrtí do pohřbení nebo zpopelnění zemřelého.

Ostatní vedlejší funkce ~~PhsmB, a.s.~~PHSMB vůči SMB a obyvatelům jsou v Obr. č. 3.6~~5~~.1. Veškeré vedlejší funkce souvisí s doplněním hlavní funkce společnosti.



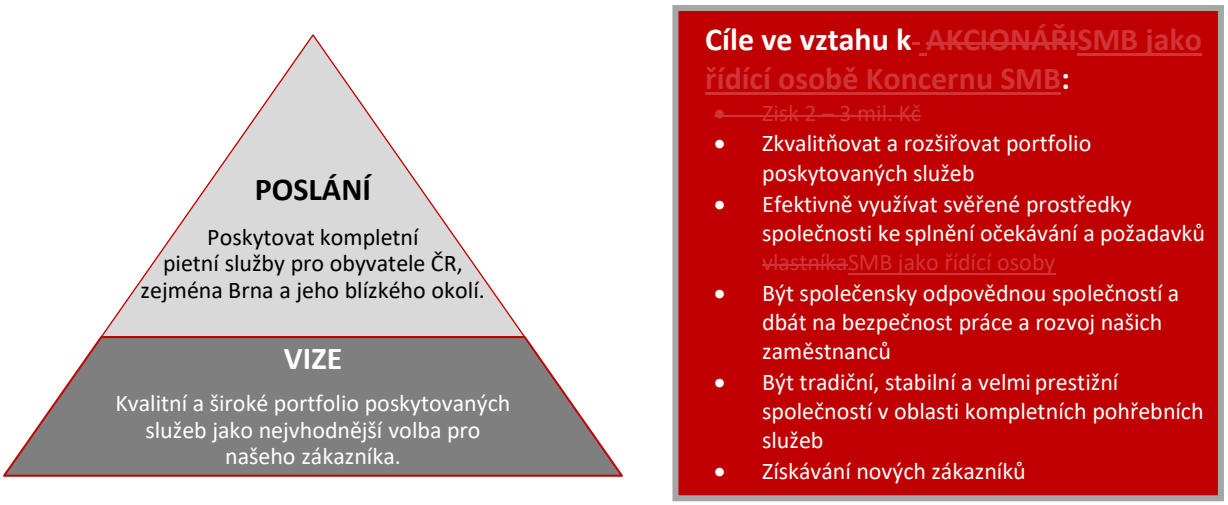
Obr. č. 3.6~~5~~.1 – ~~:~~ Výkon funkce ~~PhsmB, a.s.~~PHSMB vůči SMB a ~~obyvatelům města~~obyvatelstvu

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

~~3.5.2~~3.6.2 Poslání, vize a cíle společnosti 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~~ SMB jako řízené osobě Koncernu SMB jsou zobrazeny v Obr. č. 3.6~~5~~.2.



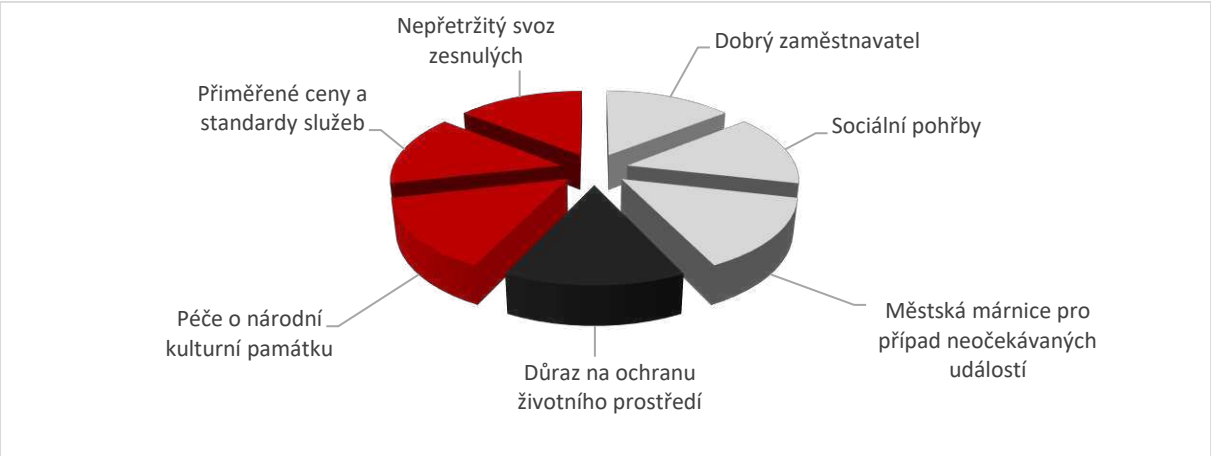
Obr. č. 3.65.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáříSMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.5.33.6.3 Společenská odpovědnost Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.

Společnost Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.PHSMB 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 kolumbáriem prohlášeno vládou ČR národní kulturní památkou.



Obr. č. 3.65.3 – Funkce PhsmB, a.s.PHSMB s přesahem na společenskou odpovědnost

~~3.6~~3.7 SAKO Brno, a.s.

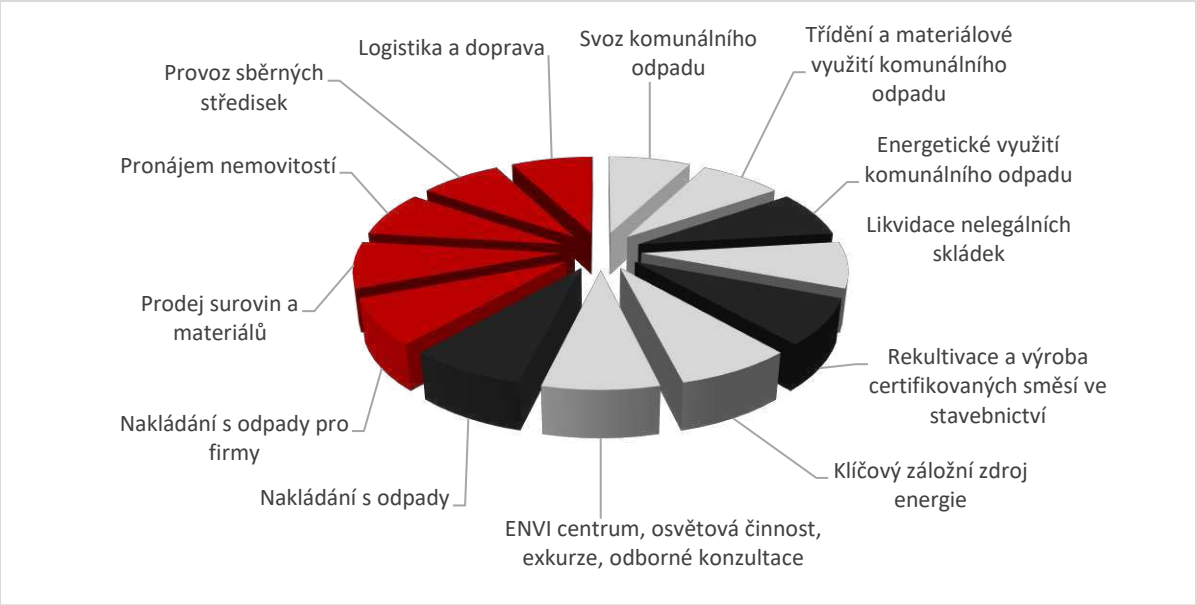
~~3.6.1~~3.7.1 Výkon funkce společnosti SAKO Brno, a.s., vůči SMB a obyvatelstvu

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~~ SMB 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.

SAKO současně na základě Koncernového pokynu č. 2/2021, ve znění Koncernového pokynu č. 4/2021 zajišťuje prostřednictvím své dceřiné společnosti SBS též realizaci fotovoltaických a fototermických systémů včetně jejich akumulace na území a v rámci SMB.



Obr. č. 3.7~~6~~.1 ~~–~~: Výkon funkce SAKO ~~Brno, a.s.~~ vůči SMB a obyvatelstvu~~ům~~ ~~M~~~~města~~

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami
Obchodní činnost

~~3.6.2~~3.7.2 *Poslání, vize a cíle společnosti SAKO Brno, a.s.*

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

~~Společnost SAKO Brno, a.s.~~SAKO 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.

V rámci plnění Koncernového pokynu č. 2/2021, ve znění Koncernového pokynu č. 4/2021 je SAKO, resp. SBS oprávněno realizovat a provozovat fotovoltaické a fototermické systémy v rámci Koncernu SMB. V případě, že investory a provozovateli FVE:

a) na střechách budov v majetku SMB nebudou městské části SMB či jimi zřizované organizace,

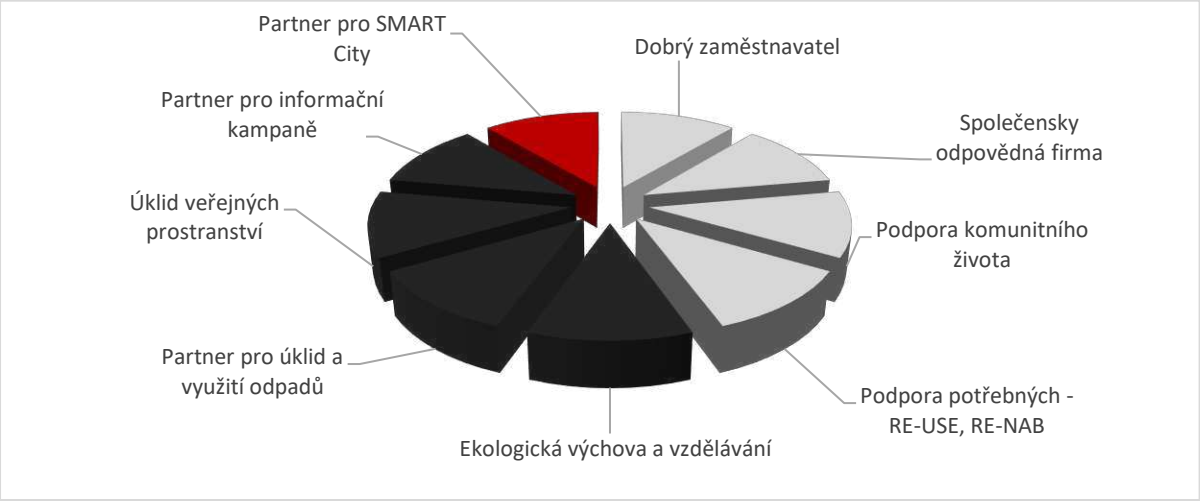
b) na střechách budov v majetku členů Koncernu SMB nebudou přímo tito členové Koncernu SMB, kteří příslušné budovy vlastní,

je oprávněným realizátorem a provozovatelem SBS, pokud nebude Koncernovým pokynem uložena taková činnost (též) jinému členu Koncernu SMB, který k tomu bude mít příslušná oprávnění.

Obr. č. 3.7~~6~~.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k ~~akcionáři~~SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

~~3.6.3~~3.7.3 Společenská odpovědnost ~~–~~ SAKO Brno, a.s.

~~Společnost SAKO Brno, a.s.~~SAKO 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.



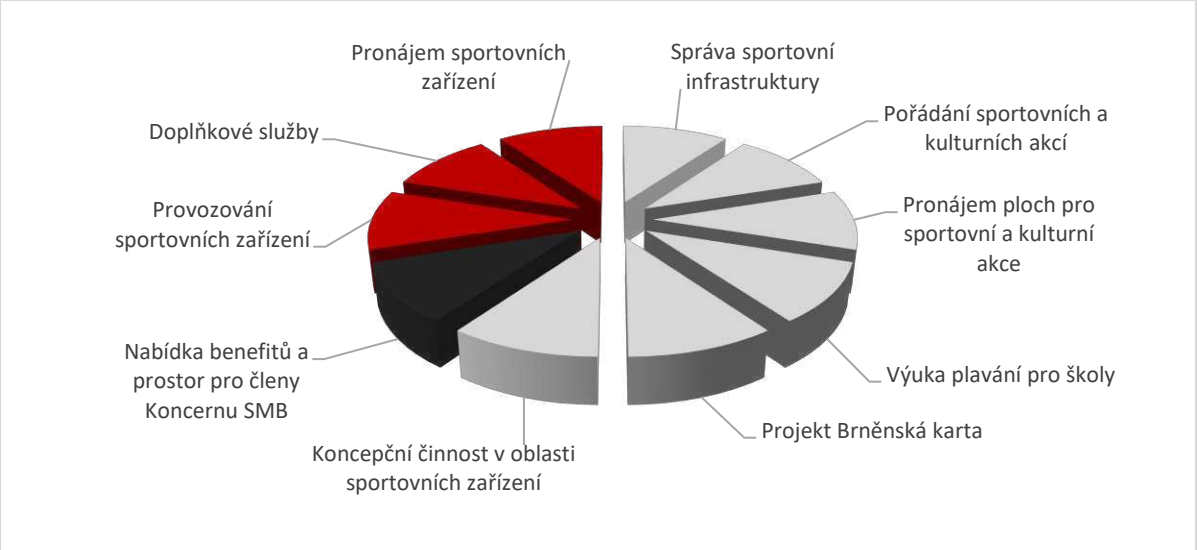
Obr. č. 3.7~~6~~.3 – Funkce SAKO ~~Brno, a.s.~~ s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

~~3.7~~3.8 STAREZ – SPORT, a.s.

~~3.7.1~~3.8.1 *Výkon funkce společnosti 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 uvedeny v Obr. č. 3.8~~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. 3.8~~7~~.1 - Výkon funkce STAREZ ~~– SPORT, a.s.~~ vůči SMB a obyvatelstvu~~ům města~~

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami
Obchodní činnost

~~3.7.2~~3.8.2 *Poslání, vize a cíle společnosti 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. 3.8~~7~~.2, taktéž základní cíle společnosti ve vztahu k ~~akcionáři~~SMB jako řídící osobě Koncernu SMB.

Základními cíli společnosti je poskytovat regenerační a rekondiční služby veřejnosti v maximální~~.~~ možné kvalitě, přitom udržovat a zlepšovat jejich standardy, postupně rozšiřovat portfolio poskytovaných služeb i sportovišť, zvyšovat počet pravidelně se vracejících zákazníků ~~za současné optimalizace hospodaření a udržení ztráty max. do 37 mil~~.

Cíle ve vztahu k ~~AKCIONÁŘI~~SMB jako řídící osobě Koncernu SMB:

- Poskytovat regenerační a rekondiční služby veřejnosti v max. možné kvalitě – udržování a zlepšování standardů
- Rozšiřovat portfolio poskytovaných služeb i sportovišť
- Rozšiřovat počet pravidelně se vracejících zákazníků
- Optimalizovat hospodaření, ~~udržet ztrátu max. do 37 mil.,~~ cílem je snaha o co nejvíce vyrovnané hospodaření
- Využívat a rozvíjet moderní technologie měření a regulace s cílem dosažení energetických úspor, postupně energeticky náročné technologie obměňovat moderními a úspornými
- Postupně regenerovat stará sportoviště

Obr. č. 3.~~8~~7.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k ~~akcionáři~~SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

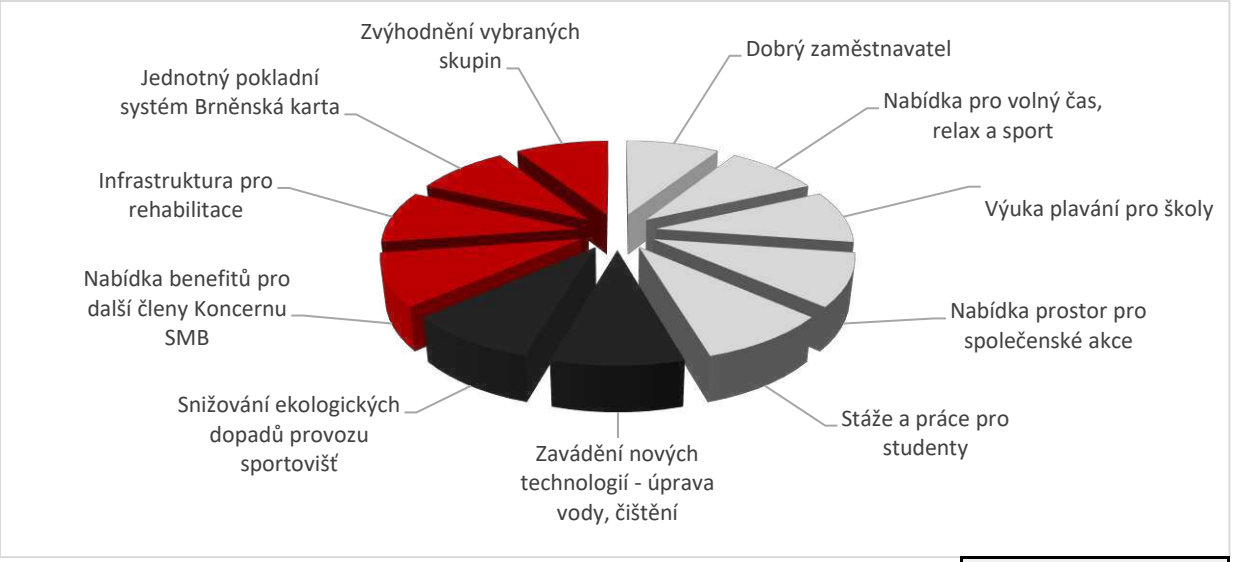
~~3.7.3~~3.8.3 Společenská odpovědnost ~~–~~ společnosti STAREZ – SPORT, a.s.

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. 3.8~~7~~.3 – Výkon funkce STAREZ ~~– SPORT, a.s.~~ s přesahem na společenskou odpovědnost

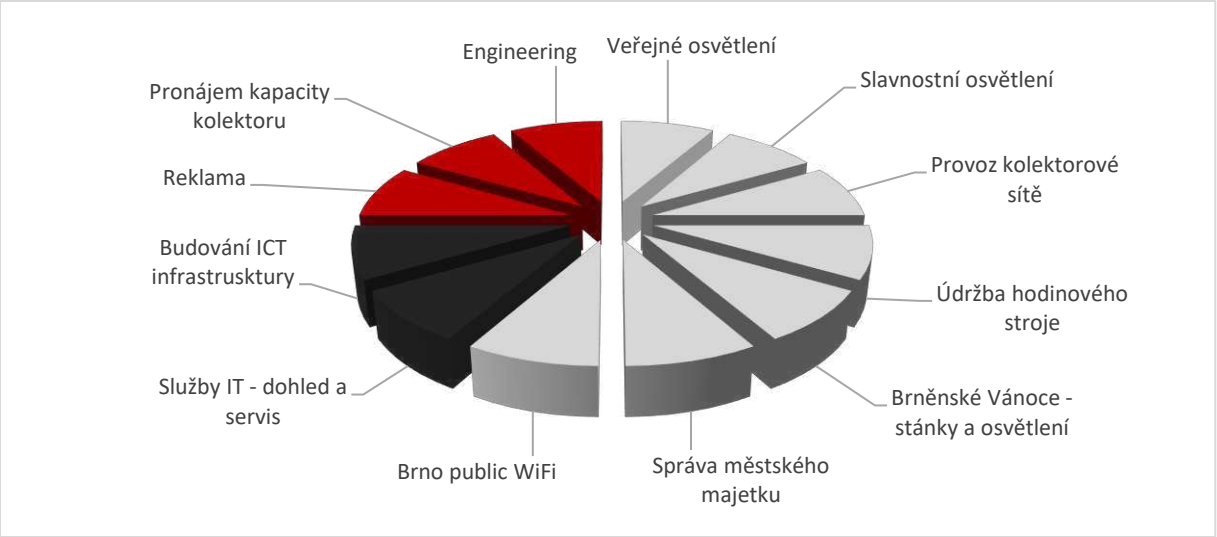
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

~~3.8~~3.9 Technické sítě Brno, ~~a.s.~~akciová společnost

~~3.8.1~~3.9.1 Výkon funkce společnosti Technické sítě Brno, ~~a.s.~~akciová společnost 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~~9.1. 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. 3.9~~8~~.1 – Výkon funkce TSB~~, a.s.~~ vůči SMB a obyvatelstvu~~ům města~~

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami
Obchodní činnost

~~3.8.2~~3.9.2 *Poslání, vize a cíle společnosti Technické sítě Brno, ~~a.s.~~akciová společnost*

Posláním ~~společnosti Technické sítě Brno, a.s.~~TSB je zejména poskytování služeb ~~statutárnímu městu Brnu~~SMB. 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).

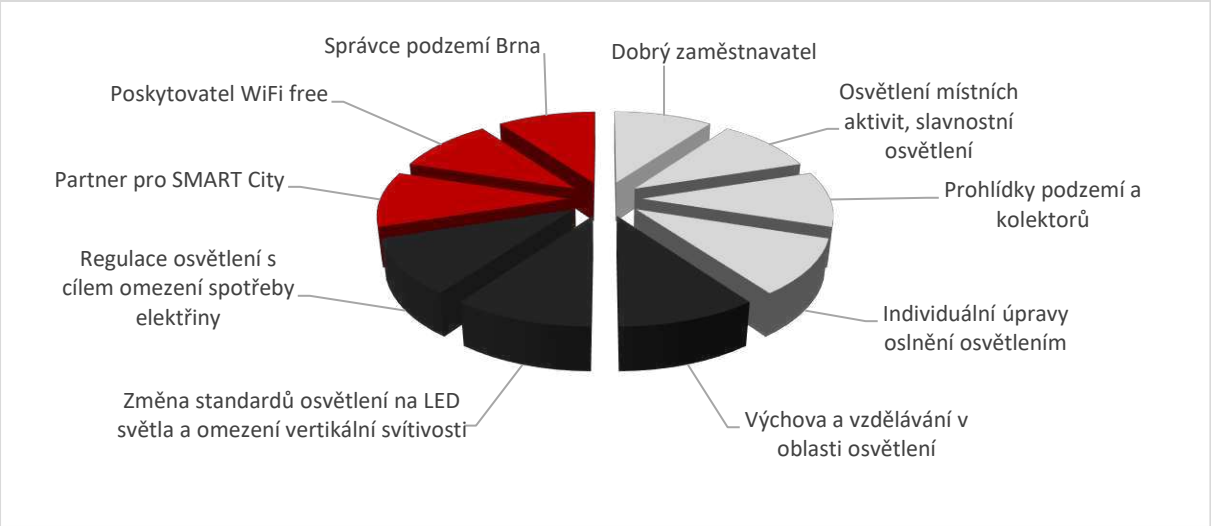
Vizí společnosti je být spolehlivým a aktivním parterem města Brna, přinášejícím nové podněty ve všech plněných funkcích. Jako rozvojovou oblast vidí společnost možnost servisování kabelovodů veřejných hodin, dále provozováni Wi~~l~~Fi~~l~~ v Brně a koordinaci ITI projektů v rámci OMI MMB a ~~městských fire~~členů~~y~~ Koncernu SMB,~~m~~ a to zejména v oblasti optických sítí. Poslání, vize a základní cíle společnosti ve vztahu k ~~akcionáři~~ SMB jako řídící osobě Koncernu SMB jsou zobrazeny na Obr. č. 3.9~~8~~.2.

Obr. 3.98.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k akcionáři SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.8.3 3.9.3 Společenská odpovědnost společnosti Technické sítě Brno, akciová společnost.

Technické sítě BrnoTSB 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 projety v oblasti SMART City ve spolupráci s dalšími obchodními společnostmi a vývojovými pracovišti.

V TSB je od roku 2020 přijat Etický kodex, který stanovuje a popisuje zásady chování zaměstnanců, členů statutárních orgánů, osob ve vedoucím postavení a osob, které vykonávají rozhodující vliv na řízení TSB. Je základní etickou normou organizace, zakotvuje společné zásady a hodnoty organizace. Smyslem existence Etického kodexu je nabídnout postup či návod k správnému řešení konkrétních eticky hraničních či komplikovaných situací a zabránit chování, jež by bylo v rozporu se zásadami, na kterých organizace stojí a které prosazuje.



Obr. č. 3.~~8~~9.3 – Výkon funkce TSB~~, a.s.~~ s přesahem na společenskou odpovědnost

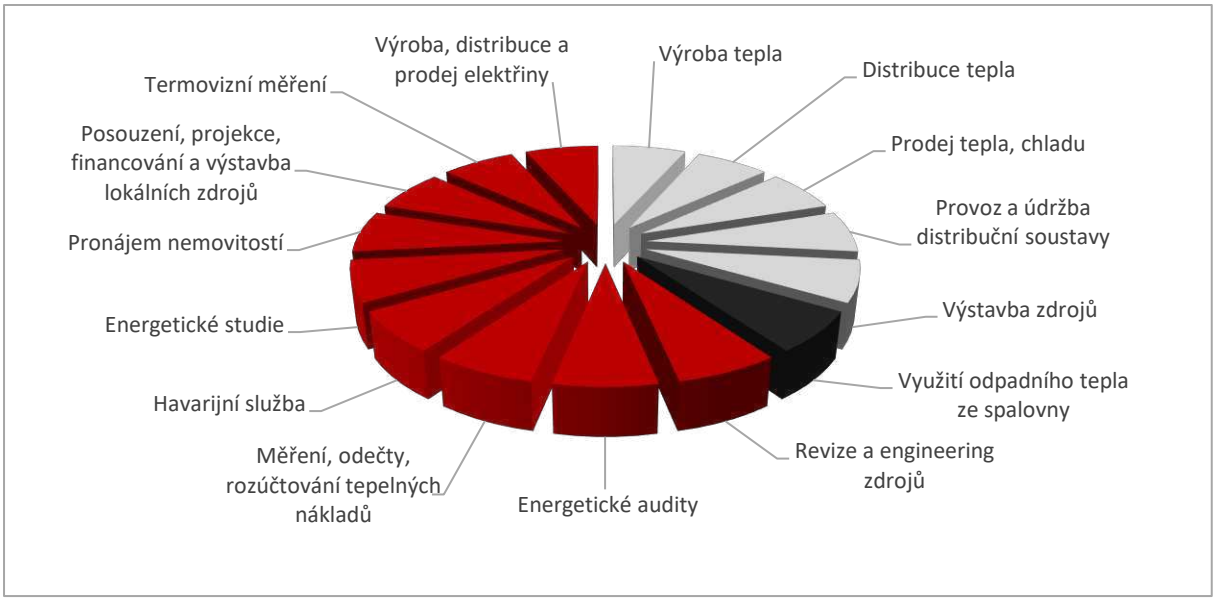
Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

~~3.9~~3.10 Teplárny Brno, a.s.

~~3.9.1~~3.10.1 *Výkon funkce společnosti Teplár~~e~~ny Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu*

Hlavní funkcí ~~společnosti TB, a.s.~~Tepláren Brno 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.~~Tepláren Brno vůči SMB a obyvatelům jsou v Obr. č. 3.10~~9~~.1. Veškeré vedlejší funkce ~~TB~~ Tepláren Brno 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. 3.10~~9~~.1 – Výkon funkce ~~TB, a.s.~~Tepláren Brno vůči SMB a obyvatelstvu~~ům města~~

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami
Obchodní činnost

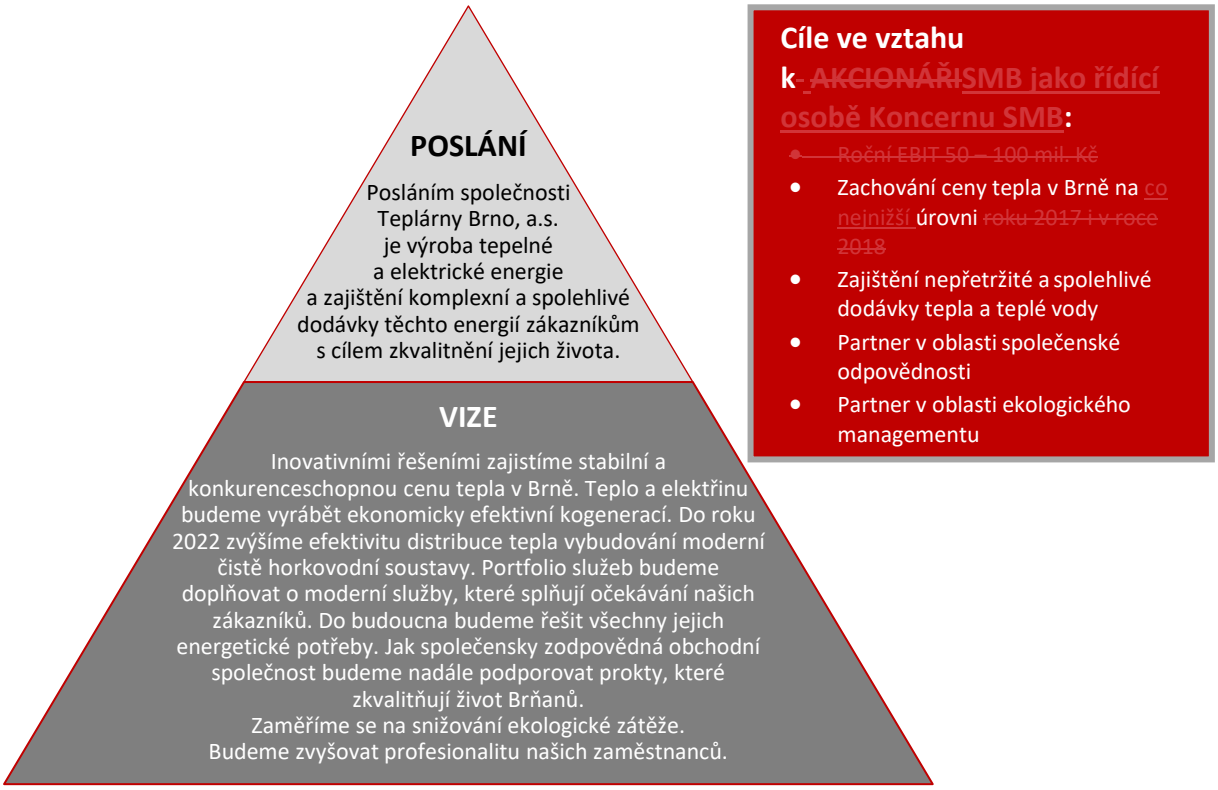
~~3.9.2~~3.10.2 *Poslání, vize a cíle Teplárny Brno, a.s.*

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~~ Tepláren Brno vychází z výroby, distribuce a prodeje tepelné a elektrické energie, a to maximálně ekonomicky efektivním způsobem. Poslání a vize jsou zobrazeny na Obr. č. 3.10~~9~~.2, taktéž základní cíle společnosti ve vztahu k ~~akcionáři~~SMB jako řídící osobě Koncernu SMB. 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~~ Teplárny Brno 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.

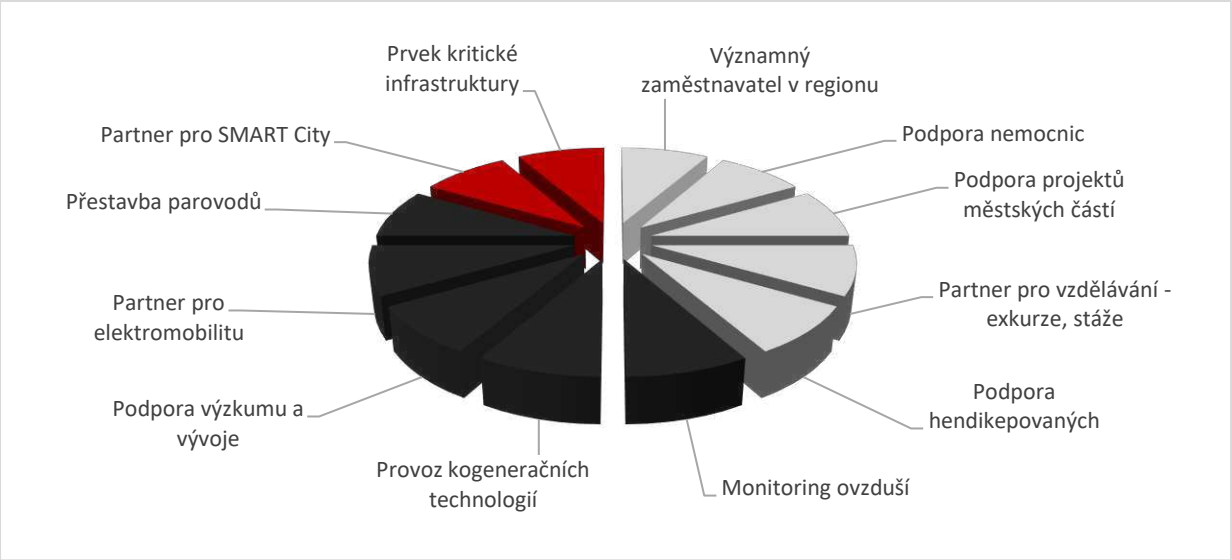


Obr. č. 3.109.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k- akcionáříSMB jako řídící osobě Koncernu SMB

3.9.33.10.3 Společenská odpovědnost společnosti – Teplárny Brno, a.s.

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

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



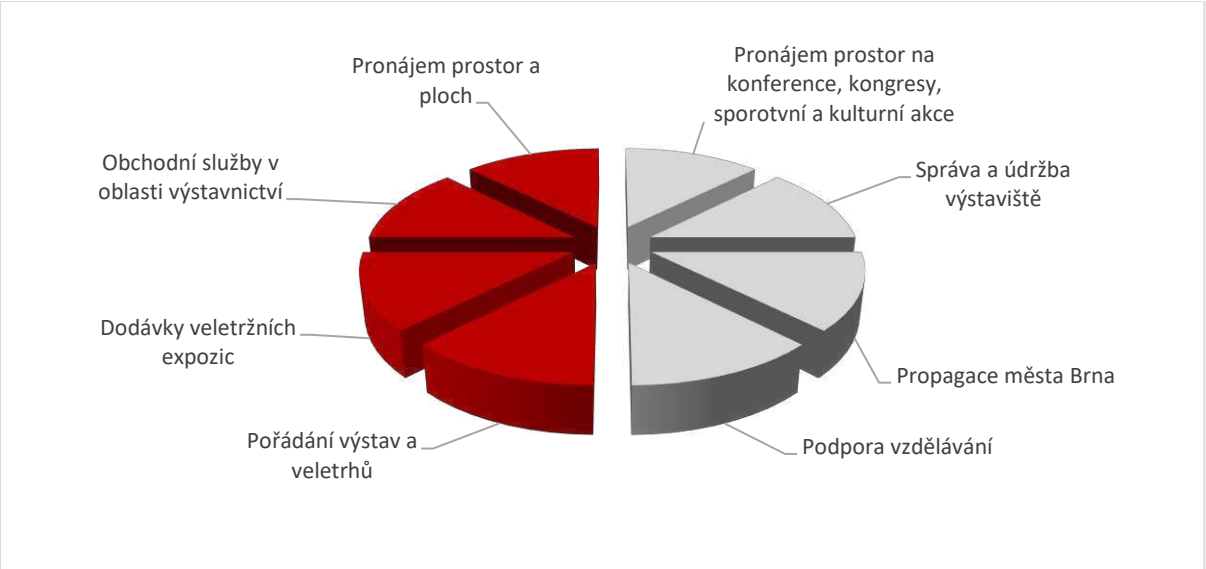
Obr. č. 3.~~9~~10.3 – Funkce ~~TB, a.s.~~Tepláren Brno s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

~~3.10~~3.11 Veletrhy Brno, a.s.

~~3.10.1~~3.11.1 *Výkon funkce společnosti Veletrhy Brno, a.s. vůči SMB a obyvatelstvu~~ům města~~*

Základní funkcí ~~společnosti Veletrhy Brno a.s.~~BVV je pořádání veletrhů, kongresů, firemních a dalších hromadných akcí a poskytování technických služeb spojených s touto činností. Ostatní vedlejší funkce ~~Veletrhů Brno, a.s.~~BVV vůči SMB a obyvatelům jsou v Obr. č. 3.11~~0~~.1.



Obr. č. 3.1~~0~~1.1 – Výkon funkce ~~společnosti Veletrhy Brno, a.s.~~BVV vůči SMB a obyvatelstvu~~ům města~~

Celospolečenské činnosti
Činnosti související s dalšími ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami
Obchodní činnost

~~3.10.2~~3.11.2 Poslání, vize a cíle společnosti Veletrhy Brno, a.s.

~~Společnost Veletrhy Brno, a.s.~~BVV 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. 3.11~~0~~.2, stejně jako základní cíle společnosti ve vztahu k ~~akcionáři~~SMB jako řídící osobě Koncernu SMB. 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.~~BVV hrají významnou roli v oblasti celospolečenské odpovědnosti a podporují mnohé oblasti společenského života města.

Cíle ve vztahu k ~~AKCIONÁŘI~~SMB jako řídící osobě Koncernu SMB:

- Maximalizace využití brněnského výstaviště pro veletržní, kongresové, sportovní, kulturní a další akce. Cílové parametry jsou: minimální objem čisté pronajaté plochy 150 000 m2, počet vystavovatelů minimálně 4000 a počet návštěvníků nad 600000 za rok.
- Zajištění dlouhodobě ziskového hospodaření společnosti, v sudých letech v úrovni nad 80 mil. Kč a v lichých letech nad 20 mil. Kč.
- Zajištění památkové péče o památkově chráněný areál a budovy výstaviště z vlastních zdrojů. ~~Minimální částka, vynaložená na opravy a údržbu bude v rozsahu 20 mil. Kč za rok.~~
- ~~Uspořádání minimálně 40 veletržních a kongresových akcí za rok.~~
- Naplňování principů společenské odpovědnosti.

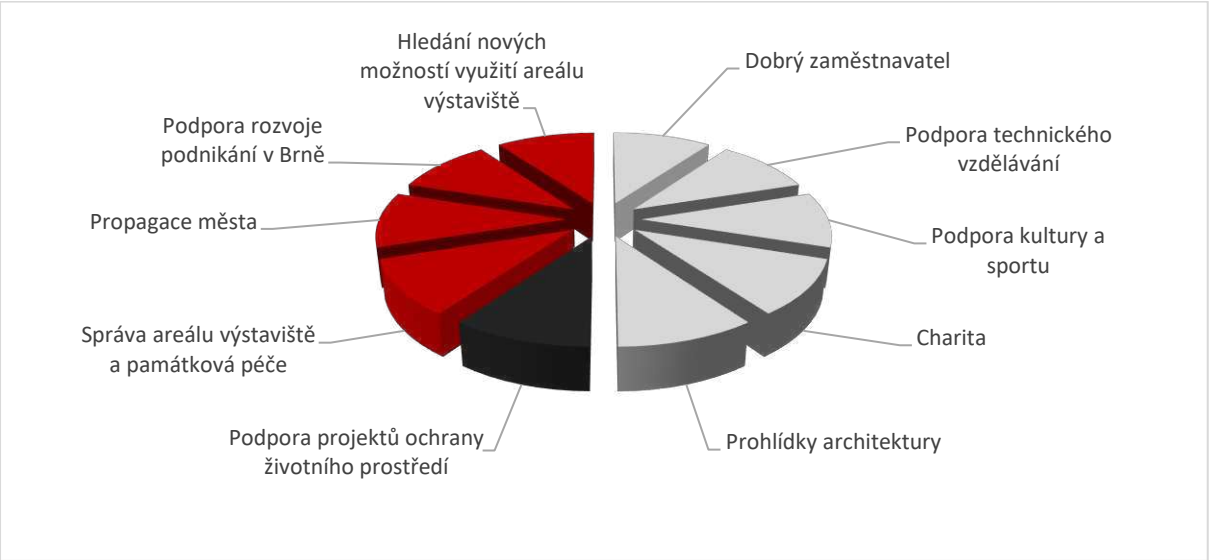
Obr. č. 3.1~~0~~1.2 – Poslání, vize a cíle ve vztahu k ~~akcionáři~~SMB jako řídící osobě Koncernu SMB

~~3.10.3~~3.11.3 Společenská odpovědnost společnosti Veletrhy Brno, a.s.

~~Veletrhy Brno, a.s.~~BVV 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 činní 15 mil. Kč.~~



Obr. č. 3.1~~0~~.3 – Funkce ~~společnosti Veletrhy Brno, a.s.~~BVV s přesahem na společenskou odpovědnost

Sociální oblast
Environmentální oblast
Ekonomická činnost

3.12 SAKO Brno SOLAR a.s.

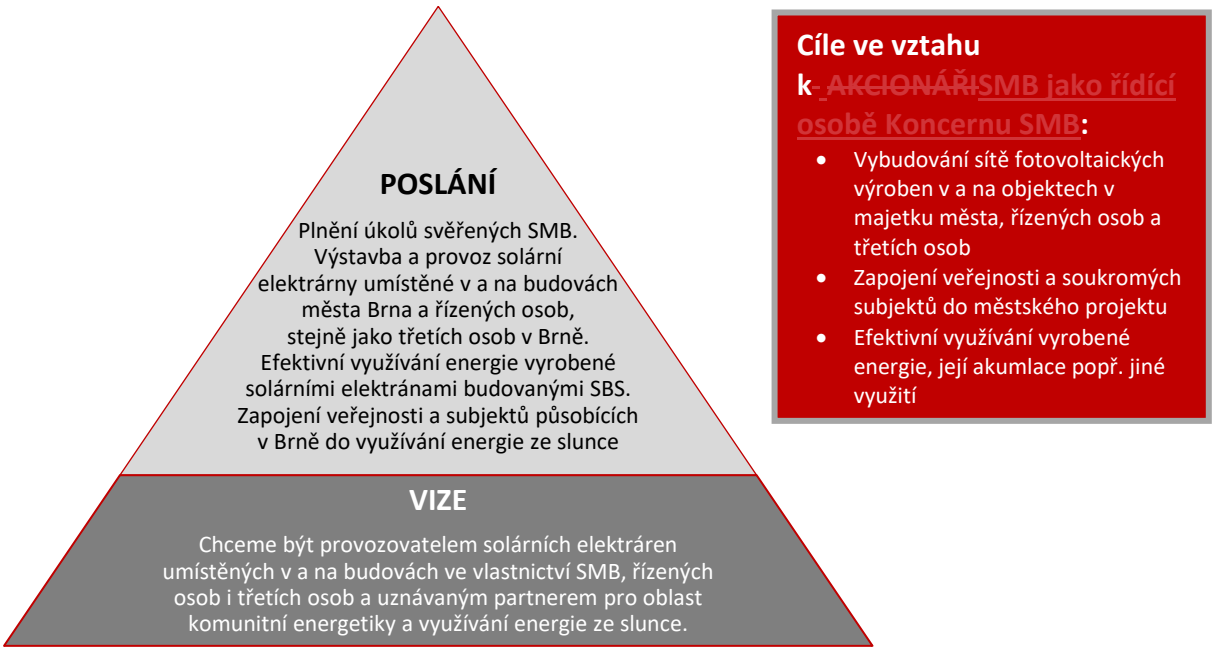
3.12.1 Výkon funkce společnosti SAKO Brno SOLAR a.s. vůči SMB a obyvatelům města

Funkcí SBS vůči SMB a obyvatelstvu SMB je plnění úkolů svěřených od SMB prostřednictvím SAKO jako jediného akcionáře SBS či přímo od SMB v rámci výkonu samostatné působnosti SMB, jejichž předmětem je dlouhodobá soustavná realizace fotovoltaických a fototermických systémů a jejich součástí v a na budovách města Brna a řízených osob, stejně jako třetích osob v Brně, spočívající zejména ve výstavbě fotovoltaických a fototermických systémů, tj. v pasportizaci budov za účelem posouzení možnosti realizace systémů, zajištění veškerých projektových studií a dokumentací, inženýrské činnosti, vlastní realizace projektů a jejich následný provoz, a to všechno včetně zajištění, popř. zprostředkování financování a administrace případných dotací. SBS bude dále podporovat Bytový odbor MMB ve fázi přípravy rozvojových projektů a bude v této oblasti poskytovat technickou podporu Odboru správy majetku MMB a také veřejnosti. SBS bude partnerem SMB pro oblast komunitní energetiky.

3.12.2 Poslání, vize a cíle společnosti SAKO Brno SOLAR a.s.

SBS chce patřit ke špičce v oblasti profesionálního poskytování komplexních služeb souvisejících s výrobou čisté energie ze slunce. V rámci své činnosti bude usilovat o maximální využití potenciálu střech objektů ve vlastnictví SMB, řízených osob, stejně jako třetích osob v Brně, pro výrobu solární energie. Veškeré podnikatelské aktivity realizuje s ohledem na záměry SMB, principy společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje. Výrobou elektrické energie z obnovitelného zdroje

na jinak nevyužívaných plochách střech přispívá k lepší kvalitě života obyvatel města Brna.



Obr. č. 3.12.2. – Poslání, vize a cíle ve vztahu k SMB jakožto řídící osobě Koncernu SMB

3.12.3 Společenská odpovědnost společnosti SAKO Brno SOLAR a.s.

SBS chce výstavbou fotovoltaických výroben aktivním způsobem přispívat ke zlepšování životního prostředí nejen v brněnské aglomeraci a proaktivně podporovat projekty, které s výstavbou fotovoltaických výroben souvisí. Chce posílit povědomí veřejnosti o smysluplnosti využívání energie ze slunce jakožto významného zdroje obnovitelné energie a získat širší podporu k dalšímu rozvoji jejího podnikání.

~~3.11~~3.13 Legislativní rámec – stanovy, směrnice, ISO normy

V rámci ~~v~~Vlastnické politiky ~~města~~ Koncernu SMB vůči ~~městským společnostem~~řízeným osobám je potřeba zohlednit legislativu platnou pro činnosti jednotlivých obchodních společností.

Všechny řízené osoby~~společnosti~~ se řídí zejména těmito ~~základními zákony~~právními předpisy:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále též jen „**OZ**“),
- ~~Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů~~ZOK,
- 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 (dále též jen „**ÚčZ**“),

- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů (dále též jen „**ZZVZ**“),
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, 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. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů (dále též jen „**OZř**“).

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

A) Řídící dokumenty

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

Obchodní s~~S~~společnosti se řídí základním dokumentem, kterým jsou stanovy (resp. zakladatelské právní jednání příslušné obchodní společnosti), jejichž schválení či změna přísluší pouze ~~akcionáři~~valné hromadě dané obchodní společnosti. 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.

~~Řídicí 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.~~

Jednotlivé obchodní ~~S~~společnosti se ~~může~~ mohou rozhodnout pro zavedení ISO norem v takových oblastech, kteréá~~á~~ uznajíá~~á~~ za vhodné. Z titulu pravidelné recertifikace provádí průběžné interní audity v uvedených oblastech, vyhodnocujíe~~e~~ a předkládajíá~~á~~ managementu zprávu a doporučení.

Přehled ISO norem ~~ISO~~ zavedených v některých ~~městských společnostech~~řízených osobách:

- ČSN EN ISO 9001 – Systémy managementu kvality – Požadavky~~ČSN EN ISO 9001:2009 – Systém managementu kvality~~,
- ČSN EN ISO 14001 – Systémy enviromentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití~~ČSN EN ISO 14001:2005 – Environmentální management~~,
- ČSN EN ISO/IEC 27001 – Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Systémy řízení bezpečnosti informací – Požadavky~~ČSN ISO/IEC 27001:2014 – Systém managementu bezpečnosti informací~~,
- ČSN ISO/IEC 20000-1 – Informační technologie – Management služeb – Část 1: Požadavky na systém managementu služeb~~ČSN ISO/IEC 20000-1:2012 – Management služeb pro informační technologie~~,

- ČSN ISO 45001 – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použitíNorma OHSAS 18001:2008 – Systém managementu pro bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci,
- ČSN EN ISO 50001 – Systémy managementu hospodaření s energií – Požadavky s návodem k použitíČSN EN ISO 50001:2011 – Energetický management.

3.123.14 Způsob řízení informací

Způsob řízení informací mezi akcionářem řídící osobou a společnostmi řízenými osobami se děje na více úrovních:

1. Informace předávané SMB jako akcionáři řídící osobě ze strany jednotlivých řízených osob;na valné hromadě
2. Informace předávané a sdílené na pravidelných setkáních předsedů představenstev statutárních orgánů (resp. jejich k tomu pověřených členů) s osobu určenou akcionářemřídící osobou; (radní pro městské společnosti)
3. Informace předávané a sdílené na pravidelných setkáních generálních ředitelů s osobou určenou akcionářem řídící osobou;(většinou radní pro městské společnosti)
4. Jednání volených orgánů řízených osob (zejména představenstvastatutárního orgánu, dozorčí rady, výboru pro audit) – na zasedáních jednáních daných orgánů řízených osob je pravidelně účasten GŘgenerální ředitel;
5. Předávání podkladů pro jednání představenstva statutárního orgánu jednotlivých společností řízených osob zástupci akcionářeosobě určené řídící osobou;
6. Individuální schůzky generálních ředitelů řízených osob s radním pro městské společnostiosobou určenou řídící osobou – v záležitostech provozních náležejících konkrétní společnostiřízené osobě;
7. Tiskové konference, tiskové zprávy;
8. Veřejné dDokumenty uveřejňované v souladu s právními předpisy typu (např. výroční zpráva společnostiřízené osoby apod.);
9. WWW Webové stránky, sociální sítě (Facebook, Twitter apod., …);
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 společnostřízená osoba je vázána povinností sdělovat informace o svých cílech, plánech, hospodaření, investicích, apod. výše uvedenými způsoby, vždy však v souladu s právními předpisy a v případě členů volených orgánů a zaměstnanců řízených osob v souladu s povinností mlčenlivosti stanovené právními předpisy, případně smluvním ujednáním.

~~3.13~~3.15 Etický kodex

Etický kodex stanovuje a popisuje zásady chování a jednání zaměstnanců ~~městských společností~~řízených osob. Je základní etickou normou každé řízené osoby ~~společnosti~~ a vystupování jejích zaměstnanců, a to především vůči veřejnosti. Společnými jmenovateli etického kodexu všech ~~společností~~ řízených osob jsou následující zásady:

A) VŠEOBECNÁ PRAVIDLA

~~Zavazujeme se~~ Řízené osoby se zavazují podnikat dle vysokých standardů morálky a etiky. ~~Jsme~~ Jsou otevřené~~í~~ vůči všem, na něž má ~~naše~~ jejich podnikání dopad. Odpovídají~~áme~~ na dotazy a požadavky třetích stran a komunikují~~eme~~ s dotčenými stranami včas a efektivně. Vystupuje-li kdokoli ~~z nás~~ v situaci, v níž může být důvodně pokládán za zástupce ~~společnosti~~řízené osoby, měl by vyjadřovat jen stanoviska ~~společnosti~~ řízené osoby a nikoli své vlastní postoje. Ve vztahu k ~~našim~~ zákazníkům si udržuj~~eme~~ profesionální nadhled. K zákazníkům se chovají~~áme~~ vždy zdvořile a s pochopením k jejich potřebám. Zákazník potřebuje ~~naši~~ profesionální péči řízených osob. Zavádí~~me~~ takové organizační struktury, technologii, systémy řízení, postupy a plány, které zaručují splnění všech zákonů, předpisů a norem.

B) VZTAH K POSKYTOVANÝM SLUŽBÁM

Zavazuj~~eme~~ se jako ~~společnost~~ řízené osoby, které jsou členy Koncernu SMB ~~v majetku statutárního města Brna~~ vyvinout veškeré úsilí k řádnému a efektivnímu zabezpečení služeb, které pro ~~statutární město Brno~~SMB poskytuj~~eme~~.

Spokojenost ~~našich~~ zákazníků patří mezi ~~naše~~ prvořadé cíle. Řízené osoby ~~C~~chtěj~~íceme~~, aby se na ~~nás~~ ně naši zákazníci vždy rádi obraceli. Jsou~~me~~ připraven~~yi~~ nejen plnit všechny jejich požadavky, jak nejlépe umí~~me~~, ale jejich očekávání ještě překonávat.

V oblasti ~~naší~~ jejich činnosti deklaruj~~eme~~ realizovat taková opatření, která budou zlepšovat provozní i environmentální charakteristiky této činnosti.

C) PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ A BEZPEČNOST

~~P~~Řízené osoby průběžně měří~~me~~ a vyhodnocuj~~eme~~ dopady prováděných činností na životní prostředí a snaží~~me~~ se tyto dopady minimalizovat. Klad~~ou~~eme důraz na realizaci opatření k zamezení znečišťovaní životního prostředí jak v rámci běžného provozu, tak i v oblasti nových projektů. Dbají~~áme~~ na rozvoj preventivních opatření v daných provozních podmínkách a uplatňuj~~eme~~ bezpečnostní hlediska již při projektování všech nových technologií, poskytuj~~eme~~ bezpečné a zdravé pracovní prostředí a usiluj~~eme~~ o jeho trvalé zlepšování.

D) VZTAH SPOLEČNOSTI K ZAMĚSTNANCŮM

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

Neustále usiluj~~eme~~ o zlepšování schopností a dovedností ~~našich~~ svých zaměstnanců.

Dávajíáme zaměstnancům možnosti školení a vzdělávání, které podporují jejich současné a budoucí plány pracovního rozvoje.

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

4 Společné zásady řízení ~~městských společností~~řízených osob

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 řídící osoby a městské společnosti se nacházejí v postavení osob řízených na horizontální úrovni. Tento návrh neznamená 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 řídící vliv na činnosti ~~městských společností~~řízených osob za účelem dlouhodobého prosazování koncernových zájmů v rámci jednotné politiky, která vychází z ~~vlastnických~~ dílčích politik ~~SMB, jak jsou tyto politiky uvedeny~~uvedených v ~~části~~ kapitole 5 této Vlastnické politiky Koncernu SMB~~Oblasti jednotného řízení koncernu této Vlastnické politiky~~. ~~Vlastnické politiky vytváří a stanovuje SMB (viz odst. 2.3).~~ Koordinace a koncepční řízení ~~městských společností~~řízených osob ze strany SMB jako řídící osoby jsou realizovány ve významných složkách či činnostech podnikání K~~k~~oncernu SMB.

Jednou ze základních zásad řízení ~~městských společností~~řízených osob je tedy zásada prosazování koncernových zájmů prostřednictvím všech významných složek podnikání K~~k~~oncernu SMB, resp. jednotných politik.

Součástí struktury koncernového uspořádání je dále Koncernový výbor. Účelem tohoto výboru je shromažďovat informace a jiná data o činnostech ~~městských společností~~řízených osob a konkrétních potřebách SMB, tyto informace analyzovat za účelem přípravy ~~K~~Koncernových pokynů ~~pro SMB~~ a tyto pokyny připravovat jako návrhy pro RMB v působnosti řídící osoby~~, 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 řídící 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~~Veškeré řízené osoby Koncernu SMB 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.

S ohledem k výše uvedenému ~~J~~je na místě ~~připomenout~~ zmínit ustanovení § 357 ~~zákona o obchodních korporacích~~ZOK, 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 zcela nebo částečně při splnění zákonných podmínek

představenstvem odmítnuto. Dále je na místě připomenout ustanovení § 435 odst. 2 ~~zákona o obchodních korporacích~~ZOK, podle kterého představenstvu náleží obchodní vedení. Představenstvo se dle ustanovení § 435 odst. 3 ZOK řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou, pokud jsou v souladu s právními předpisy a stanovami; ~~s tím, že~~ nikdo však není oprávněn udělovat představenstvu pokyny týkající se obchodního vedení. Výjimky z pravidla uvedeného v předcházející větě jsou uvedeny v ustanoveních § 51 odst. 2 ZOK[1] a § 81 ZOK. ~~Akcionář tak nesmí zasahovat do obchodního vedení společnosti.~~

Dle ustanovení § 81 ZOK může orgán řídící osoby 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 jako řídící osobě po právu možnost řídit ~~městské společnosti~~řízené osoby prostřednictvím pokynů do jejich obchodního vedení. ~~Město~~ SMB si tak vytváří právní nástroj pro prosazování svých ~~vlastnických~~ dílčích politik, a to nejen v oblasti podnikání ~~městských společností~~řízených osob, ale zejména v oblastech společenské odpovědnosti jednotlivých ~~městských společností~~řízených osob. ~~Městské společnosti~~Řízené osoby tak v případě koncernového uspořádání netvoří všechna svá rozhodnutí samostatně, nýbrž vykonávají pokyny SMB.

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

Za další, a to zásadní důvod existence K~~k~~oncernu SMB, pak lze považovat zajištění poskytování informací (reporting) právem aprobovaným způsobem mezi ~~účastníky~~ členy ~~k~~Koncernu SMB, 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~~řízených osob k ~~akcionáři~~ řídící osobě a naopak, jakož i mezi jednotlivými ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami.

4.3 Základy koncernového řízení

Struktura koncernového uspořádání a výkon jednotného řízení ~~městských společností~~řízených osob ze strany SMB jsou založeny na smluvním základě, ~~a~~ nikoliv na faktickém vlivu ~~jediného akcionáře~~řídící osoby. Podrobení se jednotnému řízení je tedy formálně uskutečněno a deklarováno, a to v Deklaraci Koncernu SMB, kterou uzavřely řízené osoby spolu s řídící osobou (v případě těch řízených osob, které jsou členy Koncernu SMB od jeho založení), případně vyjádřily v souladu s článkem 3.6. Deklarace Koncernu SMB ve své žádosti o členství v Koncernu SMB převzetí závazku řídit se Deklarací Koncernu SMB (v případě řízených osob, které se staly členy Koncernu SMB po jeho založení).

[1] Dle daného ustanovení ZOK může člen statutárního orgánu kapitálové společnosti (tedy společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti) požádat nejvyšší orgán obchodní korporace o udělení pokynu týkajícího se obchodního vedení; tím není dotčena jeho povinnost jednat s péčí řádného hospodáře.

~~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~~ principy Deklarace Koncernu SMB patří zejména ~~náležitosti~~ možnosti týkající se poskytování a ochrany informací napříč K~~k~~oncernem SMB (zajištění jejich utajení a ochrana obchodního tajemství a důvěrných informací), udílení pokynů řídící osoby a jejích 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~~řízených osob, které jsou podrobeny jednotnému řízení ze strany SMB (viz kapitola 5 Vlastnické politiky Koncernu SMB).

~~Jak již bylo výše naznačeno,~~ SMB může svůj vliv vůči ~~městským společnostem~~řízeným osobám uplatňovat prostřednictvím Koncernových pokynů ~~a příkazů~~ schválených RMB v působnosti řídící osoby, které byly navrženy a připraveny Koncernovým výborem nebo které navrhla sama RMB.

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

~~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~~Řízené osoby provádí průběžně ~~jsou povinny provést~~ revizi svých~~e~~ stanov, a to zejména směrem k posílení veřejných aspektů činnosti ~~městských společností~~řízených osob, 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~~řízených osob, jak jsou tyto činnosti uvedeny v~~-~~ kapitole 3 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

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

4.4 Postavení a role jednotlivých orgánů SMB, řízených osob a Koncernu SMB v K~~k~~oncernu SMB – popis

4.4.1 Rada města Brna

Pravomoci a úkoly RMB jsou následující:

a) Rada města Brna v rámci koncernového uspořádání vystupuje jako rozhodující orgán řídící osoby, včetně schválení smluvních dokumentů týkajících se jednotného řízení Koncernu SMB;. 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.

b) vykonává působnost valné hromady obchodních společností, v nichž je SMB jediným společníkemspolečníkemakcionářem, a to včetně volby členů volených orgánů těchto společností;

a)c) uděluje jako řídící osoba pokyny strategické i jednorázové povahy; jestliže tak stanoví článek 4 odst. 4.10 Deklarace koncernu SMB, uděluje Koncernové pokyny až po předchozím souhlasu s- udělením Koncernového pokynuem ze strany ZMB.

Nastavení vztahů uvnitř Kkoncernu SMB musí respektovat realitu fungování orgánů městaSMB. K ní patří, že RMB, složená z omezeného počtu členů, má v kompetenci rozhodování o většině ostatních záležitostechí v samostatné působnosti a četnost jejích schůzí je vyšší než v případě ZMB. , 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 Kkoncernu SMB spojeny. Role RMB tak zůstaneje do jisté míry totožná s uspořádáním před vznikem Kkoncernu SMB, tj. v RMB se rozhoduje pouze o zásadních otázkách.

-Koncernové uspořádání však přináší zásadní posun ve třech oblasti dosahu rozhodovací činnosti RMB v působnosti řídící osoby Koncernu SMB, kdy tento ech:

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) v souladu s ust. § 81 ZOK. 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 je tak rozhodování RMB o řízení koncernu rozpadá rozděleno na množinu případů, kdy RMB rozhoduje v působnosti valné hromady obchodních společností, jejichž jediným společníkemspolečníkemakcionářem je přímo SMB

~~(popřípadě bude doporučovat zástupci delegovanému Zastupitelstvem, jak hlasovat na valné hromadě, pokud SMB nebude jediným akcionářem)~~, a na případy, v nichž RMB jako řídící osoba Koncernu SMB ~~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

Pravomoci a úkoly ZMB jsou následující:

a) rozhoduje o založení nebo rušení právnických osob, schvaluje~~ovat~~ jejich zakladatelské listiny, společenské smlouvy, zakládací smlouvy a stanovy a rozhoduje o účasti v již založených právnických osobách

b) navrhuje zástupce SMB do ostatních orgánů obchodních společností, v nichž má SMB majetkovou účast, a navrhuje jejich odvolání; to neplatí, je-li SMB jediným společníkem;

c) uděluje předchozí souhlas s Vlastnickou politikou Koncernu SMB, vlastnickými politikami jednotlivých členů Koncernu SMB a s Deklarací Koncernu SMB a jejich změnami;

d) uděluje souhlas s přijetím nových členů Koncernu SMB;

e) uděluje předchozí souhlas s Koncernovým pokynem, jestliže se Koncernový pokyn týká právních jednání s kumulativním dopadem do majetku řízené osoby, jejichž odhadovaná hodnota činí minimálně částku 50.000.000,- Kč, nebo který se týká alespoň dvou řízených osob v Koncernu SMB bez ohledu na hodnotu dotčeného právního jednání;

~~a)~~f) rozhoduje o způsobu náhrady újmy způsobené v důsledku plnění Koncernového pokynu.

~~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 navrhovat zástupce obce do ostatních orgánů obchodních společností, v nichž má obec majetkovou účast, a navrhovat 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 prodejích 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

Pravomoci a úkoly Magistrátu města Brna (dále též jen „**MMB**“), respektive jeho jednotlivých věcně příslušných ~~odborů~~útvarů, jsou následující:

a) spolupracuje s Koncernovým výborem na přípravě materiálů a podkladů pro RMB a ZMB, případně tyto materiály zpracovává a předkládá;

b) připomínkuje materiály týkající se Koncernu SMB, zejména za účelem zohlednění otázek veřejného zájmu spadajících do kompetence MMB.

~~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

Pravomoci a úkoly Koncernového výboru jsou následující:

a) shromažďuje a průběžně analyzuje podklady zejména od řízených osob získané díky reportingu a předává je RMB s případným návrhem rozhodnutí;

b) připravuje pro RMB návrhy Koncernových pokynů včetně jejich odůvodnění, případně se podílí na jejich zpracování, zpracovává-li tyto návrhy jiný subjekt;

c) vyhodnocuje plnění a dopady Koncernových pokynů;

d) monitoruje naplňování společného koncernového zájmu a průběžně vyhodnocuje újmu způsobenou nevýhodnými pokyny členským společnostem;

e) vyjadřuje se k obsahu Vlastnické politiky Koncernu SMB a vlastnických politiky

jednotlivých řízených osob a jejich změnám;

f) vyjadřuje se k žádosti řízené osoby o náhradu újmy způsobené v důsledku plnění Koncernového pokynu.

Koncernový výbor je centrem, do nějž se soustředí tok informací od městských společností v rámci reportingu. Úkolem Koncernového výboru pak je zpracovávat tyto informace, analyzovat je a vytvářet na jejich podkladě návrhy rozhodnutí pro RMB. Jakmile RMB přijme rozhodnutí vztahující se k řízení koncernu, začíná Koncernový výbor monitorovat plnění takového pokynu jednotlivými členy koncernu. Koncernový výbor poté vyhodnotí dopady pokynu a poskytne RMB odpovídající zpětnou vazbu. Hlavním výsledkem činnosti Koncernového výboru je tak koncernový pokyn, který musí splňovat stanovené náležitosti a musí odpovídat koncernovému zájmu a případným pokynům rámcové či strategické povahy. Složení Koncernového výboru by mělo zajistit, že v něm dojde k agregaci společného koncernového zájmu všech členů Kkoncernu SMB. Proto v něm jsou zastoupeni jak členové RMB jako řídící 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 firemobchodních společností, které jsou přímo či nepřímo ovládány obcíobcemi, 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 Koncernového 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 Kkoncernu SMB.

Jednací Podrobná pravidla fungování Koncernového výboru stanovujeí Statut Kkoncernového výboru, který vymezuje i jeho vztahy k ostatním orgánům řízených osob a SMB v rámci fungování Kkoncernu SMB. Koncernový výbor však nebude mítnemá právní subjektivitu, bude se jednatjedná se o stálý orgán vytvořený na smluvním základě. Členové Koncernového výboru zastupující jednotlivé řízené osoby jsou ze své funkce odpovědni jednotlivým společnostemřízeným osobám, 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 Kkoncernového výboru

Pravomoci a úkoly Kanceláře Koncernového výboru jsou následující:

a) zajišťuje analytickou a organizační podporu činnosti Koncernového výboru;

b) zajišťuje objednávky stanovisek a jiných podkladů zpracovávaných externími poradci;

c) zajišťuje zpracování materiálů do RMB a ZMB předkládaných Koncernovým výborem.

Kancelář koncernového výboru zajišťuje organizační a analytickou podporu pro činnost Koncernového výboru. Kancelář Koncernového výboru jje zřízena při jedné z členských společností Kkoncernu SMB s tím, že ostatní členové koncernu Koncernu SMB na její činnost přispívají stanovenou

pravidelnou částkou. Složení Kanceláře Kkoncernového výboru je přizpůsobováno aktuálním potřebám Kkoncernového výboru tak, aby byly splněny požadavky na administrativní i na odborný aparát. Kancelář Koncernového výboru je bude rovněž odpovědna za objednávky dodávek externích poradců, ať už z technické, finanční, právní nebo jiné oblasti. Vytváří seJe vytvořen mechanismus náhrady takto vynaložených prostředků členovi Kkoncernu SMB, který objednávku předloží.

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

4.4.6 Představenstva Statutární orgány řízených společnostíosob

Pravomoci a úkoly statutárních orgánů řízených osob jsou následující:

a) odpovídají za plnění Koncernových pokynů včetně strategických a jiných dlouhodobých pokynů;

b) odpovídají za plnění koncernových smluv;

c) v zájmu řízených osob, jejímž statutárním orgánem jsou, dohlížejí nad tím, aby případná újma způsobená plněním nevýhodného Koncernového pokynu byla buď vyrovnána výhodami plynoucími z členství v Koncernu SMB, nebo nahrazena;

d) vysílají zástupce do Koncernového výboru a zajišťují, aby tento zástupce zajistil zohlednění zájmu dané řízené osoby při prosazování koncernového zájmu.

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

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

Při nominaci členů představenstev statutárních orgánů řízených osob by měl být kladen důraz na odbornost a zkušenosti. Členové statutárních orgánů řízených osobpředstavenstev, kteří jsou zároveň členy vrcholného výkonného managementu společností (ať už díky přidělení odborné působnosti dle ustanovení § 156 odst. 2 občanského zákoníkuOZ, 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 SMBZMB 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.

4.4.7 Dozorčí rady řízených osob

Pravomoci a úkoly dozorčích rad řízených osob jsou následující:

a) dohlížejí na činnost statutárního orgánu při plnění jeho úkolů v rámci Koncernu SMB;

b) vykonávají svou působnost určenou právními předpisy a stanovami.

~~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.~~

~~Výčet pravomocí a úkolů jednotlivých orgánů v koncernu~~

~~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~~

~~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.~~

~~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~~

~~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~~

~~Kancelář koncernového výboru~~

~~zajišťuje analytickou a organizační podporu činnosti Koncernového výboru~~

~~zajišťuje objednávky stanovisek a jiných podkladů zpracovávaných externími poradci~~

~~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~~

~~Dozorčí rady řízených společností~~

~~dohlížejí na činnost představenstva při plnění jeho úkolů v rámci koncernu~~

~~vykonávají svou působnost určenou právními předpisy a stanovami~~

5 Oblasti jednotného řízení K~~k~~oncernu SMB

5.1 Jednotná politika K~~k~~oncernu SMB, definice složek a činností podléhajících jednotnému řízení

Tato kapitola se zabývá určením rozsahu jednotného řízení ~~městských společností~~řízených osob ze strany SMB, tedy ve smyslu ustanovení § 79 ~~zákona o obchodních korporacích~~ZOK určením vlivu SMB na provozování závodů ~~městských společností~~řízených osob 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 K~~k~~oncernu SMB 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 d~~D~~o jednotné politiky K~~k~~oncernu SMB náležíe~~ly~~ složky a činnosti, které lze podřadit pod **(i) bezpečnost, (ii) personalistiku~~a~~, (iii) financování, (iv) dividendy, (v) investice, (vi) IT, (vii) controlling, reporting a data, (viii) audit, (ix) správu~~a~~ majetku, (x) nákup a prodej, (xi) sdílené služby, (xii) společenskou~~á~~ odpovědnost a (xiii) PR a propagaci~~e~~**.

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~~ kapitole č. 6.1 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

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 K~~k~~oncernu SMB, tak na SMB, občany SMB i další subjekty.

Politika se ~~bude~~ komplexně zabývá~~at~~ 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~~ je prováděna plně v souladu se zákonnými podmínkami tak, aby u všech členů K~~k~~oncernu SMB zajistila vytvoření systému a realizaci opatření vedoucích k naplnění cílů v jednotlivých oblastech. Dosažení cílů všech členů K~~k~~oncernu SMB 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~~ je plnění všech podmínek stanovených zákonem č. 181/2014 Sb., o~~O~~ kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů (zákon o kybernetické bezpečnosti), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „**ZoKB**“) s ohledem na to, že SBM je povinný subjekt jako správce významného informačního systému, ke kterému budou cílově připojeni všichni členové K~~k~~oncernu SMB, z nichž mnozí ~~se po novele zákona sami stanou~~jsou rovněž 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 k~~K~~ybernetické 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 K~~k~~oncernu SMB, tak i SMB.

Jednotliví členové K~~k~~oncernu SMB 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 K~~k~~oncernu SMB vybrán jeden, který bude garantem jednotného plnění politiky pro celý K~~k~~oncern SMB.

~~Detailně~~ Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v ~~příloze~~ kapitole č. 6.1.1 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.3 Personální politika

5.3.1 Cíle politiky

Cílem personální politiky je umožnit SMB dlouhodobě ovlivňovat ~~městské společnosti~~řízené osoby v oblasti personální, a to za účelem (i) stabilizace personálního obsazení na řídících úrovních ~~městských společností~~řízených osob, (ii) ~~—~~zajištění odborného vedení a řízení ~~městských společností~~řízených osob, (iii) zajištění transparentního a jednotného odměňování managementu ~~městských společností~~řízených osob a (iv) ~~městské společnosti~~řízené osoby 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 K~~k~~oncernu 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 K~~k~~oncernu SMB.

~~Detailně~~ Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v ~~příloze~~ kapitole č.

6.1.2 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.4 Financování

5.4.1 Cíle politiky

Cílem politiky financování je zajistit SMB vliv nad řízením financí v Kkoncernu SMB tak, aby v oblasti politiky financování městské společnostiřízené osoby společně se SMB vzájemně spolupracovaly na rozložení dluhového zatížení v rámci Kkoncernu SMB s cílem zajistit, aby (i) celkové náklady na finanční zdroje Kkoncernu SMB byly co nejnižší, (ii) došlo k optimálnímu využití zdrojů dostupných v rámci Kkoncernu SMB prostřednictvím tzv. cash-poolingu, (iii) při sjednávání externího financování byla koordinována vyjednávací pozice členů Kkoncernu SMB vůči potenciálním věřitelům a (iv) docházelo k využívání a zhodnocení volných finančních zdrojů v rámci Kkoncernu 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 Kkoncernu SMB náleží zásada úzké spolupráce mezi členy Kkoncernu SMB s tím, že primární obstarávání finančních zdrojů probíhá mezi členy Kkoncernu SMB, 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 poskytovatelům finančních zdrojů členové Kkoncernu SMB vystupujíe jednotně tak, aby konkrétní člen Koncernu SMB 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 – p-oolingu je předchozí schválení individuální vlastnické politiky každého člena Kkoncernu SMB, který bude do politiky zapojen.

Detailně Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v- příloze kapitole č. 6.1.3 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

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 Kkoncernu SMB, tak i stabilní příjem SMB, a to zejména podílem na vytvořeném zisku z obchodních činností členů Kkoncernu SMB.

5.5.2 Charakteristika politiky

Základním kritériem pro stanovení způsobu rozdělení zisku jednotlivých členů Kkoncernu SMB 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 Kkoncernu SMB rozděleni do tří skupin,

kdy u každé skupiny je definován způsob použití a rozdělení zisku:

- Skupina jedna – členové K~~k~~oncernu SMB vykonávající převážně činnosti v rámci závazku veřejné služby nebo celospolečenské činnosti;~~.~~
- Skupina dva – členové K~~k~~oncernu SMB s významným podílem obchodních činností;
- Skupina tři – členové K~~k~~oncernu SMB 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 K~~k~~oncernu SMB. Případný zisk, který bude nad rámec potřeb financování celospolečenských činností nebo činností v ~~-~~rámci veřejné služby bude předem definován v rámci finančního plánu a pouze v případě jeho splnění či překročení dojde k výplatě dividendy. V případě nesplnění plánu rozhodne akcionář o tom, zda bude dividenda vyplacena a o její výši.

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

Výplata schválené dividendy nesmí vést k ohrožení či omezení obnovy a rozvoje ~~městských společností~~řízených osob, 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 řídící osobě vliv nad investicemi, které jsou prováděny ze strany ~~městských společností~~řízených osob tak, aby investiční činnost ~~městských společností~~řízených osob byla zejména efektivní, lépe se využívaly disponibilní zdroje ~~městských společností~~řízených osob, snížila se finanční zátěž rozpočtu SMB, zvýšila se návratnost investic, zabezpečil se dostatek zdrojů na zajištění běžného provozu ~~městských společností~~řízených osob, optimalizovalo se využití volných finančních prostředků a ~~konečně,~~ aby SMB jako řídící osoba mohla realizovat své investice za účelem naplňování koncernových zájmů v rámci jednotné politiky K~~k~~oncernu SMB.

5.6.2 Charakteristika politiky

Mezi základní charakteristiky investiční politiky K~~k~~oncernu SMB náleží zejména to, že (i) investice ~~městských společností~~řízených osob 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 K~~k~~oncernu

SMB, (iii) K~~k~~oncern SMB využívá v maximální možné míře dotační tituly.

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

~~Detailně~~ Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v ~~příloze~~ kapitole č. 6.1.4 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

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 K~~k~~oncernu SMB a jednotlivých ~~jeho společností~~řízených osob. 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 K~~k~~oncernu SMB.

5.7.2 Charakteristika politiky

IT politika vychází z potřeb ~~společností~~ řízených osob 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 K~~k~~oncernu 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~~ řízených osobách (COBIT, ITIL).

~~Detailně~~ Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v ~~příloze~~ kapitole č. 6.1.5 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.8 Controlling, reporting a data

5.8.1 Cíle politiky

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

Politika zajistí maximální informovanost řídící osoby o potřebách členů K~~k~~oncernu SMB i ~~k~~Koncernu SMB jako celku, jakož i o příležitostech a rizicích, která se ~~k~~Koncernu SMB 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 ~~k~~Koncernu SMB ani odpovídajícím způsobem plánovat budoucnost K~~k~~oncernu SMB. 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 K~~k~~oncernu SMB vytvářeny. Součástí katalogizačního záznamu musí být stupeň otevřenosti datové sady (vnitrofiremní data, data sdílitelná v rámci ~~k~~Koncernu SMB, data otevřená), zodpovědná osoba a minimálně v případě otevřených dat odkaz na data samotná. Přínosem pro K~~k~~oncern SMB 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 K~~k~~oncernu SMB 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 K~~k~~oncernu SMB bude stanovena množina klíčových schválených ukazatelů výkonnosti (KPI), číselně popisujících skutečnou výkonnost jednotlivých členů K~~k~~oncernu SMB i -K~~k~~oncernu SMB jako celku. Ukazatele budou jednak společné (ukazatele finanční výkonnosti) a dále individuální, nejlépe umožňující měřit a vyhodnocovat výkon funkce jednotlivého člena ~~koncernu~~ Koncernu SMB (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 K~~k~~oncernu SMB. 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 K~~k~~oncernu SMB s cílem zjištění nejlepších hodnot ukazatelů a přijetí opatření, která zajistí postupné dosažení nejlepších hodnot u všech členů K~~k~~oncernu SMB. Za tímto účelem členové K~~k~~oncernu SMB poskytují Koncernovému výboru, případně Kanceláři K~~k~~oncernového výboru, veškerou potřebnou součinnost a jimi požadované informace nebo informace, jejichž poskytnutí jim bude uloženo Koncernovým pokynem.

~~Detailně~~ Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v ~~příloze~~ kapitole č. 6.1.6 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

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~~řízených osob za současné optimalizace nákladů na interní a -externí audit i na fungování výborů~~u~~ 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 ~~k~~Koncernu SMB, 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 K~~k~~oncernu SMB koordinovány. To umožňuje i jednotné obsazení výborů pro audit u všech ~~společností~~řízených

osob, 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~~řízených osob potřebného pro výkon hlavních činností jednotlivých ~~městských společností~~řízených osob, jeho údržbu a obnovu tak, aby byl využíván s ~~-~~maximální efektivitou a byly minimalizovány náklady na jeho údržbu a provoz. Majetková politika jednotlivých ~~firem~~ řízených osob 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 K~~k~~oncernu ~~městských společností~~SMB.

~~Detailně~~ Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v ~~příloze~~ kapitole č. 6.1.7 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.11 Nákup a prodej

5.11.1 Cíle politiky

Cílem v oblasti nákupu a prodeje je v prvé 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 K~~k~~oncernu SMB) o to, aby ~~městské společnosti~~řízené osoby při výběru dodavatelů preferovaly ostatní členy K~~k~~oncernu SMB. K tomu může přispět i aplikace výjimek ze ~~zákona o zadávání veřejných zakázek~~ZZVZ, pokud jde o vertikálně a ~~-~~horizontálně spolupracující subjekty.

5.11.2 Charakteristika politiky

Díky shromažďování informací o potřebách všech členů K~~k~~oncernu SMB 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~~ Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v ~~- příloze~~ kapitole č. 6.1.8 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.12 Politika sdílených služeb a organizačních útvarů

5.12.1 Cíle politiky

Cílem je podpořit využívání synergií prostřednictvím zásahů do organizace členů ~~k~~Koncernu SMB 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 K~~k~~oncernu SMB a vytvářejí se závazná pravidla tohoto využívání. Současně se podporuje racionální unifikace řídicí struktury ~~městských společností~~řízených osob.

~~Detailně~~ Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v ~~příloze~~ kapitole č. 6.1.9 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

5.13 Politika společenské odpovědnosti (CSR)

5.13.1 Cíle politiky

Koncepce CSR ~~městských společností~~řízených osob je projevem spoluodpovědnosti za všestranný rozvoj, ekonomickou prosperitu a zlepšování kvality života občanů ~~statutárního města Brna~~SMB. Členové K~~k~~oncernu 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 užitku z vynaložených prostředků~~.~~ j~~J~~ak pro občany regionu, tak pro posilování reputace ~~městských firem~~řízených osob a SMB. Cílem samotných CSR projektů je všestranný ekonomický, kulturní a společenský rozvoj ~~statutárního města Brna~~SMB, 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 efektivity~~u~~ projektů, zvýšení jejich transparentnosti, posílení reputace a atraktivity ~~městských společností~~řízených osob, minimalizaci rizik, a zvýšení prestiže ~~městských společností~~řízených osob 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~~řízené osoby a případně zároveň příspěvky z veřejných rozpočtů. Současně se při řízení K~~k~~oncernu SMB klade důraz na to, aby všichni členové K~~k~~oncernu SMB 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~~ Podrobněji je o metodách uplatňování této politiky pojednáno v ~~příloze~~ kapitole č. 6. 1. 10 Vlastnické politiky Koncernu SMB.

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 K~~k~~oncernu SMB i K~~k~~oncernu SMB jako celku, spolupráce v oblasti propagace ~~městských společností~~řízených osob 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 K~~k~~oncernu SMB, tak uvnitř K~~k~~oncernu SMB. Vnější komunikace bude zaměřena na prezentaci jednotlivých ~~městských firem~~řízených osob, prezentaci funkcí, jež ~~tyto společnosti~~řízené osoby plní pro SMB a jeho občany, prezentaci dopadů a výsledků činnosti K~~k~~oncernu SMB. Politika se bude orientovat na koordinaci a sjednocování formy prezentace, bude využívat možností sdílení prezentace, bude vytvářet jednotné povědomí o K~~k~~oncernu SMB, jeho členech a přínosech K~~k~~oncernu SMB jak pro jednotlivé společnosti, tak i pro SMB a jeho obyvatele i o aktivitách členů K~~k~~oncernu SMB 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 K~~k~~oncernu SMB a dovnitř jednotlivých ~~společností~~řízených osob. Bude zaměřena na budování povědomí o ~~-~~příslušnosti ke K~~k~~oncernu SMB a SMB jako ~~vlastníku~~řídící osobě, na posilování loajality, vyšší úrovně spolupráce na lepší ztotožnění všech pracovníků K~~k~~oncernu SMB 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 ~~k~~Koncernu SMB i schopností a dovedností odborných pracovníků v této oblasti. Koordinace a sdílení činností zajistí, že jednotlivé ~~společnosti~~ řízené osoby 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 Koncernu SMB

6.1 Dílčí oblasti a metody uplatňování politik

6.1.1 Bezpečnost

A) 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 K~~k~~oncernu SMB. 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, a to:

- ~~Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů~~OZ;
- Zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákona č. 413/2005 Sb., o změně zákonů v souvislosti s přijetím zákona o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákona č. 110~~01~~/2019~~00~~ Sb., o ~~ochraně~~ zpracování osobních údajů, ~~a o změně některých zákonů~~ ve znění pozdějších předpisů;~~.~~
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů);

případně další legislativy podle typu organizace.

~~S ohledem na přijatou noveluDle~~ ZoKB ~~dojde k rozšíření okruhu povinných osob a to tohoto okruhu budou nově zařazeni i~~jsou povinnými osobami dle daného zákona též někteří členové K~~k~~oncernu SMB, kteří vykovávají činnosti v oblasti energetiky, dopravy, dodávky a rozvodu~~y~~ pitné vody a digitální infrastruktury. Politika tedy musí zajistit, aby tito členové K~~k~~oncernu SMB byli schopni plnit požadavky ZoKB, tedy:

- n~~N~~ahlásit kontaktní údaje Národnímu úřadu pro kybernetickou a informační bezpečnost~~Úřadu~~,
- ~~Ustavit Výbor kybernetické bezpečnosti,~~
- z~~Z~~řídit bezpečnostní role a určit do nich osoby,
- u~~U~~rčit rozsah vlastního systému řízení bezpečnosti informací (SŘBI),
- p~~P~~rovést celou Analýzu rizik podle požadavků ZoKB nad určeným rozsahem SŘBI,
- p~~P~~rovést návrh architektury Kybernetické bezpečnosti,
- v~~V~~ytvořit Bezpečnostní politiku,

- z~~Z~~avést bezpečnostní opatření v rozsahu svých povinností,
- z~~Z~~pracovat a aktualizovat Bezpečnostní dokumentaci,
- p~~P~~rovést interní kontrolu a audit zavedeného SŘBI včetně testů zranitelností.

~~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.~~

B) Bezpečnost aktiv ~~společnosti~~řízených osob

Cílem této oblasti bezpečnostní politiky je vytvořit systém, garantující maximální ochranu aktiv ~~společnosti~~ řízených osob (hmotný i nehmotný majetek, zásoby, materiál, finanční prostředky), a to ~~jak~~ před jeho odcizením, znehodnocením či zneužitím. Majetek členů K~~k~~oncernu SMB musí být vždy pořizován transparentním způsobem, od důvěryhodných dodavatelů ~~formou veřejné soutěže~~v souladu se zákonem, zejména ZZVZ.

Bude provedena analýza aktiv členů ~~k~~Koncernu SMB, 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~~ZoKB.

Aktiva K~~k~~oncernu SMB 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 ~~k~~Koncernu SMB budou mít formou interní dokumentace (směrnice, předpisy, postupy) popsáno, kdo a jakým způsobem je oprávněn aktiva pořizovat, nakládat s nimi nebo je používat a kdo je oprávněn rozhodnout o prodeji či vyřazení aktiv. V případě přidělení pracovních pomůcek a zařízení zaměstnancům musí být vedena průkazná evidence o jejich přidělení a způsobu využití. V případě, kdy -člen K~~k~~oncernu SMB 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 K~~k~~oncernu SMB uzavřeny pojistné smlouvy, které budou v přiměřené míře krýt případné dopady způsobené výše zmíněnými okolnostmi. Součástí pojištění bude i pojištění zaměstnanců pro případ škody způsobené členu K~~k~~oncernu SMB při výkonu povolání.

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

C) 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 Kkoncernu SMB. 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 Kkoncernu SMB 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 Kkoncernu SMB. Udržení způsobilosti bude ověřeno v rámci pravidelných lékařských prohlídek v zákonem stanovené periodě. Zároveň budou mít všichni členové Kkoncernu SMB 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 Kkoncernu SMB 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 zaměstnancům přiděleny odpovídající a schválené ochranné pracovní prostředky a bude vedena evidence jejich přidělení a využití.

Práce na pracovištích členů Kkoncernu SMB mohou být vykonávané pouze na bezpečných strojích a zařízeních (doloženo revizemi či obdobným způsobem) a za dodržení schválených postupů práce (návody, manuály, 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 Kkoncernu SMB 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 Kkoncernu SMB 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 kKoncernu SMB 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 kKoncernu SMB nebo být schválena statutárním orgánem člena Kkoncernu SMB).

D) Bezpečnost a ochrana životního prostředí

Tato oblast politiky bude zaměřená na ochranu životního prostředí a minimalizaci vlivu činnosti člena K~~k~~oncernu SMB na své okolí. Cílem je nejen maximálně zamezit negativním vlivům způsobeným činností člena K~~k~~oncernu SMB, 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 K~~k~~oncernu SMB.

Členové ~~k~~Koncernu SMB 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 K~~k~~oncernu SMB 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 ~~k~~Koncernu SMB 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 K~~k~~oncernu SMB.

V případě vzniku mimořádné okolnosti nebo incidentu s dopady na životní prostředí členové ~~k~~Koncernu SMB 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 ~~k~~Koncernu SMB budou mít s ohledem na použité technologie a využívané materiály zpracovány krizové plány popisující možné dopady na životní prostředí.

6.1.2 Personalistika

A) Charakteristika personální politiky

Personální činnosti řídí jednotliví generální ředitelé ~~městských společností~~řízených osob, kterým dále podléhají zaměstnanci, dle konkrétní organizační struktury dané obchodní společnosti. Všechny personální činnosti jsou vzájemně velice úzce propojeny a jejich postupy a obsah vycházejí v první řadě ze strategie a cílů obchodní společnosti. Každá obchodní společnost má své řídící 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.

B) Získávání a výběr zaměstnanců

Zajišťování lidských zdrojů do obchodní společnosti patří mezi klíčové strategické činnosti. Na ~~–~~volné pracovní pozice budou zveřejňována výběrová řízení dle podmínek každé obchodní společnosti. ~~Pro vzájemné sdílení volných pracovních pozic budou volné pozice zveřejňovány na~~

~~oficiálních stránkách MMB v sekci volná pracovní místa, výběrová řízení – městské společnosti.~~ Docílíme tak přehledu volných pracovních pozic napříč ~~městských společností~~řízenými osobami a tím možnosti lepší spolupráce při sdílení nebo uplatňování nadbytečných pracovníků v rámci ~~městských společností~~řízených osob. 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.

C) Adaptační proces

Cílem adaptačního procesu ve všech ~~městských společnostech~~řízených osobách 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.

D) Vzdělávání

Profesnímu rozvoji zaměstnanců ~~městské společnosti~~řízené osoby věnují velkou pozornost. Vzdělání bude poskytováno všem úrovním od vrcholového managementu přes střední management až po řadového zaměstnance na základě plánů vzdělávání dané obchodní 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 obchodní společnosti zajišťují zaměstnáváním kvalifikovaných odborníků, kteří napomáhají dosažení strategických cílů obchodních společností.

V rámci vzdělávání by mohlo být ~~městským společnostem~~řízeným osobám prospěšné sdílení zkušeností při společných setkáních například právníků nebo personalistů.

E) Hodnocení

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

F) Odměňování

Každá ~~městská společnost~~řízená osoba má svůj systém odměňování, nicméně všichni zaměstnanci ~~městských společností~~řízených osob 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.

G) 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:

1. Finanční perspektiva;
2. Zákaznická perspektiva;
3. Procesní perspektiva;
4. Učení se a růst.

V každé oblasti jsou nastaveny cíle a metriky jejich dosahování a provádí se měření a ~~-~~hodnocení~~tí~~.

~~Představenstvo~~ Statutární orgán každé ~~městské společnosti~~řízené osoby 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.

H) Flexibilita práce

~~Městské společnosti~~Řízené osoby 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~~řízených osobách~~,~~ 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.

I) Spolupráce se středními a vysokými školami

~~Městské společnosti~~Řízené osoby 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 Kkoncernu SMB a -potřeb jiných členů a SMB a využití existujících účtů.

A) Základní principy cashpoolingu:

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

Pro stanovení existence disponibilních prostředků bude každý člen Kkoncernu SMB kvartálně připravovat report potřeb CF na čtyři4 následující po sobě jdoucí kvartály, ve kterém uvede —veškeré očekávané příjmy, veškeré očekávané výdaje, potřebnou výši rezervy finančních prostředků na financování provozu obchodní 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 kKoncernu SMB připraví Kancelář Kkoncernového výboru souhrnný report a na jeho základě stanoví celkový objem disponibilních prostředků a celkový objem potřeb financování členů Kkoncernu SMB. Na základě takto získaných informací dále navrhne Koncernovému výboru způsob použití volných prostředků.

V případě, že budou disponibilní prostředky člena Kkoncernu SMB použity k financování jiného člena kKoncernu SMB 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 kKoncernu -SMB či SMB objeví potřeba mimořádného čerpání prostředků mimo schválené využití.

B) Předpoklady společného získávání prostředků od třetích stran

V případě, kdy analýza potřeb financování ukáže, že disponibilní prostředky členů kKoncernu SMB nejsou dostatečné pro potřeby financování činností, zajistí si financování člen Kkoncernu SMB vlastními silami nebo může požádat Kancelář Kkoncernového 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, a to při dodržení pravidel poskytování veřejné podpory.

C) Další obecné principy

Využívání principu sdílení finančních prostředků je možné pouze za předpokladu, že tím dojde k prospěchu Kkoncernu SMB jako celku. V případě, kdy by jednotlivému členu Kkoncernu SMB 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 Kkoncernového 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 ze strany RMB v působnosti řídící osoby Koncernu SMB (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~~u~~ 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.~~ Tvorbu a ~~S~~schvalování investiční politiky provádí ~~RMB~~ jediný společník a ~~představenstva~~ statutární orgány ~~městských společností~~řízených osob. Investiční politika ~~firem~~ řízených osob~~s majetkovou účastí města~~ vychází zejména z:

- investiční politiky ~~města~~SMB;
- investiční strategie ~~města~~SMB;
- strategie jednotlivých obchodních společností.

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

A) Financován 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 obchodních společností.

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

B) 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 obchodní 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~~řízených osob může být koordinovaná z úrovně ~~vlastníka~~ jediného společníka a dílčí procesy podléhají schválení statutárních orgánů jednotlivých obchodních 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 obchodní společnosti.

C) Základní pravidla pro investiční činnost ~~městských společností~~řízených osob

Jednotlivé ~~městské společnosti~~řízené osoby si nastaví pravidla pro investiční činnost, návratnost investic a klíčové ukazatele. Tato pravidla podléhají schválení statutární~~ch~~m~~h~~ orgánem~~ů~~ obchodní společnosti. ~~Městské společnosti~~Řízené osoby by měly investovat zejména do těch činností, kde čistá současná hodnota (ČSH) je pozitivní. ČSH = rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z určité činnosti a výdaji na tuto činnost. Zohledňuje se ~~-~~tak ~~-~~nejen výše peněžních příjmů a výdajů, ale i jejich časové rozložení. Investiční činnost je ~~-~~mnohostranná činnost~~i~~, 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~~(jediného) společníka;
   - požadavků a potřeb vlastní obchodní společnosti;
   - existence potřebných finančních zdrojů;
   - požadavků na koordinaci investičních činností ostatních ~~městských společností~~řízených osob;
   - ostatních požadavků;

~~c)~~ předinvestiční přípravu, která obnáší vyhledávání nových rentabilních projektů, vyjasňuje investiční příležitosti, obsahuje vypracování předběžné finanční analýzy a ~~-~~provádění technickoekonomické studie.

~~d)~~c) 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;

~~e)~~d) sestavení rozpočtů na základě očekávaných výdajů a peněžních příjmů z investice;

~~f)~~e) zhodnocení výhodnosti investice.

D) Pravidla hodnocení investic

- Posouzení realizované investice z hlediska souladu se strategií a rozvojem ~~města~~SMB.
- Posouzení realizované investice z hlediska souladu s plánovacím procesem a rozvojem ~~městské společnosti~~řízené osoby.
- 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~~řízených osob.
- Porovnání provozních nákladů souvisejících s předmětem investice před a po realizaci.
- Posouzení celkových přínosů realizované investice.

E) 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~~ SMB u investic spolufinancovaných ~~městem~~SMB.

c) Realizační část investičního procesu:
   - projektová příprava investice;
   - zajištění realizace investice;
   - zařazení investice do majetku příslušného vlastníka.

6.1.5 IT

A) 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 K~~k~~oncernu SMB 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 K~~k~~oncernu SMB 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 K~~k~~oncernu SMB (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.).

B) Rozvoj a provoz Městského datového centra, provozování privátního městského Cloudu, budování a rozvoj záložních datových center v rámci členů K~~k~~oncernu SMB

Politika v oblasti ukládání dat bude zaměřena především na 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 K~~k~~oncernu SMB i ~~-k~~Koncernu SMB jako celku a umožní tak Koncernovému výboru a následně RMB získávat relevantní a ~~–~~aktuální informace nutné pro řízení K~~k~~oncernu SMB. 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 ~~k~~Koncernu SMB.

C) Jednotné nebo propojené informační systémy členů ~~k~~Koncernu SMB, budování jednotné řídící platformy IoT (pořízení jednotné sdružující SW platformy pro správu, řízení a analýzu IoT zařízení)

Existence jednotné a bezpečné infrastruktury umožní jednak propojení IS členů K~~k~~oncernu SMB a SMB a dále bude základem pro vybudování jednotné řídící 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 K~~k~~oncernu SMB i vytváření nabídky funkcí nových.

D) Jednotná bezpečnostní politika vycházející z ISO 27001

Cílem této části politiky je sjednocení pravidel a procesů řízení bezpečnosti dat u všech členů K~~k~~oncernu SMB a Kanceláře K~~k~~oncernového výboru. Koncern SMB ~~bude~~ pracuje~~ovat~~ 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, bezpečnosti lidských zdrojů, fyzické~~á~~

bezpečnosti nosičů informací (elektronické i písemné informace) a bezpečnosti prostředí, zvládání bezpečnostních incidentů a shodu se zákonnými požadavky.

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

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

F) 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 Kkoncernu SMB 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 Kkoncernu SMB 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 Kkoncernu SMBe existenci procesů a činností, jež umožní plánovat, měřit, vyhodnocovat a zlepšovat výkonnost jednotlivých členů Kkoncernu SMB i výkonnost Kkoncernu SMB jako celku. Zároveň umožní přenos strategie SMB do strategie jednotlivých členů Kkoncernu SMB 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 Kkoncernu SMB jako sdílenou službu zajišťovat Kancelář Kkoncernového výboru. Plnění politiky zajistí:

- Jednotnou formu strategických plánů členů kKoncernu SMB 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 Kkoncernu SMB a kontrolu jejich vazby na strategický plán.
- Skupinu KPI umožňujících měření a vyhodnocování plnění realizačních plánů. V rámci Kkoncernu SMB 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 ~~k~~Koncernu SMB a její srovnání s plánovanými hodnotami.
- Porovnávání srovnatelných procesů nebo činností členů K~~k~~oncernu SMB.
- Sledování výkonu funkcí členů K~~k~~oncernu SMB vůči SMB, obyvatelům SMB i třetím stranám. Reporty budou základem pro otevřenou prezentaci výkonnosti členů K~~k~~oncernu SMB jako nástroje veřejné kontroly.
- Kontinuální analýzu odchylek skutečné výkonnosti členů K~~k~~oncernu SMB i celého K~~k~~oncernu SMB od plánovaných hodnot, určení příčin těchto odchylek a přijetí opatření, pro následná opatření vedoucí k minimalizaci zjištěných odchylek.
- Interní audit výkonnosti jednotlivých členů K~~k~~oncernu SMB i K~~k~~oncernu SMB 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 K~~k~~oncern SMB i jednotliví členové tuto politiku plní a zda politika přináší SMB očekávaný přínos. Zároveň umožní stanovení (nebo kontrolu již členem K~~k~~oncernu SMB stanovených) případných negativních dopadů jednotlivých Koncernových pokynů na členy K~~k~~oncernu SMB a tím umožní i stanovení výše a formy kompenzace.

Aby bylo možné kontinuálně sledovat a analyzovat výkonnost jednotlivých členů K~~k~~oncernu SMB i K~~k~~oncernu SMB 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 (měřitelé podobě) výkon funkce K~~k~~oncernu SMB. Výstupy všech reportů budou k dispozici:

- m~~M~~anagementu jednotlivých členů ~~k~~Koncernu SMB – vždy za jejich obchodní společnost;~~.~~
- ~~Představenstvu~~ statutárnímu a kontrolnímu orgánu ~~a DR~~ jednotlivých členů K~~k~~oncernu SMB – vždy za jejich obchodní společnost;~~.~~
- Koncernovému výboru;
- Kanceláři K~~k~~oncernového 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 K~~k~~oncernu i IS SMB. Odpovědnost za vytváření reportů za člena K~~k~~oncernu SMB má management jednotlivých členů K~~k~~oncernu SMB. Odpovědnost za vytváření reportů za celý K~~k~~oncern SMB, za analýzu reportů a za zveřejňování odsouhlasených reportů má Kancelář ~~k~~Koncernového výboru.

Seznam reportů navržených pro sledování výkonu funkce ~~městských společností~~řízených osob:

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 Kkoncernu SMB	Zdroj dat pro strategii SMB, porovnání souladu strategie Kkoncernu SMB 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 Kkoncernu SMB 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 kKoncernu SMB 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 Kkoncernu SMB	Excelová tabulka
Roční plán	Plán Rozvaha	ročně	pololetně	Kvartální plán ve formátu rozvahy	Zdroj dat pro vytvoření souhrnného plánu kKoncernu SMB	Excelová tabulka
Roční plán	Plán RUO	ročně	pololetně	Měsíční plán ve formátu RUO - kumulované hodnoty	Zdroj dat pro vytvoření souhrnného plánu Kkoncernu SMB	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
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 Kkoncernu SMB a mezi Kkoncernem SMB a SMB	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	Report Pracovníci	měsíčně		Měsíční skutečné hodnoty počtu pracovní členěné 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 Kkoncernu SMB, porovnání plánovaných a skutečných disponibilních prostředků i úvěrového zatížení kKoncernu SMB	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	Report Souhrn	měsíčně		Souhrnný report vybraných ukazatelů výkonnosti, měsíční i kumulativní v porovnání s plánem a předchozím období	Zdroj dat pro rychlou analýzu odchylek a trendů – na jeho základě lze následně detailně analyzovat z dat ostatních reportů	Excelová tabulka
Aktuální výsledky	KPI	Kvartálně		Kvartální report plnění klíčových ukazatelů výkonnosti společnosti ve struktuře dle principů metody Balanced Scorecard	Zdroj dat pro rychlé hodnocení výkonnosti kKoncernu SMB, podklad pro motivační části mezd managementu společností	Excelová tabulka

Oblast	Report	Periodicita	Aktualizace	Popis	Účel	Forma
*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~~Řízené osoby v K~~k~~oncernu SMB jsou povinny ze zákona o majetek pečovat a usilovat o zachování a rozvoj majetku. Měl by být také chráněn před zničením, poškozením, odcizením nebo zneužitím. Musí vést evidenci svého majetku, s čímž souvisí jeho ocenění, inventarizace a vedení pasportu majetku.

Nakládání s majetkem je v kompetenci jednotlivých ~~městských společností~~řízených osob. 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 ~~k~~Koncernu SMB se musí odrážet v přístupu k správě a nakládání s majetkem v jednotlivých ~~městských společnostech~~řízených osobách. Koncernové uspořádání zavazuje k optimalizaci využití stávajících a ~~–~~plánovaných kapacit, sdílení potenciálu majetku ve prospěch vlastnické politiky K~~k~~oncernu SMB a ~~-~~jednotlivých ~~městských společností~~řízených osob ~~města Brna~~.

A) Legislativní rámec nakládání s majetkem

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

Rozsah potřebného majetku závisí na rozsahu aktivit a služeb, které upřesní koncernová vlastnická politika a které budou ~~městské společnosti~~řízené osoby SMB zajišťovat. Majetek musí být využíván účelně a ~~–~~hospodárně v souladu s péčí řádného hospodáře a odpovídající loajálností k svěřenému majetku. ~~Městské společnosti~~Řízené osoby 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 ~~k~~Koncernu SMB.

B) Klasifikace majetku

Majetek jednotlivých ~~městských firem~~řízených osob tvoří zejména hmotný majetek, a to nemovitosti (pozemky, budovy, dopravní cesty – pozemní komunikace II. a III. třídy, ~~městské~~ místní 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~~řízených osob 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.

C) Členění majetku podle jeho účelu

Jedná se o zásadní členění podle způsobu využívání majetku. Účel umožňuje provázat konkrétní majetek s konkrétními úkoly, k jejichž plnění slouží a usměrnit jeho objem. Jednotlivé účely majetku závisí na poslání a povinnostech ~~městských firem~~řízených osob a na rozsahu služeb, které jsou poskytovány občanům a funkcím ~~města~~SMB, dále na strategickém plánování a celkovém pojetí rozvoje ~~městských firem~~řízených osob 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 K~~k~~oncernu SMB. 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~~řízených osob v rámci K~~k~~oncernu SMB představuje složitý neustále se ~~-~~rozvíjející organismus, jehož struktury vyžadují jasné definování cílů a strategií v rámci vlastnické politiky K~~k~~oncernu SMB.

D) 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~~řízenými osobami, lze je využít k vyhodnocení majetkové situace konkrétní společnosti i K~~k~~oncernu SMB.

E) Strategický majetek

Strategický majetek si ~~městské společnosti~~řízené osoby a ~~k~~Koncern SMB 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 ve strategickém plánu.

F) 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.

G) Přístupy ke správě majetku ~~městských společností~~řízených osob

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~~řízených osob je velmi různorodý a značně rozsáhlý. Hospodaření a nakládání s majetkem zajišťované prostřednictvím útvarů ~~městských firem~~řízených osob je nejčastějším způsobem správy a je takto spravován základní a strategický majetek.

H) Přístupy k využívání majetku ~~městských firem~~řízených osob

Majetkové potřeby ~~městských společností~~řízených osob 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~~ SMB využívat majetek v ~~městských společnostech~~řízených osobách 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~~SMB, v souladu se strategickými záměry rozvoje ~~města~~SMB.

Jedná se zde o dlouhodobý proces, kdy jde o přijetí filosofie hospodaření s majetkem. Je klíčový pro další rozvoj majetkové politiky K~~k~~oncernu SMB ~~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.

I) Oceňování majetku ~~městských společností~~řízených osob

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~~ÚčZ;
- 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 majetku fyzickou inventarizací, u pohledávek a finančního majetku inventarizací dokladů na základě vedených dokumentů.

Ocenění majetku v účetnictví upravuje zpravidla ~~zákon o účetnictví~~ÚčZ, 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.

J) Povinnosti ~~městských společností~~řízených osob

~~Městské společnosti~~Řízené osoby jsou povinny pečovat o zachování a rozvoj majetku, vést pečlivou evidenci majetku. Každý záměr ~~městské společnosti~~řízené osoby 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 ručitelského závazku, o přistoupení k závazku a smlouvy o sdružení,
- zastavení nemovitých věcí,

- vydání komunálních dluhopisů,
- stanovení majetkové účasti na podnikání jiných právnických osob,
- peněžité a nepeněžité vklady do právnických osob.

K) Převod majetku

Pro převody majetku z vlastnictví ~~městských firem~~řízených osob je základním dokumentem jednotného řízení K~~k~~oncernu SMB majetková politika spolu s dalšími souvisejícími oblastmi. Nakládání s majetkem je ~~–~~spojeno s odpovědností za svěřený majetek, správnýmé~~é~~ oceněním majetku a evidenčními záznamy schvalované operace. Vždy musí být respektována vůle ~~zastupitelstva~~ZMB, RMB, Koncernového výboru, Kanceláře K~~k~~oncernového výboru a ~~představenstev~~ statutárních a kontrolních~~a dozorčích rad~~ orgánů řízených ~~společností~~osob.

L) 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~~OZ. U smluvních převodů platí zásadně písemná forma smlouvy, která však není definována v zákoně. Hlavním pravidlem pro převod věci ve vlastnictví ~~městské společnosti~~řízené osoby je její nepotřebnost. O této její nepotřebnosti musí být písemně rozhodnuto, například je schváleno usnesení o jejím prodeji, převodu.

M) 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~~OZ 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 OZ~~Občanský zákoník~~.

N) Bezúplatný převod majetku

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

O) Přenechání majetku ~~městské společnosti~~řízené osoby do užívání jiným osobám

Majetek je stále ve vlastnictví ~~městské společnosti~~řízené osoby, 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.).

P) Nakládání s pohledávkami, jinými majetkovými právy a majetkovými hodnotami

S dlužníkem by měla být vždy sepsána dohoda o splátkách pohledávky~~,~~ dle ~~Občanského zákoníku~~OZ. 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 specifika musí být upraven~~y~~a vnitřním předpisem ~~městské společnosti~~řízené osoby.

Q) Nákup akcií, cenných papírů

Nakupovat akcie, získávat majetkový podíl a právo podílet se na řízení této akciové společnosti lze pouze v souladu s ~~v~~Vlastnickou politikou K~~k~~oncernu SMB 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.

R) 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~~řízených osob. Vždy musí být respektováno omezení ~~zastupitelstvem~~ZMB, RMB nebo Koncernovým výborem.

S) Majetkové účasti na podnikání jiných osob

V ustanovení § 85 písmena e) ~~zákona o obcích~~OZř a je zakotven výhradní souhlas ~~obecního~~ zastupitelstva obce s peněžitý~~ní~~mi i nepeněžitý~~ní~~mi vklady do právnických osob~~ a také s majetkovými účastmi obce na podnikání jiných osob s výjimkou vlastních podniků~~. ~~Koncernové s~~Stanovy řízených osob dále upřesní postup při majetkových účastech~~í~~ na podnikání jiných osob.

T) Inventarizace majetku

Právní úprava je dána ~~aktualizovaným zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví~~ÚčZ, dále prováděcími vyhláškami k tomuto zákonu č. 505/2002 Sb. a 504/2002 Sb. ~~Paragrafem~~ Ust. § 29 ÚčZ

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~~ÚčZ, 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~~ÚčZ nebo ke konci rozvahového dne nebo k jinému okamžiku, k němuž se účetní závěrka sestavuje, způsoby podle § 27 ÚčZ. Ocenění majetku je nutné zaznamenat v účetních knihách.

U) Evidence majetku, pasporty

Jak vyplývá ze ~~zákona o obchodních korporacích~~ZOK, 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.

V) Kontrola nakládání a hospodaření s majetkem

Správa majetku ~~městských firem~~řízených osob 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 přepisů ~~městských firem~~řízených osob, které upravují nakládání s majetkem.

W) Metodika kontroly

Základní problémy lze vymezit následujícími oblastmi: využívání určitého majetku třetím subjektem bez řádného právního titulu, neošetření nakládání s určitým majetkem využívaným zřízenými organizacemi ve zřizovacích listinách, případně naprosto nedostatečné vymezení souvisejících práv a povinností, případy zvýhodnění užívání určitého majetku ve vztahu k určitým

subjektům (např.~~íklad~~ problematika sportovišť apod.), poskytování dotací v naturální podobě určitým subjektům~~-~~ (např.~~íklad~~ 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.

X) Péče řádného hospodáře

Jedná se o posouzení hospodaření s majetkem v návaznosti na ustanovení § 38 odst. 1 ~~zákona č. 128/2000 Sb~~OZř. 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 ~~-~~prodejích majetku vytvářeny podmínky pro získání maximálního efektu pro K~~k~~oncern ~~městských firem~~SMB jako cel~~e~~ku (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.).

Y) Operativní reporting majetku ~~městských společností~~řízených osob

Předpokládá se využití stávajících měsíčních reportingů, předávaných ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami na ~~-~~SMB do Kanceláře K~~k~~oncernového výboru. Jedná se zejména o část rozvahy – aktiva, která zachycují strukturu stálých aktiv a strukturu oběžných aktiv. Dále bude využita obratová předvaha po ~~-~~dopracování jednotné účetní osnovy (závaznost pro všechny členy K~~k~~oncernu SMB).

Z) Strategický analytický rozbor majetku ~~městských společností~~řízených osob

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~~řízených osobách K~~k~~oncernu SMB. Metodika bude dále zpřesňována Koncernovým výborem, je účelné důsledně využívat široké podpory informačních technologií.

6.1.8 Nákup a prodej

Členové K~~k~~oncernu SMB budou v maximální možné míře využívat zboží a služby ostatních členů ~~k~~Koncernu SMB. Bude-li se jednat o veřejné zakázky, bude při jejich zadávání využívána tzv. vertikální a ~~-~~horizontální spolupráce v souladu se ZZVZ. V případě, kdy by nabídka člena K~~k~~oncernu SMB 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 ~~k~~Koncern SMB a pouze na ~~-~~základě K~~k~~oncernového pokynu. Členovi ~~k~~Koncernu SMB, kterému by za těchto podmínek vznikla újma, ji musí mít kompenzovánu předem daným způsobem v předem stanovené výši.

Členové K~~k~~oncernu SMB budou spolupracovat za účelem zefektivnění nákupu zboží a služeb, které nelze nakoupit či pořídit od členů K~~k~~oncernu SMB – viz politika Sdílené služby. Budou definovány

komodity a služby, které nakupuje více než jeden člen ~~k~~Koncernu SMB nebo SMB a provedena analýza. Na jejím základě bude stanoveno, jaké nákupy by bylo vhodné realizovat společně a která obchodní 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 K~~k~~oncernu SMB nebo které jsou nakupovány pouze jedním členem K~~k~~oncernu SMB. U těchto položek bude strategie nákupu řešena pouze na úrovni dané obchodní 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~~SMB a dalším zákazníkům bude prováděn tak, aby ~~-~~v ~~-~~maximální míře byly uspokojovány potřeby občanů ~~města Brna~~SMB, 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 K~~k~~oncernového pokynu přeneseny k jednotlivým členům K~~k~~oncernu SMB.

Vznik K~~k~~oncernu SMB nesmí žádným způsobem ohrozit nebo omezit cenu, rozsah nebo kvalitu služeb poskytovaných občanům SMB, ať již 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~~řízených osob vůči SMB a jeho obyvatelům.

6.1.9 Sdílené služby

Cílem záměru sdílených služeb K~~k~~oncernu SMB je využívání synergických efektů spolupráce ~~městských firem~~řízených osob, zejména pro:

- dosažení finančních úspor;
- optimalizaci hospodaření jednotlivých členů K~~k~~oncernu SMB i K~~k~~oncernu SMB jako celku;
- odstranění duplicit ve společnostech, v nichž je SMB jediným společníkem; ~~se 100% majetkovou účastí města Brna~~
- centralizace nákupů;
- dosažení optimálního využití kapacit poskytovaných služeb;
- rozvoj poskytování interních služeb mezi členy K~~k~~oncernu SMB, jejich koordinaci a ~~-~~snížení nákladů na jejich poskytování;
- unifikaci a zvýšení efektivity řízení ~~městských firem~~řízených osob.

A) Řídící, koordinační a schvalovací proces

Vzhledem k výše popsanému konceptu koncernového uspořádání řídící roli celého procesu realizace Politiky sdílených služeb logicky zastane Koncernový výbor. Zapojení generálních ředitelů již ~~-~~při tvorbě samotné koncepce K~~k~~oncernu SMB ~~společností města Brna~~ přineslo pozitivní výsledky.

Další činnost tohoto projektového útvaru přináší celou řadu výhod pro realizaci záměru K~~k~~oncernu SMB, jako jsou například exekutivní pravomoci dovnitř ~~firem~~obchodních společností, přímý vliv na jejich strategii a garance souladu s plněním základního poslání jednotlivých členů K~~k~~oncernu SMB a K~~k~~oncernu SMB 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~~řízených osob. Centrum sdílených služeb bude zřízeno jako výkonný tým, který formou maticového řízení zajistí poskytování sdílených služeb v rámci K~~k~~oncernu SMB. U výběru jeho členů bude optimální respektovat jejich profesní odbornost, přístup k informacím z chodu ~~městských firem~~řízených osob 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.~~

B) Unifikace řídící struktury ~~městských společností~~řízených osob

V návaznosti na realizaci Politiky sdílených služeb bude nezbytné propojit fungování jednotlivých útvarů ~~městských společností~~řízených osob. Dojde tak k jisté unifikaci řídící struktury i operativní exekutivy. Základní principy tohoto propojení jsou popsány již výše v podobě Centra sdílených služeb. V ~~-~~podrobnější optice agend jednotlivých útvarů obchodní 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 obchodních společností či interním outsourcingem jejich služeb.

C) 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~~řízených osob s garanty konkrétních oblastí a agend. Vlastní projektové týmy položené v průsečíku těchto kompetencí potom plní roli realizační.

D) Dodržování pravidel

Dodržování pravidel fungování Politiky sdílených služeb je jednou z klíčových podmínek úspěšnosti implementace celého projektu. Jednotlivé ~~městské společnosti~~řízené osoby se stávají členy K~~k~~oncernu SMB 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.

E) 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:

1. *Sdílený nákup a interní synergie*

Agenda nákupu jednotlivých ~~městských firem~~řízených osob 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~~řízeným osobám a uvolnit v jejich rozpočtech nemalé finanční objemy. U větších členů ~~k~~Koncernu SMB 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 obchodních 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 obchodním společnostem. 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 ~~k~~Koncernu SMB 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.

2. *Poskytované služby*

Další oblastí s výrazným synergickým potenciálem jsou služby poskytované jednotlivými ~~městskými společnostmi~~řízenými osobami. Většinou v návaznosti na své primární poslání se ~~městské společnosti~~řízené osoby 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 obchodních společností, ke kterému za dodržení přístupu odpovědného hospodáře ~~město Brno~~SMB vytvoří konkurenceschopný trh koncernových výkonů.

F) Příklady synergických spoluprací

Synergické spolupráce vyplývají přímo ze samotné podstaty fungování jednotlivých ~~městských firem~~řízených osob. Právě svým orientovaným zaměřením a nutností zajištění zálohy se stávají skutečnými hybateli daného odvětví, nejen v lokalitě ~~města Brna~~SMB. 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 obchodních 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 nezřídka nebudou podílet všichni členové K~~k~~oncernu SMB. Bude tak docházet k částečné synergické spolupráci mezi dvěma či menším počtem ~~městských firem~~řízených osob. 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.

G) Návazné kroky

Návazným krokem na schválení koncernové koncepce politickou reprezentací ~~města Brna~~SMB 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~~řízených osob preferovat variantu sdílených služeb navrženou a schválenou v podobě ~~k~~Koncernového pokynu. Je přípustná varianta, že se daná synergie nebude konkrétní ~~městské společnosti~~řízené osoby týkat, ovšem v opačném případě se výnos stává závazným. Jeho účinnost vychází z předpokladu, že na příslušném stupni rozhodování uvnitř obchodní společnosti nejsou známy komplexní synergické dopady v rámci celého K~~k~~oncernu SMB.

6.1.10 Politika společenské odpovědnosti (CSR)

Za účelem realizace této jednotné politiky K~~k~~oncernu SMB je ve stanovách ~~městských společností~~řízených osob upraven účel existence obchodní společnosti ve smyslu odklonu od striktního důrazu na dosahování zisku. ~~Městské společnosti~~Řízené osoby 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:

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

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

c) **Zdraví a zdravý životní styl:** Podpora institucí, zdravotnických zařízení, léčebných, preventivních či osvětových programů zaměřených na léčbu, péči a ochranu zdraví občanů ~~města Brna~~SMB. Do oblasti zdravého životního stylu zahrnujeme i programy

a akce podporující aktivní trávení volného času.

d) **Občanská společnost:** Podpora projektů a iniciativ zaměřených na zkvalitnění občanského soužití a posílení vztahu k brněnskému regionu. Všestranná podpora rozvoje komunitního života v SMB~~e 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.

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

f) **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

A) Dvě úrovně koncepce CSR městských společností řízených osob

Návrh koncepce CSR je vystavěn hierarchicky tak, aby zahrnul podporu velkých projektů, které se dotýkají celého města BrnaSMB, 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:**

2.1. Koordinovaná finanční i nefinanční podpora městských firemřízených osob CSR projektům, které zastřešuje SMB.

3. **Programy CSR jednotlivých městských společností řízených osob:**

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

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

B) Podpora CSR projektů statutárního města BrnaSMB

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~~je 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 jako řídící osobě Koncernu SMB. Rozhodující slovo při schvalování podpory CSR projektů ~~města Brna~~SMB tak bude mít RMB v působnosti řídící osoby Koncernu SMB. Nelze však opomenout ani ~~-~~postavení představenstev jednotlivých ~~městských společností~~řízených osob, které však budou posuzovat zejména souladnost ji~~í~~m adresovaných pokynů s naplněním zájmů K~~k~~oncernu SMB. Uvedené pokyny však budou pro ~~městské společnosti~~řízené osoby závazné.

Postup schvalování podpory CSR projektů SMB:

- Zástupce SMB předkládá (osobně, nebo e-mailem) návrh CSR projektu členům Koncernového výboru prostřednictvím Kanceláře K~~k~~oncernového 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 K~~k~~oncernového výboru. Může tak učinit v rámci osobního jednání, nebo ~~-~~elektronicky či jiným způsobem souladným se Statutem ~~k~~Koncernového výboru.
- Koncernový výbor schválí výši příspěvku a formy zapojení ~~městských společností~~řízených osob 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~~řízené osoby, 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~~řízených osob, sleduje a vyhodnocuje průběh projektu a o výsledcích průběžně informuje RMB a ~~-~~všechna představenstva ~~městských společností~~řízených osob, které se účastní projektu CSR.

Na schválených projektech se ~~městské společnosti~~řízené osoby 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~~ obchodních společností 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~~řízených osob, které se na dané akci budou partnersky podílet.

Každá ~~městská společnost~~řízená osoba 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.)

C) CSR ~~městských společností~~řízených osob

Klíčovou součástí koncepce CSR jsou aktivity společenské odpovědnosti, které v rámci své působnosti realizují jednotlivé ~~městské společnosti~~řízené osoby ~~řízené SMB~~. Vzhledem k velmi různorodé oblasti podnikatelské činnosti ~~městských společností~~řízených osob 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~~řízené osoby 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~~řízených osob je pak dobrou příležitostí, jak tomuto prostoru dát určitý sjednocující rámec, který ~~městským společnostem~~řízeným osobám přinese v oblasti CSR mnohem výraznější efekt a ~~-~~přínosy.

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

Základní rámec CSR ~~městských společností~~řízených osob:

- CSR aktivity, cílové skupiny i formy podpory jednotlivých ~~městských společností~~řízených osob by měly korespondovat s jejich konkrétní podnikatelskou činností.
- Všechny oblasti podpory, na které se jednotlivé ~~městské společnosti~~řízené osoby zaměřují, musí být
- v souladu s oblastmi CSR celého K~~k~~oncernu SMB (viz kapitola 1.5. Oblasti podpory

CSR).

- Kvůli transparentnosti by měly všechny ~~městské společnosti~~řízené osoby 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~~řízená osoba požádat Koncernový výbor o ~~-~~zajištění spolufinancování v rámci K~~k~~oncernu SMB při využití společných finančních zdrojů či zdrojů jiné ~~městské společnosti~~řízené osoby.
- Etický rozměr CSR by měl být zakotvený v Etickém kodexu jednotlivých ~~společností~~řízených osob.
- Celkovým záměrem CSR K~~k~~oncernu SMB i jednotlivých společností je podporovat menší počet akcí s výraznějším efektem pro občany i společnost.
- ~~Městské společnosti~~Řízené osoby budou při realizaci „svých vlastních“ CSR aktivit ve větší míře využívat všech vzájemných synergií.

D) Možnosti synergií ~~městských společností~~řízených osob

- ~~Městské společnosti~~Řízené osoby 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~~ řízené osoby pak mohou svoje aktivity koordinovat, ušetřit a zvýšit dopad celé akce.
- Jednotlivé ~~společnosti~~ řízené osoby se mohou obracet na Koncernový výbor i s žádostí o materiální, technickou, komunikační a další podporu při realizaci konkrétní CSR aktivity.
- Žádosti, které jsou v souladu s koncepcí CSR, ale přesahují rámec či možnosti dané ~~městské společnosti~~řízené osoby, 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~~statutárního orgánu řízené osoby.

Součástí užší spolupráce a koordinace budou i společné workshopy, kde se zástupci ~~městských společností~~řízených osob 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~~SMB. Dobře definovaná kritéria současně společnostem 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 sounáležitosti.

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.~~

~~*6.2.1 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.~~

~~*6.2.2 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)~~

~~*6.2.3 Řídící dokumenty schvalované generálním ředitelem:*~~

~~K těmto řídícím 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.~~

~~*6.2.4 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 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~~

~~*6.2.5 Legislativní rámec – Brněnské komunikace, a.s.*~~

~~**6.2.5.1 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:~~

~~**6.2.5.2 ČSN EN ISO 9001:2009 Systém managementu jakosti**~~

~~Poslední recertifikace proběhla v Brněnských komunikacích, a.s. 26.01.2015, platnost do 26.01. 2018.~~

~~**6.2.5.3 ČSN EN ISO 14001:2005 Environmentální management**~~

~~Poslední recertifikace proběhla v Brněnských komunikacích, a.s. 01.07.2016, platnost do 01.07. 2019.~~

~~**6.2.5.4 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.~~

~~6.2.5.5 **Systém managementu společenské odpovědnosti organizací dle ČSN 01 0391** a **Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001** byly integrovány dne 01. 04. 2017.~~

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

~~**6.2.5.6 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.~~

~~*6.2.6 Legislativní rámec – Dopravní podnik města Brna, a.s.*~~

~~**6.2.6.1 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.~~

~~**6.2.6.2 Řídící dokumenty schvalované představenstvem:**~~

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

~~**6.2.6.3 ISO normy**~~

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

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

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

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

~~K hlavním výhodám tohoto certifikovaného systému managementu jakosti patří mj. jednoznačné definování kritérií kvality přepravy, stanovení pravomocí a odpovědností vedoucích funkcí DPMB ve vztahu k těmto kritériím, zavedení procesního přístupu, detailní popis postupů při realizaci a poskytování přepravní služby, zlepšení řízení zdrojů, stanovení mechanismů interních kontrol, transparentnost, spolehlivost a zavedení mechanismů monitorování a měření procesů za účelem neustálého zlepšování dopravní služby.~~

~~Zavedením systému managementu jakosti v oblasti služeb ve veřejné přepravě osob podle mezinárodně uznávané normy byly vytvořeny předpoklady k dalšímu výraznému posunu v oblasti~~

~~kvality brněnské MHD. Udržováním a rozvojem systému DPMB soustavně naplňuje vizi a politiku spolehlivé, pohodlné, dostupné a včasné přepravy zákazníka – cestujícího, při maximálně možném uspokojení jeho požadavků.~~

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

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

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

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

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

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

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

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

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

~~*6.2.7 Legislativní rámec – Lesy města Brna, a.s.*~~

~~**6.2.7.1 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.~~

~~6.2.7.2 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 výrobkové 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.~~

~~*6.2.8 Legislativní rámec – Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.*~~

~~6.2.8.1 Legislativa vztahující se k činnosti společnosti:~~

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

~~6.2.8.2 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 újmě 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.~~

~~*6.2.9 Legislativní rámec – SAKO Brno, a.s.*~~

~~6.2.9.1 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 újmě 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.~~

~~6.2.9.2 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 řídící 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.~~

~~*6.2.10 Legislativní rámec – STAREZ SPORT, a.s.*~~

~~6.2.10.1 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.~~

~~6.2.10.2 Řídící dokumenty schvalované představenstvem:~~

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

~~6.2.10.3 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.~~

~~6.2.11 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.~~

~~6.2.11.1 Legislativa s omezujícím dopadem na činnost společnosti~~

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

~~*6.2.12 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 směrnicí ISO_SM_TB_02 – Interní audity a roční plán externích auditů schvaluje vedení společnosti.~~

~~6.2.12.1 Legislativa s omezujícím dopadem na činnost společnosti~~

- ~~Energetický zákon (zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích),~~
- ~~Zákon o hospodaření energií (zákon č. 406/2000 Sb.),~~
- ~~Zákon o podporovaných zdrojích energie (zákon č. 165/2012 Sb.),~~
- ~~Zákon o kybernetické bezpečnosti (zákon č. 181/2014 Sb.),~~
- ~~Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (zákon č. 309/2006 Sb.),~~
- ~~Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí (zákon č. 100/2001 Sb.),~~
- ~~Zákon o prevenci závažných havárií (zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi),~~

- ~~Zákon o integrované prevenci (zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezování znečišťování, o integrovaném registru znečišťování),~~
- ~~Zákon o ochraně ovzduší (zákon č. 201/2012 Sb.),~~
- ~~další zákony a prováděcí předpisy z oblasti ochrany životního prostředí.~~

~~*6.2.13 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.~~

~~**6.2.13.1 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.~~