

# Optimálny model efektívneho fungovania cestného hospodárstva

Pripravené pre Bratislavský samosprávny kraj

09. 06. 2020





# Grant Thornton

An instinct for growth™

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>Popis a analýza súčasného stavu</b> .....	<b>6</b>
Predmet a rozsah činností .....	6
Základné ekonomické ukazovatele .....	13
<i>Súvaha</i> .....	13
<i>Výkaz ziskov a strát</i> .....	16
Analýza stavu k 31. máju 2020 .....	26
Organizačná štruktúra a spôsob riadenia .....	28
<b>Návrh a posúdenie variantov</b> .....	<b>30</b>
Legislatívne východiská .....	30
Súčasná situácia v ostatných VÚC na Slovensku .....	31
Predstavenie možných variantov ďalšieho rozvoja .....	37
Variant 1 – Súčasný stav .....	37
Variant 2 – Zlúčenie výkonu správy a údržby ciest s úradom BSK (organizačná zložka) .....	40
Variant 3 – Úplný outsourcing činností spojených so správou a údržbou .....	42
Variant 4 – Nadobudnutie výlučného vlastníctva .....	44
Variant 5 – Založenie nového subjektu .....	45
Variant 5a – Založenie obchodnej spoločnosti .....	46
Variant 5b – Založenie rozpočtovej organizácie .....	49
Variant 5c – Založenie príspevkovej organizácie .....	51
Variant 6 – Vstup nového investora .....	53
Vyhodnotenie jednotlivých variantov .....	57
Scenáre ďalšieho vývoja .....	62
Funkčný model .....	68
<b>Záver</b> .....	<b>71</b>
Príloha .....	73



---

# Úvod

---

Tento dokument predkladáme na základe objednávky Bratislavského samosprávneho kraja č.0061/20/EO z 13. februára 2020 (ďalej len „objednávka“). Predmetom objednávky, resp. zákazky je vypracovanie optimálneho modelu efektívneho fungovania cestného hospodárstva v Bratislavskom samosprávnom kraji vrátane návrhu všetkých potrebných opatrení, krokov a nárokov spojených s realizáciou optimálneho modelu fungovania spoločnosti Regionálne cesty Bratislava, a. s. (ďalej len „RCBA“).

Tento dokument obsahuje, v súlade s predmetom zákazky, nasledujúce výstupy:

- vstupnú podrobnú analýzu súčasného modelu fungovania spoločnosti RCBA vrátane due diligence zameraného na spôsob jej riadenia, majetkové pomery, činnosti, štatúty a ekonomické postavenie vrátane SWOT analýzy<sup>1</sup> súčasného modelu
- návrh a posúdenie variantov zefektívnenia fungovania cestného hospodárstva, ktoré zároveň zabezpečia zlepšenie spolupráce a využitie vzájomných synergií medzi Bratislavským samosprávnym krajom (ďalej len „BSK“) a správcom ciest II. a III. triedy, pričom variantmi, ktoré majú byť predmetom posúdenia sú:
  - o nulový variant rešpektujúci súčasný stav,
  - o variant zlúčenia výkonu správy ciest s úradom BSK a výkon údržby riešený dodávateľským spôsobom,
  - o variant totálneho outsourcingu služieb správy a údržby,
  - o variant odkúpenia minoritného podielu v spoločnosti od druhého akcionára t.j. nadobudnutie výlučného vlastníctva,
  - o variant založenia novej obchodnej spoločnosti/rozpočtovej/príspevkovej organizácie a
  - o variant vstupu nového investora t.j. nadobudnutie minoritného podielu druhého akcionára treťou osobou.

Súčasťou posúdenia každého variantu je SWOT analýza. Jednotlivé varianty sú vzájomne porovnané na základe zvolených kritérií, pričom odporučený (preferovaný) variant je variant, ktorý na základe vyhodnotenia kritérií dosiahol zo všetkých hodnotených variantov najvyššie skóre.

Dokument ďalej obsahuje prehľad inštitucionálneho usporiadania spoločností v iných samosprávnych krajoch Slovenskej republiky.

Analýzu porovnávajúcu možnosti ďalšieho nastavenia správy zverenej cestnej siete sme spracovali na základe verejne dostupných informácií, podkladov z BSK a RCBA a stretnutí so zamestnancami BSK a RCBA.

Cieľom dokumentu je poskytnúť BSK odborný podklad pre budúce rozhodnutie úradu BSK o optimálnom modeli fungovania cestného hospodárstva a spoločnosti RCBA.

<sup>1</sup> Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb

# Popis a analýza súčasného stavu

## Predmet a rozsah činností

Podľa zákona č. 135/1961 Zb. o pozemných komunikáciách (ďalej len "cestný zákon")

- sú cesty II. triedy a III. triedy vrátane ich prejazdnych úsekov cez obce vo vlastníctve samosprávneho kraja, ak osobitný predpis neustanovuje inak
- sú miestne komunikácie pre cestnú nemotorovú dopravu vo vlastníctve štátu, samosprávneho kraja, obce alebo iných právnických osôb alebo fyzických osôb
- správu pozemných komunikácií ak ide o cesty a miestne komunikácie pre cestnú nemotorovú dopravu vo vlastníctve samosprávneho kraja, samosprávny kraj, prípadne právnické osoby ním na tento účel založené alebo zriadené.

Podľa cestného zákona samosprávny kraj

- poskytuje informácie a podklady o plánovaní, príprave a výstavbe ciest v jeho vlastníctve na účely spracovania štátnej koncepcie diaľnic a ciest bezplatne ministerstvu,
- vykonáva sčítanie cestnej dopravy na cestách v jeho vlastníctve v čase celoštátneho sčítania vo svojom mene a na vlastné náklady. Výsledky tohto sčítania poskytuje bezplatne ministerstvu v určenom čase,
- schvaľuje po kladnom prerokovaní s ministerstvom operačné plány zimnej údržby ciest vo vlastníctve samosprávneho kraja
- zabezpečuje informačný systém zimnej spravodajskej služby ako súčasť jednotného informačného systému zimnej spravodajskej služby a údaje o stave zjazdnosti pozemných komunikácií vo svojom vlastníctve poskytuje bezplatne ministerstvu,
- zabezpečuje technickú evidenciu ciest a miestnych komunikácií vo svojom vlastníctve v súlade s centrálnou evidenciou,
- zabezpečuje stavebnotechnické vybavenie ciest a miestnych komunikácií vo svojom vlastníctve podľa potrieb cestnej dopravy a obrany štátu.

BSK je rozdelený na 8 okresov. 5 z nich sú mestské časti Bratislavy, ktoré sa starajú o cesty II. a III. triedy vo vlastnej réžii. Cesty v okresoch Bratislavy, ktoré nie sú v správe mestských častí, má v správe hlavné mesto Bratislava.

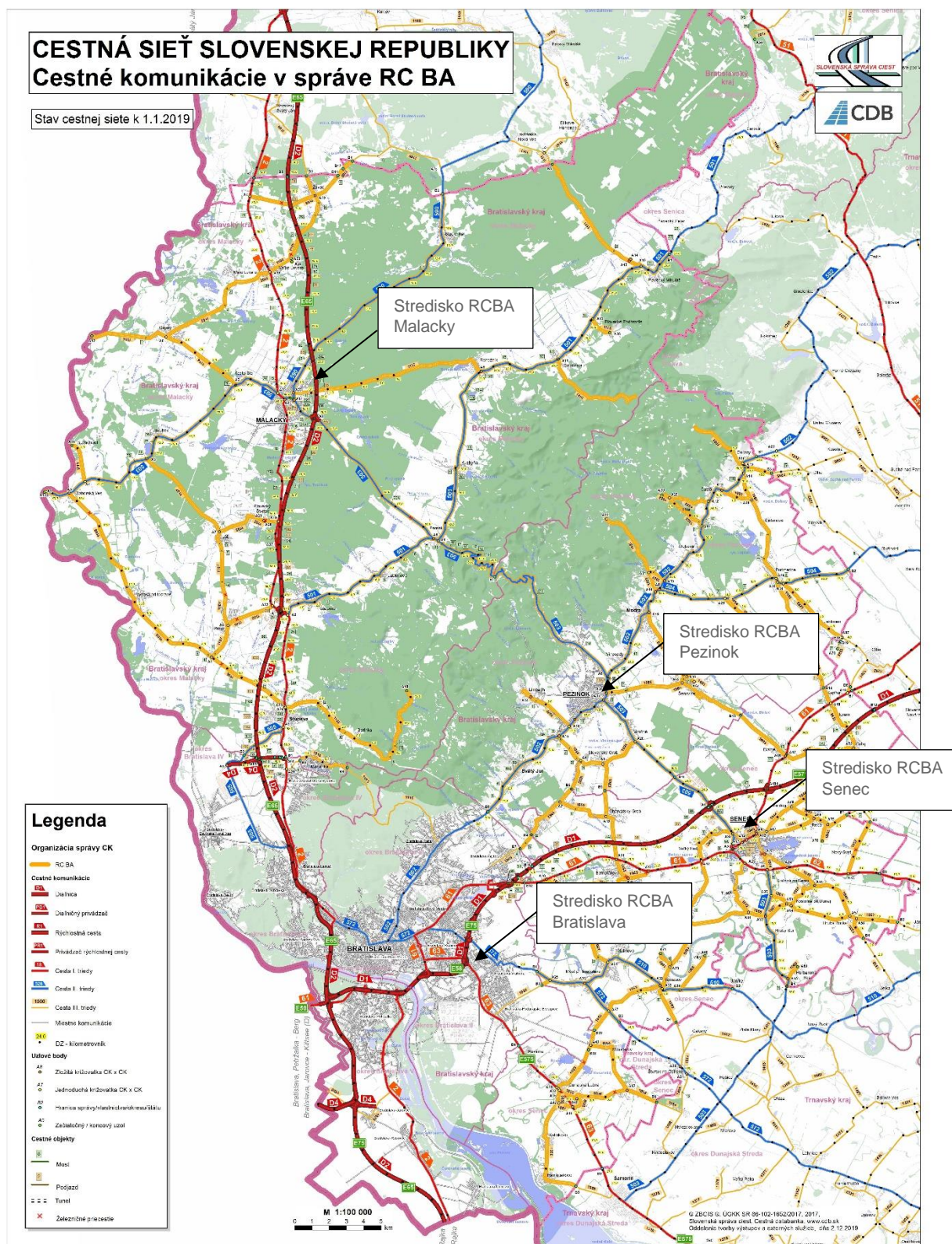
V správe BSK sú cesty II. a III. triedy v okresoch Senec, Pezinok a Malacky. Celkovo sa jedná o 511 km ciest a 130 mostných objektov v nasledujúcom členení:

Tabuľka 1: Členenie ciest a mostov v správe BSK

Okres	Cesty II. triedy (km)	Cesty III. triedy (km)	Mosty na cestách II. triedy (ks)	Mosty na cestách III. triedy (ks)
Malacky	90,955	116,485	36	25
Pezinok	59,220	75,966	26	23
Senec	28,764	140,287	4	16
Spolu	178,939	332,738	66	64
Cesty/mosty spolu	511,677		130	



Obrázok 1: Cestná sieť v správe RCBA a rozmiestnenie stredísk údržby RCBA<sup>2</sup>



Kompetencie BSK v oblasti pozemných komunikácií vykonáva odbor dopravy, ktorý

- zabezpečuje údržbu a opravy ciest II. a III. triedy,

<sup>2</sup> <https://www.cdb.sk/files/galleries/mapy-podla-spravcov-ck/rc-ba.jpg>

- preberá ukončené opravy a údržby,
- vypracúva stanoviská pre občanov k dokumentácii pre územné rozhodnutie a stavebné povolenie,
- vypracúva stanoviská z hľadiska dopravy k územnoplánovacej činnosti obcí,
- navrhuje opatrenia na zvýšenie bezpečnosti cestnej premávky na základe podnetov od občanov a miestnych samospráv,
- spolupracuje s orgánmi štátnej a verejnej správy pri príprave investícií v oblasti pozemných komunikácií.

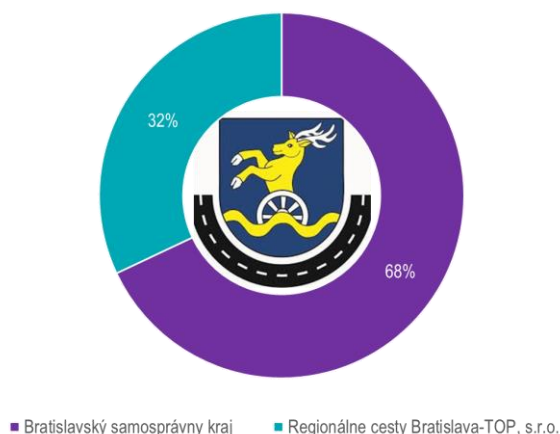
Odbor dopravy v spolupráci s RCBA vo vzťahu k iným orgánom štátnej správy a k obciam najmä:

- pripravuje a poskytuje informácie a podklady o vykonávaní a plánovaní bežnej a zimnej údržby ciest II. a III. triedy vo vlastníctve BSK,
- pripravuje a poskytuje informácie z prehliadok a následných spracovaných podkladov o technickej evidencii ciest a cestných stavieb (mostných objektov) vo vlastníctve BSK,
- prostredníctvom RCBA zabezpečuje celkovú zjazdnosť ciest (vozoviek, cestného telesa a odvodnenia, mostov a ostatných cestných objektov) a odstraňovanie všetkých zistených závad v zjazdnosti ciest vo vlastníctve BSK,
- prostredníctvom RCBA zabezpečuje údržbu cestnej zelene a sadovníctva na všetkých cestných úsekoch, cestných pomocných pozemkoch alebo na pozemkoch tvoriacich súčasť ciest vo vlastníctve BSK,
- prostredníctvom RCBA zabezpečuje údržbu a obnovu vodorovného a zvislého dopravného značenia a dopravných bezpečnostných zariadení a vybavení na cestách vo vlastníctve BSK,
- prostredníctvom RCBA zabezpečuje opodstatnené plnenie požiadaviek miest a obcí v súvislosti s prejazdňými úsekmi ciest cez mestá a obce a všetkých ostatných úsekov ciest aj mimo prejazdne úseky cez mestá a obce,
- prostredníctvom RCBA zabezpečuje výkon všetkých ostatných činností v rámci výkonu správy majetku, údržby a rekonštrukcie celej cestnej siete vo vlastníctve BSK,
- vydáva stanoviská k stavebnej činnosti dotýkajúcej sa ciest vo vlastníctve BSK,
- vydáva stanoviská k územným plánom miest a obcí BSK,
- vypracúva informatívne návrhy riešení na zníženie dopravnej nehodovosti na cestách vo vlastníctve BSK,
- zúčastňuje sa na rokovaníach týkajúcich sa plánovanej výstavby diaľnic, rýchlостných komunikácií, ciest a miestnych komunikácií, v nadväznosti na cesty vo vlastníctve BSK,
- pripravuje a poskytuje správu o vyhodnotení činnosti za uplynulé obdobie,
- plní úlohy v oblasti cestného hospodárstva prijaté uzneseniami zastupiteľstva BSK.

RCBA bola založená podľa Obchodného zákonníka zakladateľskou listinou zo dňa 6. júna 2005 v súlade s uznesením zastupiteľstva BSK č.21/2005 zo dňa 16. marca 2005.

Zakladateľmi RCBA sú BSK a spoločnosť Regionálne cesty Bratislava – TOP, s.r.o. (ďalej len „RCBT“) s nasledujúcim podielom na vlastnom imaní RCBA:

Obrázok 2: Vlastnícka štruktúra RCBA



Predmetom podnikania RCBA je najmä vykonávanie správy a údržby ciest II. a III. triedy a mostov a ich súčastí na území BSK v súlade s cestným zákonom. Podľa zápisu v obchodnom registri RCBA vykonáva:

- správu ciest v majetku BSK, v rámci ktorej



- poskytuje informácie a podklady o plánovaní, príprave a výstavbe ciest v jeho vlastníctve na účely spracovania štátnej koncepcie diaľnic a ciest bezplatne ministerstvu,
- vykonáva sčítanie cestnej dopravy na cestách v jeho vlastníctve v čase celoštátneho sčítania vo svojom mene a na vlastné náklady. Výsledky tohto sčítania poskytuje bezplatne ministerstvu v určenom čase.
- poskytuje údaje o zjazdnosti ciest v jeho vlastníctve ministerstvu bezplatne,
- poskytuje údaje z technickej evidencie ciest a miestnych komunikácií v jeho vlastníctve bezplatne ministerstvu,
- zabezpečuje stavebno-technické vybavenie ciest a miestnych komunikácií v jeho vlastníctve podľa potrieb cestnej dopravy a obrany štátu
- údržbu ciest v majetku BSK, v rámci ktorej zabezpečuje
  - zimnú a letnú údržbu a čistenie ciest, pozemných komunikácií a verejných priestranstiev,
  - údržbu a výstavbu zelene,
  - výrobu a montáž dopravných značiek,
  - dopravné značenie ciest, parkovísk a priemyselných plôch,
  - poradenskú činnosť v doprave a dopravnom značení, výkopové a búracie práce v rozsahu voľnej živnosti
- inú činnosť, ktorej predmetom je
  - kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi ( maloobchod) v rozsahu voľnej živnosti,
  - kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
  - sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľnej živnosti,
  - inžinierska činnosť
  - obstarávateľská činnosť v stavebníctve,
  - uskutočňovanie stavieb a ich zmien

#### V rámci svojej činnosti RCBA

- vykonáva správu majetku BSK, v rámci ktorej
  - zabezpečuje prehliadky ciest II. a III. triedy vo vlastníctve BSK a prehliadky mostov vo vlastníctve BSK,
  - plánuje, pripravuje a realizuje cesty vo vlastníctve BSK podľa štátnej koncepcie diaľnic a ciest zosúladené s koncepciou BSK,
  - poskytuje informácie a podklady o plánovaní a výstavbe ciest vo vlastníctve BSK na účely spracovania koncepcie diaľnic a ciest bezplatne MDPT SR,
  - vykonáva sčítanie cestnej dopravy na cestách vo vlastníctve BSK v čase sčítania vo vlastnom mene a na vlastné náklady,
  - poskytuje údaje o zjazdnosti ciest MDPT SR a údaje z technickej evidencie ciest a mostných konštrukcií vo vlastníctve BSK,
  - zabezpečuje stavebno-technické vybavenie ciest vo vlastníctve BSK podľa potrieb cestnej dopravy a obrany štátu,
  - zabezpečuje pasportizáciu ciest, odsúhlasovanie projektovej dokumentácie, vyjadrovanie, inžiniersku činnosť, majetkovoprávnú činnosť,
  - zabezpečuje investičnú činnosť na cestách vo vlastníctve BSK,
  - zabezpečuje činnosť zakrývania, odstraňovania a likvidácie nepovolených reklamných zariadení na cestách vo vlastníctve BSK a v ich ochranných pásmach,
  - zabezpečuje ďalšie činnosti vyplývajúce z práv a povinností stanovených cestným zákonom.
- zabezpečuje bežnú údržbu, ktorá predstavuje
  - údržbu a opravy vozoviek a mostov
    - údržba živičných vozoviek,
    - oprava a údržba ciest II. a III. triedy za účelom odstránenia závad v zjazdnosti, opotrebení alebo poškodení týchto ciest, ich súčastí a príslušenstva,
    - oprava a údržba mostov
  - dopravné značenie
    - zvislé dopravné značenie
    - vodorovné dopravné značenie - plošné
    - vodorovné dopravné značenie - deliace čiary
    - vodorovné dopravné značenie - vodiace pruhy
    - prenosné dopravné značenie
  - údržbu a opravu bezpečnostného zariadenia a vybavenia
    - oceľové zvodidlo
    - zábradlia a lanové pružidlá

- nástavce na zvodidlá, vrátane zvodidiel odraziak
- smerové stípy plastové
- zrkadlá
- o cestné teleso a odvodnenie
  - zber nečistôt z celého cestného telesa
  - krajnice
  - priekopy
  - rigoly
  - čelá priepustov, vtokov. jám a výpustov
  - priepusty, vlastné potrubie
  - cestná kanalizácia
  - vpusty, šachty
- o ostatné stavebné práce
  - odstavné plochy - parkovacie, odpočívacie, otáčacie plochy
  - iné pevné prekážky a zariadenia
- o sadovníctvo
  - stromy okrasné
  - stromy ovocné
  - kry
  - trávne porasty
  - divo- rastúce stromy
- zabezpečuje zimnú údržbu, ktorá predstavuje
  - o posyp vozoviek
  - o odstraňovanie snehu
  - o dispečersko-spravodajská činnosť
  - o služba a pohotovosť
  - o činnosť na zabezpečenie zimnej údržby
  - o zimné značenie a ochranu pred závejmi
  - o čistenie ciest po zimnej údržbe
  - o iné práce pri zimnej údržbe

Základné imanie RCBA je 33 200 € a je rozdelené na 100 ks akcií na meno. Akcie nie sú verejne obchodovateľné. Akcie boli nahradené hromadnými akciami, pričom hromadná akcia č. 1 predstavuje 68 kmeňových akcií a jej menovitá hodnota je 22 576 € a hromadná akcia č. 2 predstavuje 32 kmeňových akcií a jej menovitá hodnota je 10 624 €.

Predstavenstvo RCBA má troch členov a skladá sa z predsedu predstavenstva, podpredsedu predstavenstva a člena predstavenstva. Podpredsedu a člena predstavenstva navrhuje BSK, predsedu predstavenstva navrhuje RCBT. Predseda predstavenstva zároveň vykonáva funkciu generálneho riaditeľa RCBA. Funkčné obdobie členov predstavenstva je štyri roky. Rozhodnutie predstavenstva je prijaté, ak zaň hlasovala nadpolovičná väčšina všetkých členov predstavenstva.

Dozorná rada RCBA má piatich členov, pričom jeden člen je volený z radov zamestnancov spoločnosti, troch členov a predsedu dozornej rady navrhuje BSK. Funkčné obdobie členov dozornej rady je tri roky.

Najvyšším orgánom RCBA je valné zhromaždenie. Pre prijímanie rozhodnutí valným zhromaždením platia nasledujúce pravidlá:

- Na prijatie rozhodnutia o zrušení spoločnosti a o zmene právnej formy je potrebný súhlas 100 % väčšiny hlasov všetkých akcionárov;
- Pre voľbu a odvolanie členov dozornej rady spoločnosti s výnimkou členov dozornej rady volených a odvolávaných zamestnancami je potrebný súhlas akcionárov vlastniacich akcie s menovitou hodnotou predstavujúcou v súčte viac ako 66,6 % celkovej hodnoty základného imania;
- Súhlas akcionárov vlastniacich akcie s menovitou hodnotou predstavujúcou v súčte viac ako 68 % celkovej hodnoty základného imania je potrebný na:
  - o rozhodovanie o zmene stanov,
  - o rozhodovanie o zvýšení a znížení základného imania, o poverení predstavenstva zvýšiť základné imanie podľa § 210 Obchodného zákonníka a vydanie dlhopisov,
  - o voľbu a odvolanie členov predstavenstva,
  - o určenie, ktorý z členov predstavenstva je predsedom predstavenstva a podpredsedom predstavenstva,
  - o schválenie riadnej, mimoriadnej alebo konsolidovanej účtovnej závierky, rozhodnutie o rozdelení zisku alebo úhrade strát a určení tantiém,

- o rozhodnutie o premene akcií, vydaných ako listinné cenné papiere na zaknihované cenné papiere a naopak,
- o rozhodnutie o zmene práv spojených s niektorým druhom akcií,
- o rozhodovanie o skončení obchodovania s akciami spoločnosti na burze a rozhodnutie o tom, že spoločnosť prestáva byť verejnou akciovou spoločnosťou,
- o rozhodnutie o ďalších otázkach, ktoré právne predpisy alebo stanovy spoločnosti zverujú do pôsobnosti valného zhromaždenia
- o schvaľovanie zmlúv o výkone funkcie členov štatutárneho orgánu,
- o schvaľovanie a odvolanie audítora účtovnej jednotky na overovanie účtovnej závierky podľa zákona o účtovníctve.

RCBA vykonáva svoje činnosti pre BSK na základe „Zmluvy o výkone správy majetku a o údržbe a rekonštrukciu ciest II. a III. triedy“ z 2. januára 2009 (ďalej len „zmluva“). Táto zmluva bola uzavretá medzi BSK a RCBA ako náhrada za nasledujúce zmluvy, na ktoré kontinuálne nadväzuje:

- Zmluva na opravu a údržbu ciest II. a III. triedy č. 1/2005 (bežná údržba) z 1. augusta 2005,
- Zmluva na opravu a údržbu ciest II. a III. triedy č. 2/2005 (zimná údržba) z 1. augusta 2005,
- Zmluva o vykonávaní správy č. 3/2005 z 1. augusta 2005 a
- Zmluva o zverení správy majetku č. 4/2005 z 1. augusta 2005.

Zmluva bola následne upravená nasledujúcimi troma dodatkami:

- Dodatok č. 1 z 24. februára 2009,
- Dodatok č. 1/2013 z 11. júna 2013 a
- Dodatok č. 2 z 27. decembra 2019.

Zmluva je uzatvorená na dobu určitú do **31. decembra 2022**. BSK je oprávnený ukončiť zmluvu na základe zákonných dôvodov na odstúpenie alebo výpoveďou. **BSK môže zmluvu vypovedať aj v prípade ak RCBA najmenej 2krát uvedie v rámci vystavenej faktúry práce alebo výkony, ktoré preukázateľne neboli skutočne realizované.**

V zmluve je dohodnutá minimálna ročná odplata za výkony realizované RCBA vo výške 13 365 133 € vrátane DPH. Táto čiastka predstavuje minimálnu hodnotu ročných výdavkov potrebných na zabezpečenie výkonov uvedených v zmluve, pričom aktuálnu ročnú hodnotu výdavkov nutných na zabezpečenie aktuálne potrebných výkonov bude stanovovať schválený rozpočet BSK. Uvedená suma je v zmluve rozdelená na jednotlivé skupiny výkonov nasledovne:

- a) suma 365 133 € vrátane DPH predstavuje minimálnu odplatu za výkony súvisiace so správou majetku BSK, ktorú BSK uhradza RCBA vo forme mesačných úhrad, teda 30 427,75 € mesačne, na základe faktúr vystavených RCBA, pričom RCBA má povinnosť predkladať BSK pravidelný mesačný súhrnný výkaz činností a úkonov.
- b) suma 13 000 000 € vrátane DPH predstavuje minimálnu odplatu za výkony súvisiace s bežnou a zimnou údržbou.

Minimálna ročná odplata nezahŕňa odplatu a náklady vynaložené na havárie ktoré nie sú predmetom bežnej a zimnej údržby a rekonštrukcií a na odstraňovanie následkov z mimoriadnych udalostí. Rozsah prác nad rámec finančných limitov dohodnutých v zmluve musí byť vopred odsúhlasený BSK.

RCBA má nárok na zaplatenie dohodnutej odplaty za množstvo skutočne zrealizovaných prác a výkonov pri použití jednotkových cien pre každú jednotlivú položku. Jednotkové ceny za jednotlivé položky sú uvedené v „Základnom cenníku“, ktorý je prílohou k zmluve. Podkladom pre vystavenie faktúry a jej neoddeliteľnou súčasťou je súpis vykonaných výkonov a prác, ktorý potvrdí BSK. Súčasťou súpisu vykonaných výkonov a prác sú

- o dátum vykonania jednotlivých výkonov a prác
- o číslo cesty, označenie mostu/cestného objektu
- o popis výkonu a prác a jeho ohodnotenie podľa platného cenníka
- o v prípade bežnej a zimnej údržby, výpis z knihy jász z navigácie GPS zariadení vrátane počtu prejazdených kilometrov a presných trasách, údajov o použití príslušenstva mechanizmu
- o denný výkaz prác jednotlivých pracovníkov
- o aktuálny výpis spotrebovaného posypového materiálu
- o v prípade vodorovného dopravného značenia, fotodokumentácia preukázateľne zachytávajúca stav bezprostredne pred a bezprostredne po vykonaní realizovaných prác

Zo zmluvy vyplýva pre RCBA záväzok postupovať pri zabezpečovaní činností podľa zmluvy s odbornou starostlivosťou, dodržiavať zmluvu a svoju činnosť vykonávať v súlade so záujmami BSK, ktorý podľa cestného zákona a Občianskeho zákonníka objektívne zodpovedá za škody spôsobené užívateľom ciest II. a III. triedy v dôsledku nedodržania povinností vlastníka ciest.

RCBA je oprávnená poveriť plnením podľa zmluvy tretiu osobu, ktorá je oprávnená a odborne spôsobilá vykonať plnenie, pričom musí postupovať v súlade so zákonom č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len „zákon o verejnom obstarávaní“).

BSK má právo vykonať kontrolu spôsobu zadania zákazky a verejného obstarávania uskutočneného RCBA.

Prílohy zmluvy obsahujú:

- a) passport ciest
- b) zoznam dlhodobého majetku v členení
  - o cesty II. triedy,
  - o cesty III. triedy,
  - o mosty,
  - o stromoradia a
  - o pozemky
- c) cenník činností podľa kalkulácie nákladov vyjadrený ako cena za mernú jednotku výkonu v členení
  - o zabezpečenie zjazdnosti v zimnom období
  - o vozovky
  - o dopravné značenia
  - o bezpečnostné zariadenia a vybavenia
  - o cestné teleso a odvodnenie
  - o mosty
  - o ostatné cestné objekty
  - o sadovníctvo
  - o ostatné činnosti

Na základe nájomnej zmluvy z 2. januára 2009 (ďalej len „nájomná zmluva“) BSK, ako výlučný vlastník nehnuteľností a hnuiteľných vecí uvedených v prílohách č. 1 a 2 nájomnej zmluvy, prenechal RCBA do užívania tieto nehnuteľnosti a hnuiteľné veci. Nájomná zmluva kontinuálne nadväzuje a ruší Zmluvu č. 4/2005 o zverení správy majetku z 1. augusta 2005.

Nájomná zmluva bola upravená nasledujúcimi tromi dodatkami:

- Dodatok č. 1 z 25. novembra 2015,
- Dodatok č. 2 zo 4. novembra 2016 a
- Dodatok č. 3 z 27. decembra 2019.

Na základe nájomnej zmluvy RCBA platí za predmet nájmu nájomné a odplatu za služby spojené s užívaním predmetu nájmu. Výška ročného nájomného bola stanovená na 180 000 € s možnosťou zvýšenia o príslušné percento inflácie. RCBA je oprávnená užívať predmet nájmu za účelom výkonu svojho predmetu činnosti v rozsahu zapísanom v obchodnom registri ku dňu uzatvorenia zmluvy, ako aj za účelom vykonávania administratívnych a kancelárskych činností.

Nájomná zmluva je uzatvorená na dobu určitú do 30. júna 2020. BSK je oprávnený písomne vypovedať nájomnú zmluvu aj bez udania dôvodu, pričom výpovedná lehota je jeden mesiac, ak BSK neuvedie vo výpovedi dlhšiu dobu.

Podľa článku V ods. 5 zmluvy, zmluva zaniká ku dňu zániku nájomnej zmluvy t. j. trvanie oboch zmlúv je vzájomne previazané, pričom rozhodnutie o ukončení nájomnej zmluvy je výlučne na vôli BSK.

Majetok, ktorý je predmetom nájomnej zmluvy je uvedený v nasledujúcej tabuľke

Tabuľka 2: Skupiny majetku, ktoré sú predmetom nájomnej zmluvy

Skupina majetku	Vstupná cena spolu (€)	Účtovná zostatková cena k 31. 12. 2019 (€)
Inventár	21 586	0

Dopravné prostriedky	1 553 520	19 482
Samostatne hnuťelné veci a ich súbory	1 588 272	78 371
Software	12 443	0
Stavby	93 244 875	56 969 341
z toho budovy, haly, stavby	2 115 442	928 930
Pozemky	3 271 506	3 271 506
Spolu	99 692 202	60 338 700

Budovy, haly a stavby v účtovnej zostatkovej cene 928 930 € sú predmetom nájmu zo strany RCBA, ktorá tieto budovy využíva v rámci predmetu svojej činnosti.

## Základné ekonomické ukazovatele

### Súvaha

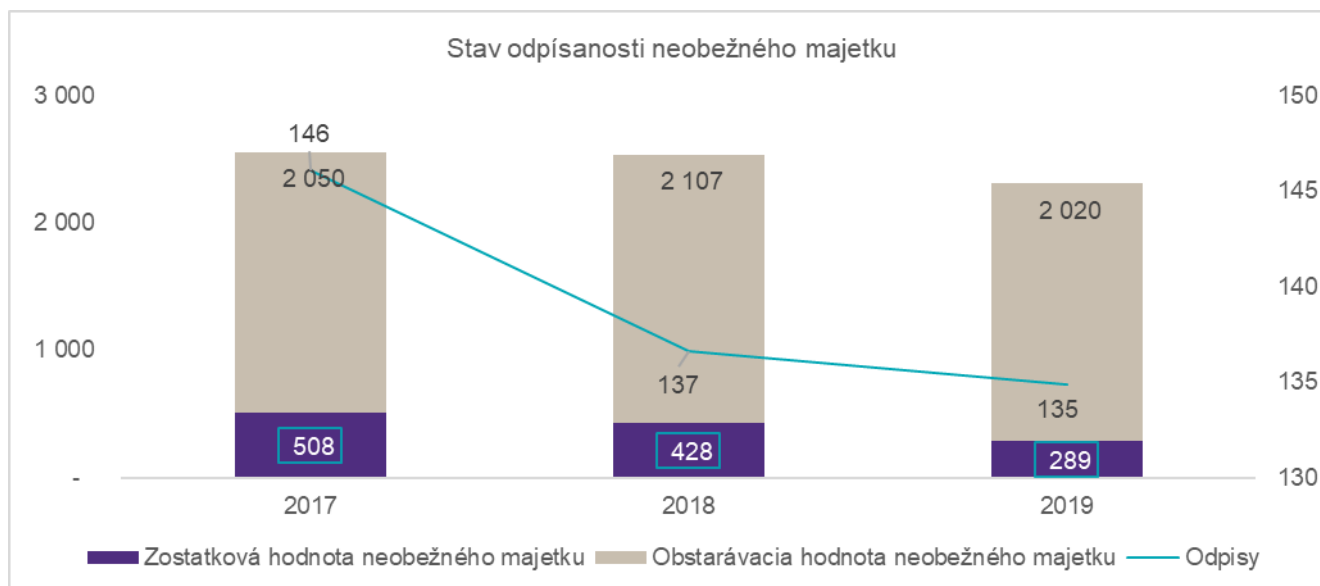
Tabuľka 3: Súvaha spoločnosti RCBA s vybranými položkami aktív a pasív

(tis EUR)	2017	2018	2019
<b>AKTÍVA</b>	<b>2 926</b>	<b>5 867</b>	<b>2 643</b>
<b>Neobežný majetok</b>	<b>508</b>	<b>428</b>	<b>289</b>
Dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0
Dlhodobý hmotný majetok	508	428	289
Dlhodobý finančný majetok	0	0	0
<b>Obežný majetok</b>	<b>2 280</b>	<b>5 366</b>	<b>2 289</b>
Zásoby	149	139	138
Dlhodobé pohľadávky	26	41	110
Krátkodobé pohľadávky	2 014	885	1 072
Finančný majetok	91	4 301	969
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>139</b>	<b>73</b>	<b>65</b>
<b>PASÍVA</b>	<b>2 926</b>	<b>5 867</b>	<b>2 643</b>
<b>Vlastné zdroje</b>	<b>92</b>	<b>268</b>	<b>-2 391<sup>3</sup></b>
Základné imanie a fondy	43	43	43
Nerozdelený HV minulých rokov	1 118	49	219
HV za účtovné obdobie	-1 070	177	-2 654
<b>Cudzie zdroje</b>	<b>2 835</b>	<b>5 599</b>	<b>5 035</b>
Dlhodobé rezervy	37	39	38
Krátkodobé rezervy	75	198	77
Dlhodobé záväzky	13	10	15
Krátkodobé záväzky	2 711	5 352	4 904
Krátkodobé finančné výpomoci	0	0	0

### Aktíva

Hodnota neobežného majetku v sledovanom období klesá. Ku 31. 12. 2019 predstavuje dlhodobý nehmotný majetok softvér v obstarávacej hodnote 31 tis. €, ktorého zostatková účtovná hodnota je nulová. Dlhodobý hmotný majetok reprezentujú stavby, mechanizmy a vozidlá. Najväčšiu položku tvoria stavby, ktoré predstavujú nedávno zrekonštruované garáže v centrále firmy na Čučoriedkovej ulici v zostatkovej hodnote 137 tis. €. Zostatková účtovná hodnota mechanizmov bola k 31.12. 2019 108 tis. €, čo predstavuje 10% ich účtovnej obstarávacej ceny. Zostatková účtovná hodnota dopravných prostriedkov bola 43 tis. €, čo predstavuje 5% ich účtovnej obstarávacej ceny.

<sup>3</sup> RCBA vykázala k 31. 12. 2019 záporné vlastné imanie vo výške -2 391tis. €. Je potrebné posúdiť, či RCBA nespadá do kategórie spoločností v kríze podľa § 67a Obchodného zákonníka.



Podľa informácií RCBA predstavovali investície do dlhodobého majetku RCBA v roku 2017, 177 tis. € a v roku 2018, 57 tis. €. V roku 2019 spoločnosť neobstarala žiaden dlhodobý majetok.

*Zastaralú techniku považujeme za jeden z významných problémov pri ďalšej činnosti a ďalšom rozvoji podnikania RCBA.*

Nasledujúca tabuľka obsahuje prehľad investícií RCBA do dlhodobého majetku, jeho zaradenie do užívania podľa jednotlivých rokov, jeho vstupnú cenu pri zaradení a zostatkovú cenu k 31. 12. 2019, ako aj jednotlivé skupiny majetku, ktorý má RCBA v nájme od BSK, resp. ktorý RCBA spravuje. Budovy, haly a stavby v účtovnej zostatkovej cene 928 930 € sú predmetom nájmu zo strany RCBA, ktorá tieto budovy využíva v rámci predmetu svojej činnosti. Rozdiel medzi celkovou zostatkovou cenou stavieb (56 969 341 €) a zostatkovou cenou budov, hál a stavieb (928 930 €) predstavuje zostatková cena ciest a mostov, ktorých údržbu zabezpečuje RCBA.

Z tabuľky je zrejmé, že investície RCBA do nákupu dlhodobého majetku od roku 2016 medziročne klesajú, pričom v roku 2019 RCBA neobstarávala žiaden dlhodobý majetok.

Tabuľka 4: Zaradenie dlhodobého majetku RCBA a majetku prenajatého od BSK do užívania a jeho vstupná a zostatková cena

	Skupina majetku	Rok zaradenia	Vstupná cena (€)	Zostatková cena k 31.12.2019 (€)
Majetok vo vlastníctve RCBA		2005	143 528	-
		2006	620 039	-
		2007	42 882	-
		2008	63 930	-
		2009	34 943	-
		2010	14 755	-
		2012	143 805	-
		2013	173 038	-
		2014	231 299	31 305,17
		2016	318 031	71 910,48
		2017	177 070	145 401,29
		2018	56 912	40 516,83
		2019	0	0
		Spolu		2 020 234
Majetok prenajat	Inventár		21 586	0
	Dopravné prostriedky		1 553 520	19 482
	Samostatne hnutelné veci a ich súbory		1 588 272	78 371



Software		12 443	0
Stavby		93 244 875	56 969 341
z toho budovy, haly, stavby		2 115 442	928 930
Pozemky		3 271 506	3 271 506
	Spolu	99 692 202	60 338 700

Obežný majetok k 31. 12. 2019 tvoria zásoby (6%), pohľadávky (52%) a hotovostné zostatky na účtoch v bankách (42%). Väčšinu krátkodobých pohľadávok predstavujú pohľadávky voči BSK (viac ako 90%), ktoré súvisia s výkonom bežnej a zimnej údržby a s opravami ciest a mostov. Vysoké zostatky na bankových účtoch ku koncu účtovného obdobia súvisia s prevodom rozpočtovaných prostriedkov na činnosť RCBA za príslušné účtovné obdobie z BSK na účet RCBA.

#### Pasíva

Vo vlastných zdrojoch je základné imanie bez zmeny. Spoločnosť v minulosti generovala zisk, ktorý nevyplácala a kumulovala ako nerozdelený zisk minulých období.

Cudzí zdroje spoločnosti tvoria predovšetkým krátkodobé záväzky, ktoré predstavujú neuhradené faktúry voči externým dodávateľom. Vzhľadom na vysoký podiel výkonov realizovaných externými dodávateľmi, predstavujú krátkodobé záväzky významnú časť celkových pasív. Z celkovej sumy krátkodobých záväzkov z obchodného styku 4 761 tis. € predstavovali 63% záväzky po lehote splatnosti. Tento stav súvisí s pozastavením úhrad zo strany BSK za niektoré faktúry predložené RCBA, čím sa RCBA dostáva do druhej platobnej neschopnosti. RCBA v záujme zabezpečenia úhrad za dodávateľské faktúry využíva kontokorentný úver.

**Vzhľadom na to, že RCBA vykázala k 31. 12. 2019 záporné vlastné imanie vo výške -2 391tis. € je potrebné posúdiť, či RCBA nespadá do kategórie spoločností v kríze podľa § 67a Obchodného zákonníka, podľa ktorého je spoločnosť v kríze, ak je v úpadku alebo jej úpadok<sup>4</sup> hrozí, pričom spoločnosti hrozí úpadok, ak pomer vlastného imania a záväzkov je menej ako 8 ku 100.**

<sup>4</sup> Úpadok je definovaný v § 3 zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov, pričom podrobnosti o spôsobe určenia platobnej neschopnosti a predĺženia určuje vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 643/2005 Z. z. v znení neskorších predpisov.

## Výkaz ziskov a strát

Tabuľka 5: Výkaz ziskov a strát spoločnosti RCBA s vybranými položkami výnosov a nákladov

(tis EUR)	2017	2018	2019
<b>VÝNOSY</b>	9 360	16 832	9 326
Bežná údržba/zimná údržba	8 098	6 059	4 193
Odbor správy a investícií	304	304	304
BSK-účelové kapitálové stavby	2 297	4 469	4 223
Nájomné	47	47	50
Služby poskytované externe	1	1	125
Projekty	10	0	155
Predaj materiálu	274	336	213
Stavebné práce - dotácia ÚV	0	5 596	0
Zmena stavu nedokončenej výroby	-1 705	0	0
Ostatné výnosy	34	20	62
<b>NÁKLADY</b>	10 430	16 656	11 980
<b>Spotreba materiálu</b>	<b>501</b>	<b>552</b>	<b>431</b>
Náhradné diely	4	9	26
PHM	197	151	143
Chemický posypový materiál	84	263	181
Spotreba materiálu ostatné	216	129	81
<b>Spotreba energie</b>	<b>77</b>	<b>65</b>	<b>61</b>
<b>Spotreba ostatných nesklad. dodávok</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>45</b>
<b>Opravy a udržiavanie</b>	<b>229</b>	<b>143</b>	<b>160</b>
Výpočtová a telekom. technika	27	18	18
Motorové vozidlá	89	53	106
Ostatné opravy a udržiavanie	113	73	36
<b>Cestovné</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Náklady na reprezentáciu</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>9</b>
<b>Služby</b>	<b>7 480</b>	<b>13 220</b>	<b>9 090</b>
Telekomunikačné, poštové a GPS	47	49	47
Nájomné	187	196	218
Audit, poradenstvo, školenia, PR	118	72	87
Opravy na cestách II. a III. t	4 679	4 800	2 544
BSK-účelové kapitálové stavby	2 152	3 977	5 935
Stavebné práce-dotácia ÚV	0	3 828	0
Strážna služba	101	102	121
Služby ostatné	196	196	139
<b>Osobné náklady</b>	<b>1 777</b>	<b>1 981</b>	<b>1 739</b>
Mzdové náklady	1 171	1 324	1 140
Odmeny členom orgánov spoločnosti	42	45	48
Zákonné sociálne zabezpečenie	423	477	414
Ostatné sociálne náklady	142	135	138
<b>Dane a poplatky</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>17</b>
<b>Iné prevádzkové náklady</b>	<b>119</b>	<b>484</b>	<b>269</b>
Poistenie	46	55	54
Manká a škody	0	0	15
Predaný materiál	238	341	195
Ostatné prevádzkové náklady	-166	88	6
<b>Odpisy a opravné položky</b>	<b>146</b>	<b>137</b>	<b>135</b>
<b>Finančné náklady</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>22</b>
Bankové úroky	6	7	15
Ostatné finančné náklady	11	12	8
<b>Dane z príjmov</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>HOSPODÁRSKY VÝSLEDOK</b>	<b>-1 070</b>	<b>177</b>	<b>-2 654</b>



Výnosy RCBA je možné rozdeliť do piatich kategórií:

1. Výnosy z bežnej a zimnej údržby – tieto výnosy súvisia s:
  - a) výkonom zimnej údržby,
  - b) údržbou vozoviek,
  - c) údržbou a zabezpečením dopravného značenia,
  - d) údržbou a zabezpečením bezpečnostných zariadení a vybavenia,
  - e) údržbou cestného telesa a odvodnením,
  - f) údržbou mostov,
  - g) údržbou ostatných cestných objektov,
  - h) sadovníctvom a
  - i) ostatnými činnosťami.

Výnosy z týchto činností účtuje RCBA BSK na základe cenníkových cien a skutočne realizovaných výkonov v danom období.

2. Výnosy za výkony súvisiace so správou majetku BSK. Správa majetku BSK zahŕňa prehliadky ciest, prehliadky mostov, stavebný dozor, kolaudácie, obhliadky vykonaných prác, vypracovávanie písomných stanovísk. Výnosy z týchto činností sú uhrádzané vo forme mesačných úhrad vo výške 25 tis. € bez DPH mesačne (304 tis. € ročne), na základe faktúr vystavených RCBA, pričom RCBA má povinnosť predkladať BSK pravidelný mesačný súhrnný výkaz činností a úkonov.
3. Výnosy z účelových kapitálových stavieb realizovaných pre BSK. Tieto výnosy sa rovnajú nákladom vyfakturovaným RCBA externými dodávateľmi za realizáciu kapitálových stavieb, ktorými sú najmä rekonštrukcie ciest a mostov. RCBA tieto činnosti zabezpečuje prostredníctvom externých dodávateľov, pričom faktúry vystavené externými dodávateľmi re-fakturuje BSK. Rovnakým spôsobom RCBA re-fakturuje aj faktúry súvisiace s prípravou projektovej dokumentácie k jednotlivým projektom.
4. Služby poskytované externe, ktoré predstavujú činnosti, ktoré sú predmetom hlavnej činnosti RCBA, ktoré RCBA poskytuje iným subjektom ako BSK.
5. Ostatné výnosy, ktoré predstavujú výnosy z nájomného, z predaja posypového materiálu, a ostatné výnosy.

V zmluve medzi RCBA a BSK je na za výkon bežnej a zimnej údržby a za realizáciu kapitálových stavieb dohodnutá minimálna ročná odplata za výkony realizované RCBA vo výške 13 000 000 € vrátane DPH, čo predstavuje sumu 10 833 833 € bez DPH.

V období rokov 2017 až 2019 (ďalej len „sledované obdobie“) dosiahla RCBA zisk iba v roku 2018 a to vo výške 177 tis. €. Strata v roku 2017 vo výške 1 070 € bola spôsobená zaúčtovaním nákladov vo výške 1 705 tis. v roku 2016, ktoré ale neboli zo strany BSK preplatené a tak boli v roku 2017 vykázané ako negatívny výnos. Zisk v roku

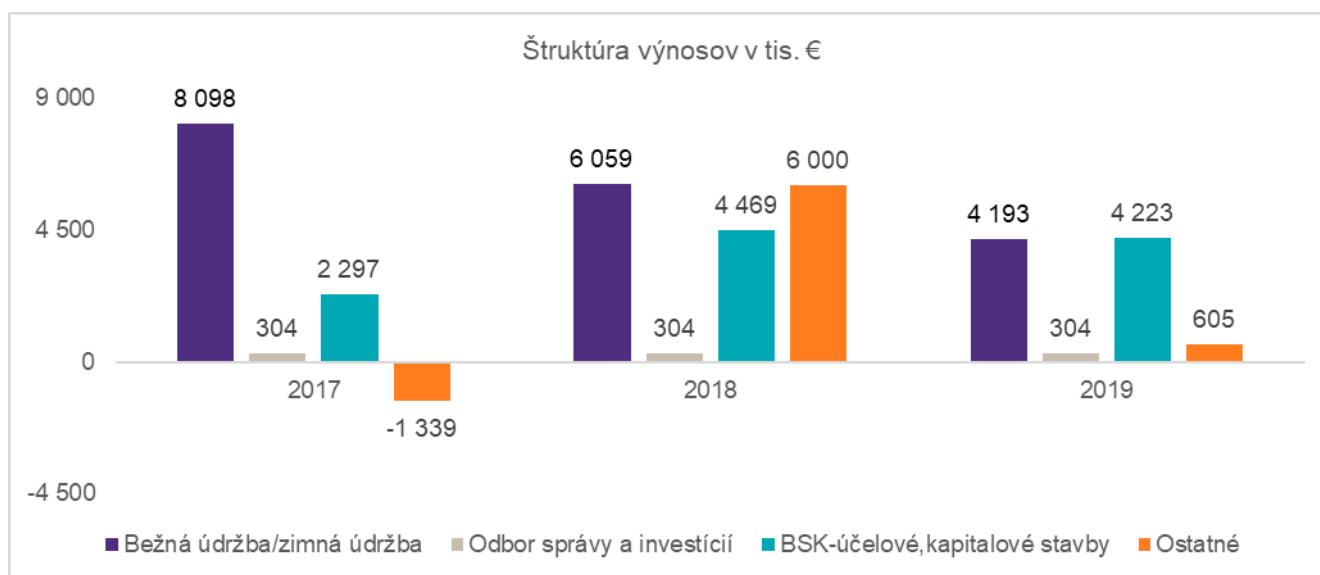
2018 vznikol v dôsledku zaúčtovania nákladov vo výške 2 172 tis. € za rok 2018 až v roku 2019, pričom tržby, ktoré s týmito nákladmi súviseli, boli zaúčtované v roku 2018 a časť z týchto tržieb vo výške 404 tis. € bola zaúčtovaná v roku 2019<sup>5</sup>. Nebyť tejto účtovnej operácie, RCBA by aj v roku 2018 vykázala stratu.

Príčinami vykázanej straty v sledovanom období sú najmä

1. zastaraný cenník služieb bežnej a zimnej údržby, ktorý neodráža reálne náklady RCBA na výkon týchto činností
2. medziročný pokles výkonov bežnej a zimnej údržby
3. re-fakturácia nákladov externých dodávateľov bez možnosti uplatnenia si marže zo strany RCBA na krytie nákladov spojených s agendou, ktorá súvisí s prípravou, realizáciou a odovzdávaním účelových a kapitálových stavieb
4. zvyšujúci sa podiel výnosov z účelových a kapitálových stavieb na celkových výnosoch RCBA
5. zanedbateľný podiel výnosov zo služieb, ktoré tvoria hlavný predmet činnosti RCBA, poskytovaných iným subjektom ako je BSK

Podľa tvrdenia RCBA je časť straty spôsobená aj neuznaním časti faktúr zo strany BSK.

Výnosy



Celkové výnosy RCBA v roku 2017 sú ovplyvnené negatívnou položkou, zmena stavu nedokončenej výroby, vo výške -1 705 tis. €. Bez započítania tejto položky by celkové výnosy za rok 2017 predstavovali sumu 11 065 tis. € a ostatné výnosy sumu 366 tis. €.

Celkové výnosy RCBA v roku 2018 boli ovplyvnené jednorazovou dotáciou z Ministerstva dopravy a výstavby SR pre BSK vo výške 5 596 tis. €<sup>6</sup>. Účelom dotácie bola rekonštrukcia cesty II/503 Pezinok – Viničné – Senec, pričom čerpanie dotácie a fakturácia prebiehala medzi BSK a RCBA. Bez započítania tejto dotácie by boli celkové výnosy RCBA za rok 2018 11 236 tis. € a ostatné výnosy by boli 404 tis. €.

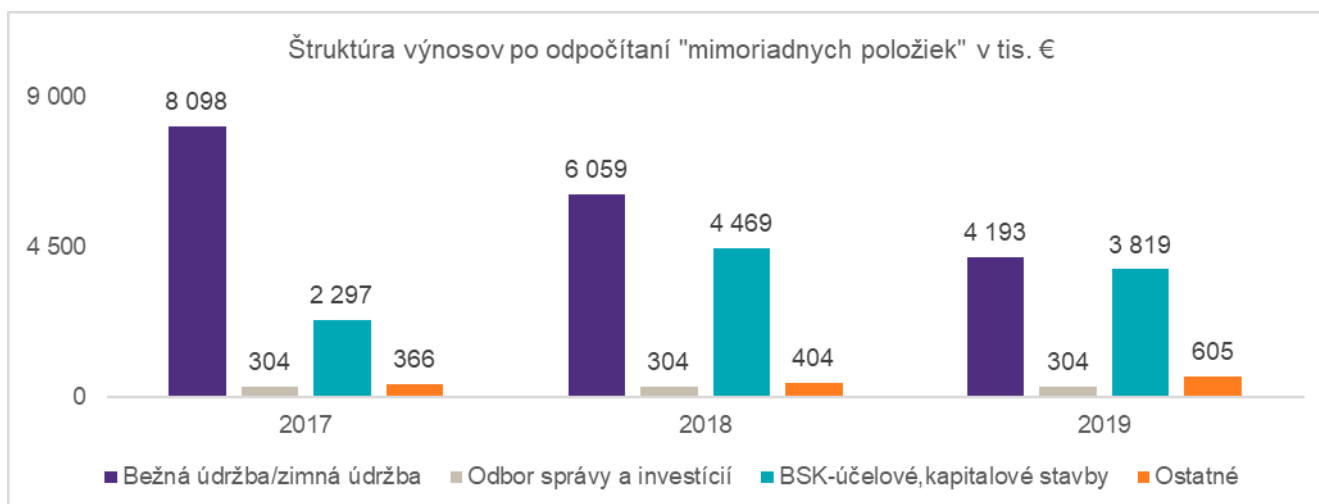
Celkové výnosy v roku 2019 boli ovplyvnené zaúčtovaním výnosov vo výške 404 tis. €, ktoré súviseli s rekonštrukciou cesty II/503 Pezinok – Viničné – Senec a boli zaúčtované na účet „BSK-účelové kapitálové stavby“.

Z grafu je zrejмый pokles absolútnej hodnoty výnosov za bežnú a zimnú údržbu. Tieto výnosy medziročne klesli o 25%, resp. o 30%.

Výnosy za výkony súvisiace so správou majetku BSK (odbor správy a investícií) sa v sledovanom období nemenia a dosahujú, v súlade s podmienkami zmluvy, 304 tis. €.

<sup>5</sup> Tieto náklady aj výnosy súviseli s rekonštrukciou cesty II/503 Pezinok – Viničné – Senec.

<sup>6</sup> Celková výška dotácie bola 6 miliónov €, pričom do výnosov roku 2018 boli zaúčtované výnosy vo výške 5 596 tis. € a výnosy vo výške 404 tis. € boli zaúčtované do výnosov z účelových a kapitálových stavieb roka 2019.

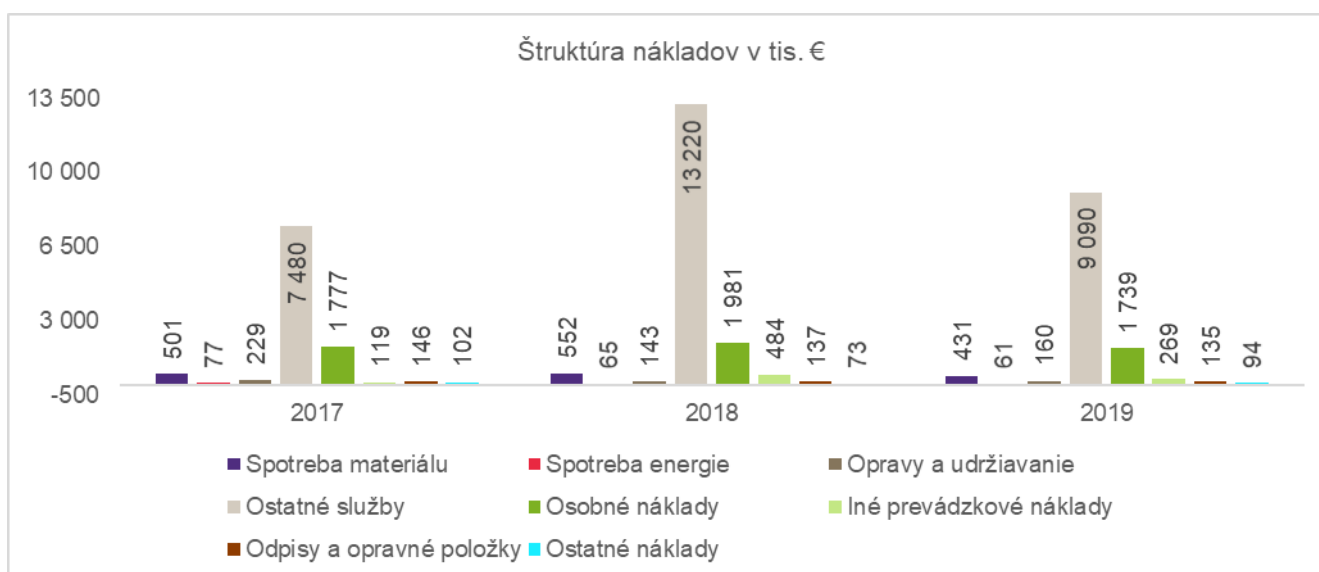


Po odpočítaní „mimoriadnych položiek“ z výnosov za roky 2017 (zníženie položky „Ostatné“ o hodnotu zmeny stavu nedokončenej výroby vo výške -1 705 tis. €), 2018 (zníženie položky „Ostatné“ o hodnotu dotácie z ÚV na rekonštrukciu cesty II/503 Pezinok – Viničné – Senec vo výške 5 596 tis. €) a 2019 (zníženie položky „BSK-účelové, kapitálové stavby“ o výnosy súvisiace s rekonštrukciou cesty II/503 Pezinok – Viničné – Senec vo výške 404 tis. €) je možné v sledovanom období pozorovať rast podielu výnosov z účelových, kapitálových stavieb na celkových výnosoch, pričom v roku 2017 predstavovali tieto výnosy 21%, v roku 2018 40% a v roku 2019 47% celkových výnosov po odpočítaní „mimoriadnych položiek“.

Na ostatných výnosoch sa v jednotlivých rokoch výnosy z predaja posypového materiálu podieľali 75% (274 tis. €), 83% (336 tis. €), resp. 35% (213 tis. €). V roku 2019 sa na ostatných výnosoch podieľali služby poskytované externe 21% (125 tis. €) a projekty 26% (155 tis. €).

V sledovanom období významne klesajú výnosy z bežnej a zimnej údržby, teda hlavný zdroj, ktorým si RCBA dokáže pokryť svoje náklady a rastie podiel výnosov z účelových a kapitálových stavieb, ktoré predstavujú re-fakturáciu nákladov, na ktoré si RCBA neuplatňuje žiadnu maržu. Výnosy zo služieb poskytovaných externe síce vzrástli v roku 2019 v porovnaní s rokom 2018 o 124 tis. €, ich podiel na celkových výnosoch je však zanedbateľný.

## Náklady



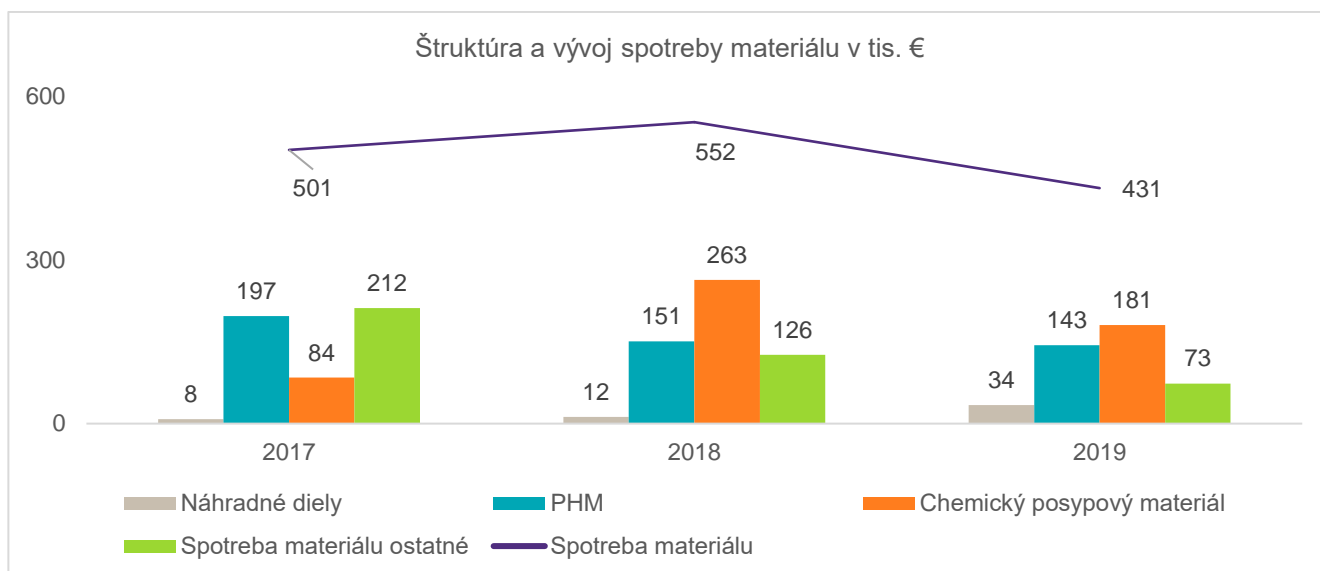
V celkových nákladoch za roky 2018 a 2019 sú započítané náklady vo výške 3 828 tis. €, resp. 2 172 tis. €, ktoré súvisia s realizáciou rekonštrukcie cesty II/503 Pezinok – Viničné – Senec, ktorá bola financovaná prostredníctvom dotácie z Ministerstva dopravy a výstavby SR a sú zaúčtované na účte „ostatné služby“. Po odpočítaní týchto nákladov by náklady na ostatné služby v rokoch 2018 a 2019 predstavovali sumu 9 243 tis. €, resp. 6 919 tis. €.

Najvyšší podiel na celkových nákladoch predstavujú ostatné služby, ktoré v jednotlivých rokoch predstavovali 72%, 79%, resp. 76% všetkých nákladov. Vysoký podiel týchto nákladov súvisí s tým, že RCBA veľkú časť svojich výkonov zabezpečuje prostredníctvom externých dodávateľov, pričom pri všetkých výkonoch realizovaných pre BSK, s výnimkou bežnej a zimnej údržby, tieto náklady voči BSK iba re-fakturuje bez navýšenia o akúkoľvek maržu.

Druhou najvýznamnejšou skupinou nákladov sú osobné náklady, ktoré v sledovanom období predstavovali 17%, 12%, resp. 15% celkových nákladov.

Spotreba materiálu sa v sledovanom období podieľala na celkových nákladoch 5%, 3%, resp. 4% podielom. Iné prevádzkové náklady predstavovali v jednotlivých rokoch 1%, 3%, resp. 2% celkových nákladov. Ostatné nákladové položky zaradené do skupín „spotreba energie“, „opravy a udržiavanie“, „odpisy a opravné položky“ a „ostatné náklady“ predstavujú menej ako 1% všetkých nákladov.

### Spotreba materiálu



Spotreba materiálu predstavuje významnú zložku výkonov realizovaných v prospech BSK v rámci bežnej a zimnej údržby. Tieto náklady by mali byť súčasťou cien jednotlivých výkonov účtovaných BSK v rámci bežnej a zimnej údržby.

Spotreba PHM súvisí s výkonom bežnej aj zimnej údržby. Náklady na PHM v sledovanom období medziročne klesajú, čo súvisí s poklesom rozpočtových prostriedkov, ktoré BSK vynakladá na bežnú a zimnú údržbu. Medziročný pokles týchto nákladov bol 23%, resp. o 5%.

### Chemický posypový materiál

Rast spotreby náhradných dielov súvisí so zastaraným vozovým parkom a mechanizmami, kde rastie potreba opráv a výmeny náhradných dielov.

Najväčšími položkami v spotrebe ostatného materiálu boli v roku 2017 drva a kamenivo (37 tis. €), dopravné značky (16 tis. €), počítače a príslušenstvo (28 tis. €) a ochranné pomôcky (30 tis. €), v roku 2018 počítače a príslušenstvo (11 tis. €) a ochranné pomôcky (11 tis. €) a v roku 2019 pneumatiky a duše (11 tis. €).

<sup>7</sup> Časť z týchto nákladov, 1 768 tis. €, bola zaúčtovaná na účet „BSK-účelové, kapitálové stavby“ a časť, 404 tis. €, bola zaúčtovaná na účet „Opravy na cestách II. a III. triedy“.

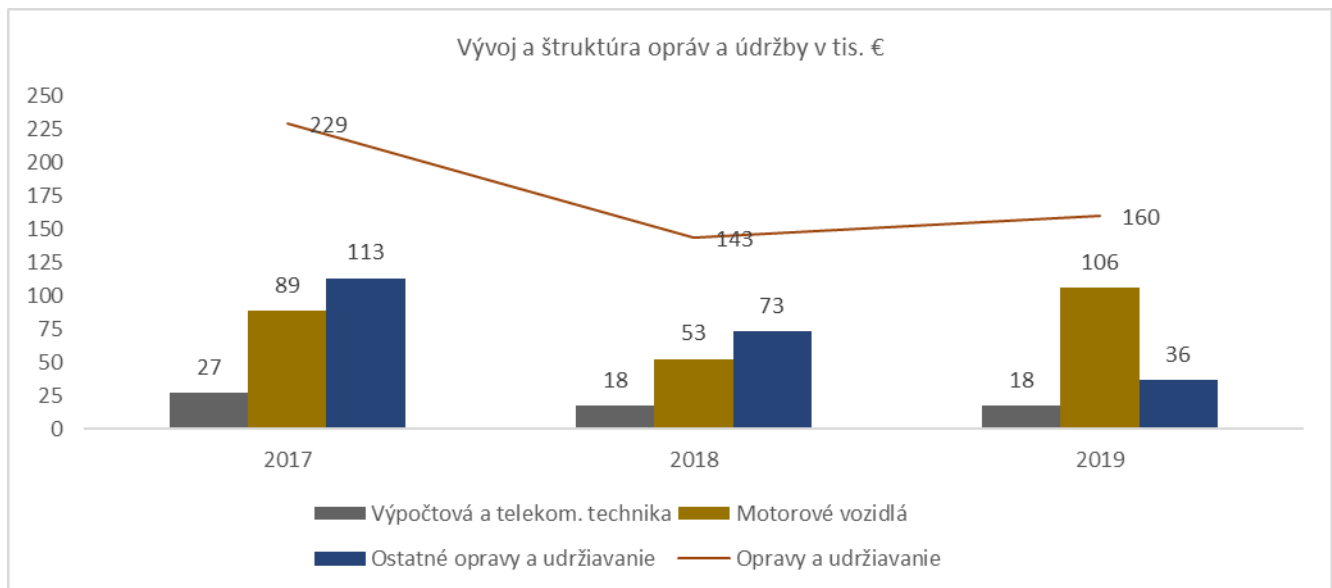


*Pokles spotreby PHM je dôsledkom klesajúceho objemu výkonov súvisiacich s bežnou a zimnou údržbou pre BSK. Spotreba náhradných dielov rastie v súvislosti so zastaraným strojovým vybavením, resp. s jeho vysokým vekom.*

Náklady na spotrebovanú energiu v sledovanom období medziročne klesli o 15%, resp. o 6%. Najväčší podiel na spotrebe energií má elektrická energia (64%, 37%, resp. 45%), nasleduje plyn (31%, 28%, resp. 26%) a vodné (5%, 5%, resp. 3%). Pokles podielu elektrickej energie v rokoch 2018 a 2019 v porovnaní s rokom 2017 vyplýva z preúčtovania elektrickej energie na vykurovanie mosta na Grobskej ceste (od roku 2018 sú vedené na samostatnom analytickom účte). Náklady na vykurovanie mosta tvorili 30%, resp. 26% všetkých nákladov na energie.

Náklady spojené so spotrebou elektrickej energie na vyhrievanie mosta (19 tis. € v roku 2018 a 16 tis. € v roku 2019) by mala RCBA re-fakturovať priamo BSK.

## Opravy a udržiavanie



Celkové náklady na opravy a udržiavanie v roku 2018 klesli o 38% a v roku 2019 o vzrástli o 11%. Najväčší podiel na nákladoch na ostatné opravy a udržiavanie v roku 2017 mali náklady na opravy budov (88 tis. €).

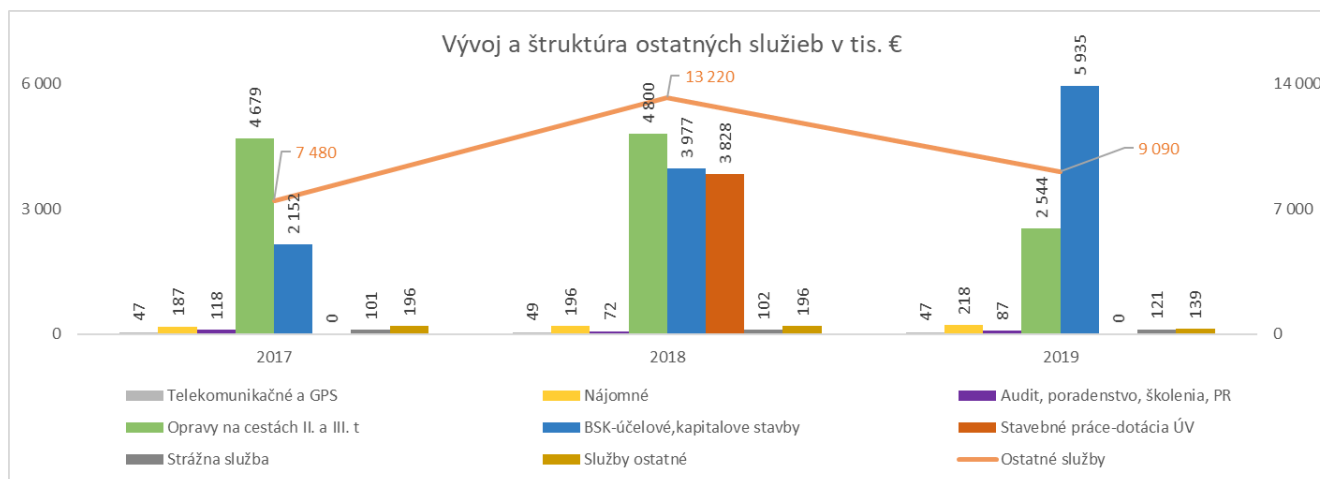
Pokles celkových nákladov na opravy a udržiavanie v roku 2018 bol spôsobený poklesom nákladov na opravy výpočtovej a telekomunikačnej techniky (medziročne o 33%), motorových vozidiel (medziročne o 40%) a ostatných opráv (medziročne o 35%). Servis výpočtovej a telekomunikačnej techniky zabezpečujú externé spoločnosti na základe zmluvy s RCBA.

Najväčší podiel na nákladoch na ostatné opravy a udržiavanie v roku 2018 mali náklady na opravy budov (46 tis. €) a servis elektrickej siete a bleskozvodov (17 tis. €).

Nárast nákladov na opravy a údržbu motorových vozidiel v roku 2019 súvisí so zastaraným vozovým parkom. Za posledné tri roky predstavovali náklady RCBA na opravy vozidiel, ktoré sú vo vlastníctve BSK, 134 tis. € a náklady na opravy vozidiel, ktoré sú vo vlastníctve RCBA 113 tis. €.

*Zastaraný vozový park a potreba rekonštrukcie budov, ktoré má RCBA v nájme od BSK predstavovali v sledovanom období najvyššie položky nákladov na opravy a údržbu. Zastaraný vozový park predstavuje riziko na strane nákladov, kedy stúpajú náklady na opravy a údržbu, ako aj v oblasti prevádzky, kedy klesá spoľahlivosť vozidiel, čo ohrozuje kvalitu a efektívnosť výkonov RCBA.*

## Ostatné služby



Z hľadiska podielu na celkových nákladoch sú náklady na ostatné služby najvýznamnejšou položkou, ktorá v jednotlivých rokoch predstavovala 72%, 79%, resp. 76% celkových nákladov.

Graf znázorňuje štruktúru nákladov na ostatné služby. Najvýznamnejšími položkami sú služby poskytnuté externými dodávateľmi v súvislosti s opravami na cestách II. a III. triedy a s účelovými kapitálovými stavbami. V roku 2017 tvorili tieto dve položky 91% nákladov na ostatné služby. V roku 2018 ich podiel klesol v dôsledku využívania ostatných služieb, ktoré súviseli s rekonštrukciou cesty II/503 Pezinok – Viničné – Senec, ktorá spôsobila zvýšenie nákladov na ostatné služby o 3 828 tis. €. Bez započítania týchto nákladov by bol podiel opráv na cestách II. a III. triedy a účelových kapitálových stavieb na ostatných službách 93%. Po odpočítaní nákladov na rekonštrukciu cesty II/503 Pezinok – Viničné – Senec, zaúčtovaných v roku 2019, predstavujú náklady súvisiace s opravami na cestách II. a III. triedy a s účelovými kapitálovými stavbami 91% nákladov na ostatné služby. 65% týchto nákladov predstavovali výkony realizované piatimi z desiatich najväčších dodávateľov RCBA vrátane spoločnosti I.P.R., spol. s r. o., ktorá zabezpečuje bežnú a zimnú údržbu ciest v okrese Pezinok<sup>8</sup>.

Vysoký podiel týchto nákladov súvisí s tým, že RCBA veľkú časť svojich výkonov zabezpečuje prostredníctvom externých dodávateľov, pričom pri všetkých výkonoch realizovaných pre BSK, s výnimkou bežnej a zimnej údržby, tieto náklady voči BSK iba re-fakturuje bez navýšenia o akúkoľvek maržu.

V roku 2019 boli na účet „BSK-účelové kapitálové stavby“ zaúčtované náklady súvisiace s rekonštrukciou cesty II/503 Pezinok – Viničné – Senec vo výške 1 768 tis. € a na účet „Opravy na cestách II. a III. triedy“ náklady súvisiace s rekonštrukciou cesty II/503 Pezinok – Viničné – Senec vo výške 404 tis. €. Ide o náklady, ktoré súviseli s výkonmi za rok 2018 a mali byť zaúčtované na účet „Stavebné práce-dotácia UV“.

V jednotlivých rokoch uskutočnilo 10 najväčších dodávateľov RCBA dodávky súvisiace s bežnou a zimnou údržbou, opravami a výstavbou na cestách II. a III. triedy v celkovej výške 8 019 tis. €, 13 311 tis. €, resp. 9 000 tis. € s DPH.

Tabuľka 6: Desiat najväčších dodávateľov spoločnosti RCBA za roky 2017 až 2019

Názov dodávateľa	Typ tovaru/služby	Nakúpený objem (v tis. € s DPH)
<b>Rok 2017</b>		
I.P.R. spol. s r.o.	BÚ a ZÚ ciest II. a III. triedy	3 670
EUROVIA SK a.s.	stavebné práce	1 842
SAROUTE s.r.o.	vodorovné dopravné značenie	815
Swietelsky-Slovakia spol. s r.o.	stavebné práce	404
Alfasol s.r.o.	posypová soľ	395
JAMATEX s.r.o.	opravy a údržba ciest	355
Colas s.r.o.	cestný záchytný bezp. systém (zvodidlá)	203
SKANSKA SK a.s.	stavebné práce	159
EuroBrik, s.r.o.	stavebné práce	111

<sup>8</sup> Celkové náklady vyfakturované spoločnosťou I.P.R., spol. s r. o., na údržbu ciest v okrese Pezinok v roku 2019 boli 1 129 tis. €. Spoločnosť k 31. 12. 2019 vykázala celkové výnosy vo výške 1 336 tis. €.

SLOVMONT s.r.o.	opravy a servis BP	67
<b>Spolu</b>		<b>8 019</b>
<b>Rok 2018</b>		
EUROVIA SK a.s.	stavebné práce	7 144
I.P.R. spol. s r.o.	BÚ a ZÚ ciest II. a III. triedy	3 344
Swietelsky-Slovakia spol. s r.o.	stavebné práce	688
Alfasol s.r.o.	posypová soľ	598
SAROUTE s.r.o.	vodorovné dopravné značenie	553
SKANSKA SK a.s.	stavebné práce	241
R-PROJECT INVEST s.r.o.	projektová dokumentácia	221
SLOVMONT s.r.o.	opravy a servis BP	196
GLOBAL SPEED s.r.o.	frézovanie pŕňov, mulčovanie porastu	180
OAT spol. s r.o.	zalievanie trhlín	146
<b>Spolu</b>		<b>13 311</b>
<b>Rok 2019</b>		
EUROVIA SK a.s.	stavebné práce	5 095
I.P.R. spol. s r.o.	BÚ a ZÚ ciest II. a III. triedy	1 355
Swietelsky-Slovakia spol. s r.o.	stavebné práce	931
Alfasol s.r.o.	posypová soľ	418
SLOVMONT s.r.o.	opravy a servis BP	359
SAROUTE s.r.o.	vodorovné dopravné značenie	336
SKANSKA SK a.s.	stavebné práce	246
R-PROJECT INVEST s.r.o.	projektová dokumentácia	130
Helvet s.r.o.	zvislé dopravné značenie; prenájom DZ	77
Uniasfalt s.r.o.	asfaltová emulzia	53
<b>Spolu</b>		<b>9 000</b>
<b>Spolu za sledované obdobie</b>		<b>30 330</b>

V nasledujúcej tabuľke sú dodávatelia zoradení podľa kumulovanej výšky dodávok za celé sledované obdobie.

Tabuľka 7: Kumulovaná výška dodávok jednotlivých dodávateľov za celé sledované obdobie

Názov dodávateľa	Nakúpený objem (v tis. € s DPH)
EUROVIA SK a.s.	14 081
I.P.R. spol. s r.o.	8 369
Swietelsky-Slovakia spol. s r.o.	2 023
SAROUTE s.r.o.	1 704
Alfasol s.r.o.	1 410
SKANSKA SK a.s.	646
SLOVMONT s.r.o.	621
JAMATEX s.r.o.	355
R-PROJECT INVEST s.r.o.	351
Colas s.r.o.	203
GLOBAL SPEED s.r.o.	180
OAT spol. s r.o.	146
EuroBrik, s.r.o.	111
Helvet s.r.o.	77
Uniasfalt s.r.o.	53
<b>Spolu za sledované obdobie</b>	<b>30 331</b>

Položka nájomné predstavuje nájomné za pozemky a budovy vo vlastníctve BSK, ktoré má v prenájme RCBA. Výška týchto nákladov medziročne rastie v súlade so zmluvnými podmienkami nájmu. Výška ročného nájomného bola stanovená na 180 000 € s možnosťou zvýšenia o príslušné percento inflácie.

Položka audit, poradenstvo a školenia obsahuje náklady na audítorské a účtovné služby (vo výške 35 tis. € v roku 2017, 34 tis. € v roku 2018 a 34 tis. € v roku 2019), semináre a školenia (vo výške 15 tis. € v roku 2017, 16 tis. € v roku 2018 a 17 tis. € v roku 2019), PR služby (vo výške 2 tis. € v roku 2017 a 14 tis. € v roku 2019) a notárske, právne a poradenské služby (vo výške 66 tis. € v roku 2017, 20 tis. € v roku 2018 a 22 tis. € v roku 2019). Zvýšené náklady na poradenské služby v roku 2017 súvisia s vypracovaním súpisu majetku v správe RCBA v hodnote 40 tis. €.

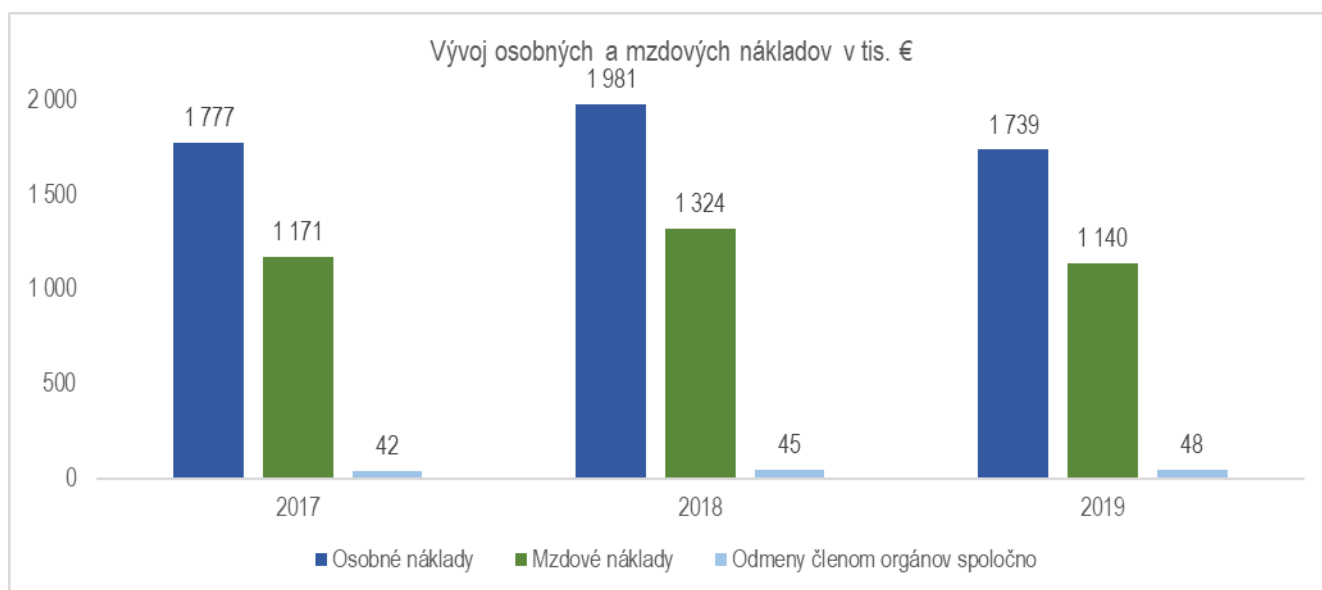
Náklady na strážnu službu objektov v správe RCBA vzrástli v roku 2019 v porovnaní s rokom 2017 o 20%.

Najvýznamnejšími položkami v rámci položky „Služby ostatné“ boli

- v roku 2017 (z celkovej sumy 196 tis. €) projekty vo výške 57 tis. €, prenájom špeciálnej techniky vo výške 41 tis. €, zneškodnenie odpadu vo výške 24 tis. € a prenájom motorových vozidiel vo výške 14 tis. €
- v roku 2018 (z celkovej sumy 196 tis. €) zneškodnenie odpadu vo výške 62 tis. €, prenájom špeciálnej techniky vo výške 59 tis. €, prenájom motorových vozidiel vo výške 19 tis. € a správne poplatky vo výške 13 tis. € a
- v roku 2019 (z celkovej sumy 139 tis. €) projekty vo výške 53 tis. €, prenájom motorových vozidiel vo výške 19 tis. €, zneškodnenie odpadu vo výške 17 tis. € a správne poplatky vo výške 11 tis. €.

*Ostatné služby majú najvyšší podiel na celkových nákladoch RCBA. Vzhľadom na to že ide, vo väčšine prípadov, o náklady, na ktoré si RCBA nepridáva žiadnu maržu a re-fakturuje ich BSK a vzhľadom na obmedzený rozpočet BSK určený na údržbu a správu ciest, predstavuje vysoký podiel týchto nákladov vážne riziko pre ďalšiu činnosť RCBA.*

Osobné a mzdové náklady

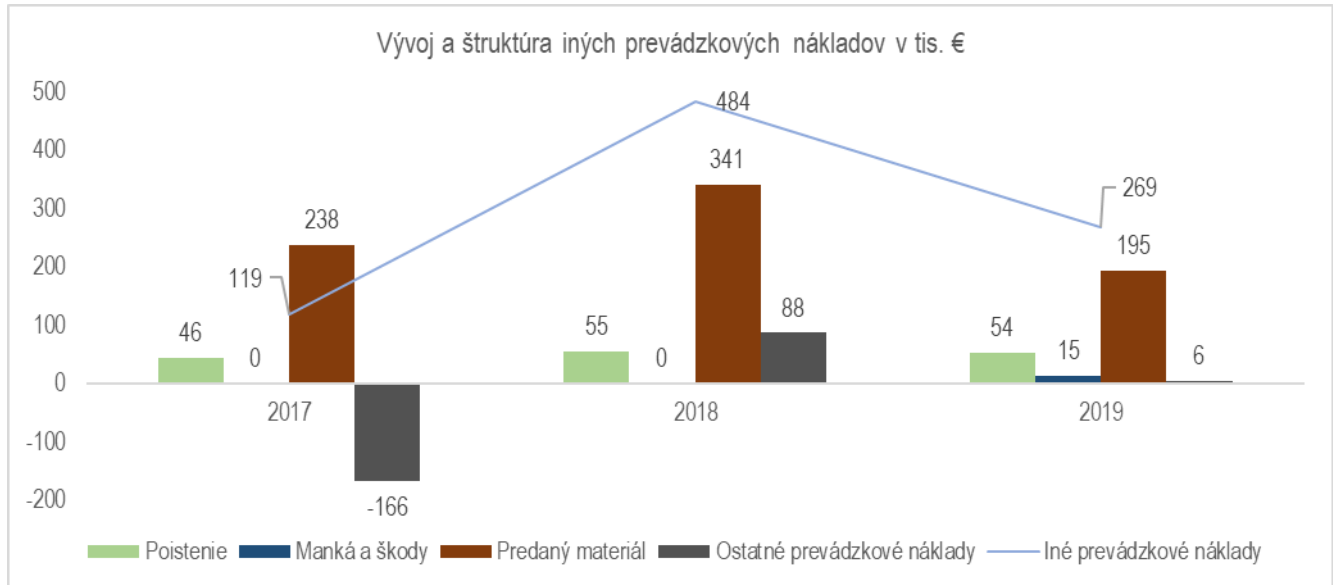


Rast osobných a mzdových nákladov v roku 2018 súvisí s nárastom počtu zamestnancov v roku 2018 na 108 v porovnaní s rokom 2017, kedy bol počet zamestnancov 102. V roku 2019 klesol počet zamestnancov na 106.

Náklady na odmeny členom orgánov spoločnosti v sledovanom období medziročne rástli o 7%.

*Osobné náklady predstavujú fixný náklad, ktorý v spoločnosti existuje bez ohľadu na objem výkonov (s výnimkou nákladov súvisiacich s nadčasmi). S klesajúcim podielom výnosov za údržbu a správu, klesá celková dosiahnutá marža RCBA, ktorú je možné použiť na krytie osobných nákladov.*

## Iné prevádzkové náklady

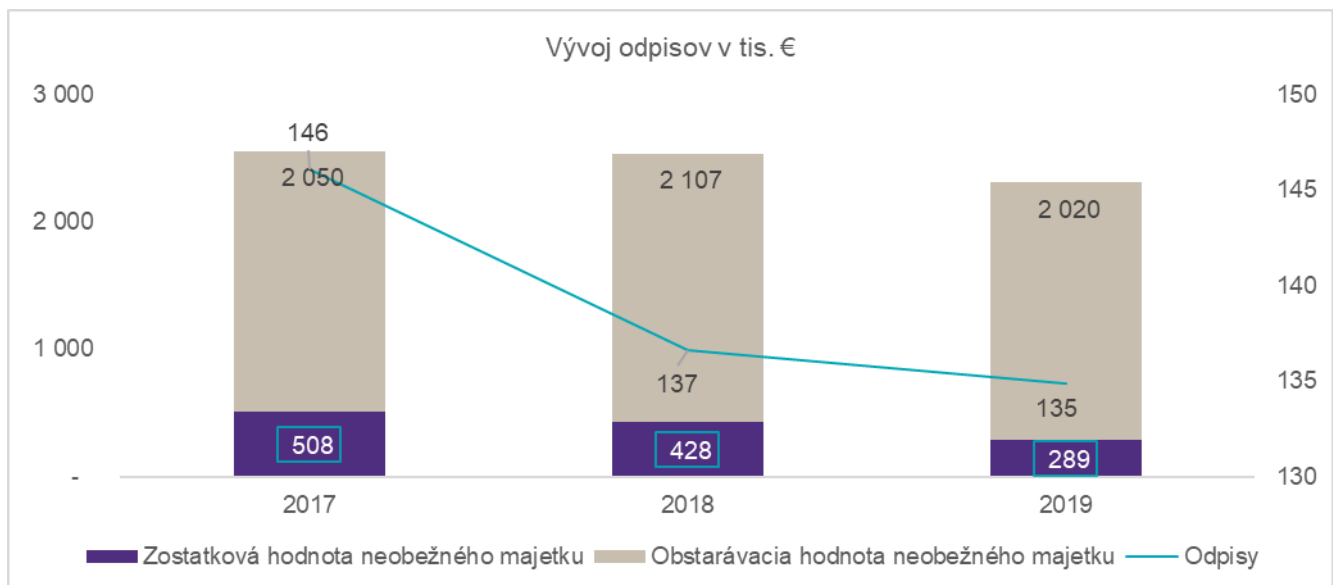


Súčasťou položky iné prevádzkové náklady za rok 2017 sú náklady súvisiace s rezervou na reklamácie a záručné opravy započítané ako výnos, čím došlo k celkovému zníženiu položky iné prevádzkové náklady.

Najvyšší podiel na iných prevádzkových nákladoch má predaný materiál, čo je posypový materiál, ktorý RCBA predáva najmä spoločnosti I.P.R. spol. s r.o., ktorá zabezpečuje bežnú a zimnú údržbu ciest v okrese Pezinok.

Ostatné prevádzkové náklady v roku 2018 predstavuje najmä tvorba rezerv vo výške 83 tis. €.

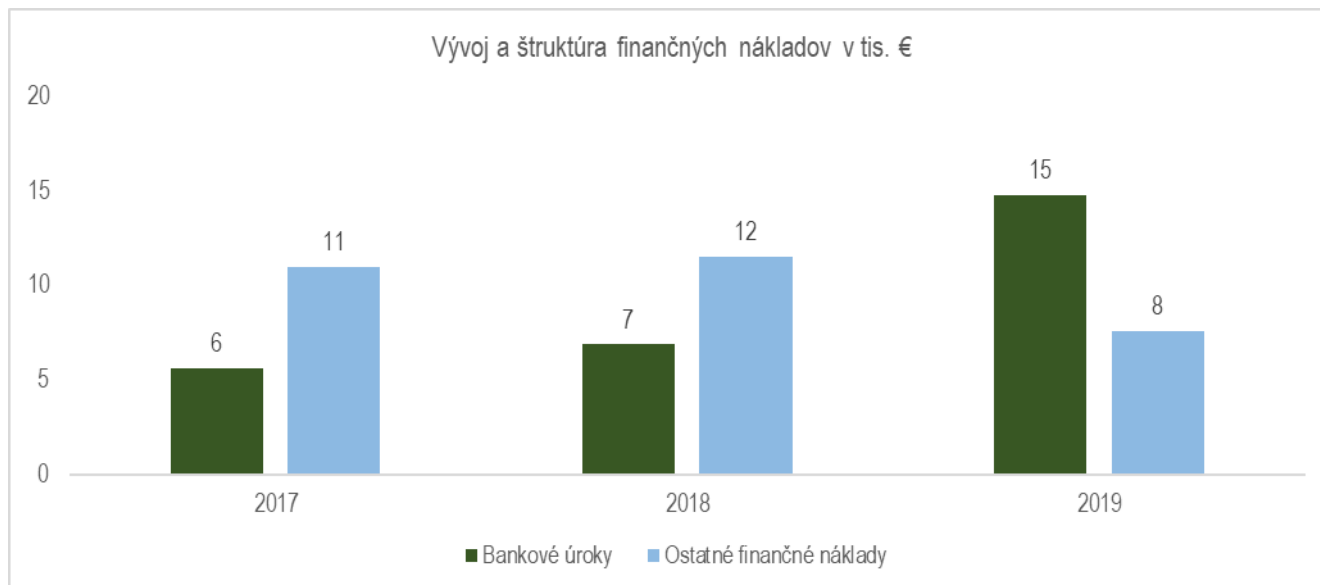
## Odpisy



Hodnota odpisov v sledovanom období klesá, čo súvisí s vysokým stupňom odpísanosti neobežného majetku, ktorého zostatková účtovná hodnota ku koncu roka 2019 predstavovala 14% jeho obstarávacej hodnoty. Hodnota nákladov vynaložených na opravy v roku 2019 bola rovnaká ako hodnota odpisov neobežného majetku.

Vysoký stupeň odpísanosti majetku predstavuje pre RCBA riziko na strane nákladov (vysoké náklady na opravy a údržbu) a prevádzkové riziko, ktoré ohrozuje schopnosť RCBA zabezpečiť včas a efektívne svoje výkony. Je potrebné identifikovať stroje, resp. dopravné prostriedky, ktoré sú pre činnosť RCBA kľúčové a nájsť vhodný spôsob ich obstarania (úver, leasing, alebo „vklad“ do majetku spoločnosti).

## Finančné náklady



Medziročný rast bankových úrokov súvisí s potrebou čerpania kontokorentného úveru, ktorý RCBA využíva na realizáciu úhrad záväzkov externým dodávateľom v prípade ak je BSK v omeškaní s úhradou záväzkov voči RCBA.

Ostatné finančné náklady predstavujú poplatky banke za vedenie bankového účtu.

## Analýza stavu k 31. máju 2020

Stav vybraných položiek majetku RCBA k 31. máju 2020, podľa aktualizovaných informácií z hlavnej knihy, je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 8: Stav obežného majetku a cudzích zdrojov spoločnosti RCBA k 31. 05. 2020

(tis. €)			
<b>Obežný majetok</b>	234	<b>Cudzíe zdroje</b>	3 116
Zásoby	141	Dlhodobé rezervy	38
Dlhodobé pohľadávky	40	Krátkodobé rezervy	44
Krátkodobé pohľadávky	1 115	Dlhodobé záväzky	15
Finančný majetok	-1 062	Krátkodobé záväzky	3 018
		Krátkodobé finančné výpomoci	0

K 31. máju 2020 predstavovali pohľadávky RCBA voči BSK 99% z celkovej hodnoty krátkodobých pohľadávok voči odberateľom. V porovnaní so stavom k 31. decembru 2019 klesol stav peňažného majetku z 969 tis. € na -1 062 tis. €, čo je dôsledkom čerpania prostriedkov z kontokorentného bankového účtu. Úverový limit kontokorentného bankového účtu je 1 500 tis. € a stav jeho čerpania k 31. máju 2020 bol -1 102 tis. €.

K 31. máju 2020 RCBA eviduje krátkodobé záväzky voči 29 dodávateľom. Celková výška krátkodobých záväzkov voči dodávateľom bola 3 025 tis. €. Záväzky voči dodávateľom splatné v roku 2019 predstavovali 18% všetkých krátkodobých záväzkov voči dodávateľom.

Záväzky voči desiatim najväčším veriteľom (dodávateľom) predstavujú v úhrne 2 843 tis. €. Zoznam desiatich najväčších veriteľov (dodávateľov) je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 9: Desiat' najväčších veriteľov (dodávateľov) podľa výšky záväzku RCBA

Názov dodávateľa	Výška záväzku k 31.5.2020 (v tis. €)
EUROVIA-SK a.s.	1 593
SWIETELSKY-Slovakia	455



SAROUTE s.r.o.	221
I.P.R., spol. s r.o.	149
EuroBrik, s.r.o.	104
NDS, a.s.	84
SKANSKA SK, a.s.	80
BSK Bratislava	71
ALFASOL s.r.o.	43
PSK Ing. Ladislav Bača, CSc.	41
<b>Spolu</b>	<b>2 843</b>

K 31. máju 2020 dosiahla spoločnosť celkové výnosy vo výške 1 561 tis. €, z toho 1 202 tis. € boli výnosy za bežnú a zimnú údržbu a 117 tis. € výnosy z realizácie účelových a kapitálových stavieb.

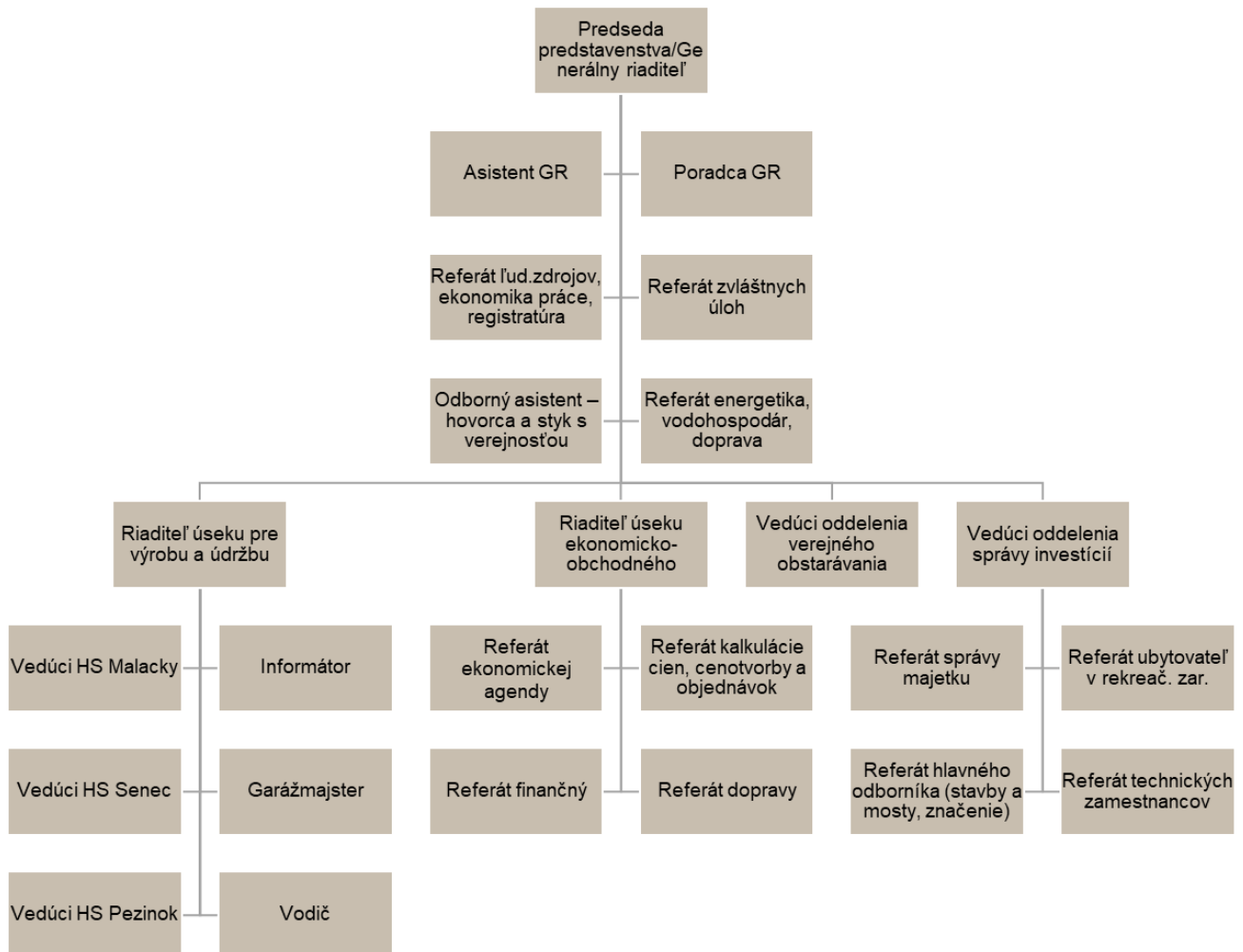
Celkové náklady k 31. máju 2020 boli vo výške 1 698 tis. € z čoho 873 tis. € predstavovali ostatné služby, 603 tis. € osobné náklady a 143 tis. € spotreba materiálu.

Z nákladov na ostatné služby predstavovali náklady na opravy na cestách II. a III. triedy 578 tis. €, náklady na účelové kapitálové stavby 73 tis. €, nájomné 70 tis. € a strážna služba 51 tis. €.

## Organizačná štruktúra a spôsob riadenia

Spoločnosť je rozdelená na 4 úseky, pričom úsek pre výrobu a údržbu je ďalej členený na 4 strediská podľa geografického záberu.

Obrázok 3: Organizačná štruktúra RCBA



Vývoj počtu zamestnancov v sledovanom období je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 10: Vývoj počtu zamestnancov v sledovanom období

Stredisko	2017	2018	2019
Bratislava	55	60	59
Malacky	25	27	26
Pezinok	1	1	1
Senec	21	20	20
Spolu	102	108	106

Spoločnosť zamestnávala k 31.12.2019 106 zamestnancov z toho 85 na TPP, 21 na polovičný pracovný úväzok a 2 zamestnanci mali hodinový úväzok.

Tabuľka 11: Štruktúra zamestnancov RCBA v roku 2019

Pozícia	Stredisko								CELKOM	
	Bratislava		Malacky		Pezinok		Senec		poč.	FTE
	poč.	FTE	poč.	FTE	poč.	FTE	poč.	FTE		
generálny riaditeľ	1	1							1	1
ekonomický riaditeľ	1	1							1	1
výrobný riaditeľ	1	1							1	1
hlavný odborný zamestnanec	9	9							9	9
vedúci odboru	3	3							3	3
vedúci			1	1			1	1	2	2
tajomník	1	1							1	1
odborný referent	8	8							8	8
administratívny zamestnanec	4	4	1	1			1	1	6	6
dispečer	9	4					6	3	15	7
dispečer/kurič			6	3					6	3
odborný asistent	2	2							2	2
garážmajster	1	1							1	1
vodič	2	2	16	15			9	9	27	26
upratovačka, informátor	2	1	2	1			2	1	6	3
upratovačka					1	1			1	1
ubytovateľka/kurič	2	1							2	1
cestný robotník							1	1	1	1
dohodári	4	2							4	2
štatutári	9								9	
<i>za stredisko spolu</i>	<i>59</i>	<i>41</i>	<i>26</i>	<i>21</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>20</i>	<i>16</i>	<i>106</i>	<i>79</i>

Tabuľka 12: Štruktúra zamestnancov podľa charakteru vykonávanej práce k 31. 12. 2019

	THP	R	Spolu
Počet	56	50	106

Z celkového počtu 106 zamestnancov k 31. decembru 2019 pracovalo 50 zamestnancov na robotníckych pozíciách a 56 zamestnancov na pozíciách technicko-hospodárskych.

---

# Návrh a posúdenie variantov

---

## Legislatívne východiská

Podľa § 1 ods. 5 zákona č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov (ďalej len „zákon o samosprávnych krajoch“) je samosprávny kraj právnická osoba ktorá za podmienok ustanovených zákonom samostatne hospodári s vlastným majetkom a s vlastnými príjmami, zabezpečuje a chráni práva a záujmy svojich obyvateľov.

Podľa § 2 zákona o samosprávnych krajoch sú orgánmi samosprávneho kraja zastupiteľstvo samosprávneho kraja a predseda samosprávneho kraja.

Podľa § 11 ods. 2 písm. h) zákona o samosprávnych krajoch je zastupiteľstvu vyhradené rozhodovať o základných otázkach samosprávneho kraja a to zriaďovať, zakladať, zrušovať a kontrolovať právnické osoby samosprávneho kraja a na návrh predsedu vymenúvať a odvolávať ich vedúcich (riaditeľov), ak osobitný zákon neustanovuje inak, ako aj schvaľovať majetkovú účasť samosprávneho kraja v právnickej osobe.

Podľa §4 ods. 1 zákona o samosprávnych krajoch sa samosprávny kraj pri výkone samosprávy stará o všestranný rozvoj svojho územia a o potreby svojich obyvateľov pričom najmä podľa písm. e) tohto odseku vykonáva vlastnú investičnú činnosť a podnikateľskú činnosť v záujme zabezpečenia potrieb obyvateľov samosprávneho kraja a rozvoja samosprávneho kraja a podľa písm. f) tohto odseku zakladá, zriaďuje, zrušuje a kontroluje svoje rozpočtové a príspevkové organizácie a iné právnické osoby podľa osobitných predpisov.

Vlastníctvo a správu ciest upravuje zákon č. 135/1961 Zb. o pozemných komunikáciách (ďalej len “cestný zákon“). V súlade s ním je vo všeobecnosti štát vlastníkom diaľnic, rýchlostných ciest a ciest I. triedy. Cesty II. a III. triedy sú vo vlastníctve príslušného samosprávneho kraja. Miestne komunikácie sú vo vlastníctve obcí. Účelové komunikácie sú vo vlastníctve štátu, alebo iných právnických alebo fyzických osôb.

Správu ciest v prípade diaľnic a rýchlostných ciest vykonáva Národná diaľničná spoločnosť, a.s.

Správou ciest I. triedy je poverená Slovenská správa ciest, okrem ciest I. triedy na území hlavného mesta Bratislava.

Správou ciest II. a III. triedy vykonáva samosprávny kraj, alebo organizácie ním zriadené alebo založené, okrem ciest II. a III. triedy na území hlavného mesta Bratislava, mesta Košice a v oblasti hraničných prechodov vonkajšej hranice EÚ.

Miestne komunikácie sú v správe obcí.

## Súčasná situácia v ostatných VÚC na Slovensku

Prehľad vybraných ukazovateľov týkajúcich sa správy ciest vo všetkých samosprávnych krajoch je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 13: Vybrané ukazovatele správy ciest v jednotlivých samosprávnych krajoch za rok 2019<sup>9</sup>

VÚC	BA	BB	KE	NR	PO	TN	TT	ZA
Dĺžka ciest v správe (km)	511	3 064	2 223	2 531	2 437	1 791	1 854	1 440
Počet mostných objektov	130	1 035	657	526	1 233	861	387	792
Počet zamestnancov	106	459	439	382	661	322	292	444
Osobné náklady (tis. EUR)	1 739	8 623	6 853	7 314	10 459	5 891	6 807	8 274
Priemerné ročné osobné náklady (tis. EUR)	16,41	18,79	15,61	19,15	15,82	18,29	23,31	18,64
Výnosy (tis. EUR)	9 326	17 501	20 916	20 531	31 434	19 912	15 120	19 664
Náklady (tis. EUR)	11 980	16 919	21 144	20 382	30 976	19 995	14 752	19 261
Právna forma	a.s.	a.s.	p.o.	a.s.	r.o.	p.o.	r.o.	p.o.
Poskytuje služby pre iné subjekty?	Áno	Áno	Áno	Áno	Nie	Áno	Áno	Áno
Priemerné výnosy na zamestnanca (tis. EUR)	87,98	38,13	47,64	53,75	47,55	61,84	51,78	44,29
Priemerné náklady na zamestnanca (tis. EUR)	113,01	36,86	48,16	53,36	46,86	62,10	50,52	43,38
Počet km ciest na zamestnanca	4,82	6,68	5,06	6,63	3,69	5,56	6,35	3,24
Počet mostov na zamestnanca	1,23	2,25	1,50	1,38	1,87	2,67	1,33	1,78

### Banskobystrická regionálna správa ciest, a. s.

Banskobystrický VÚC spravuje cesty II. a III. triedy cez svoju akciovú spoločnosť Banskobystrická regionálna správa ciest, a.s. (ďalej len „BBRSC“), ktorej je jediným vlastníkom. Okrem správy a údržby zverených cestných komunikácií v správe BSK sa BBRSC zaoberá aj predinvestičnou a investičnou prípravou stavieb pre BBSK, v rámci ktorej zabezpečuje podklady k verejnému obstarávaniu projektových dokumentácií, stavebných prác a poskytuje výkon technického dozoru nad realizovanými stavbami. Okrem činností pre BBSK realizuje aj podnikateľskú činnosť v rámci ktorej, na základe zmluvy so Slovenskou správou ciest (SSC), zabezpečuje bežnú údržbu na cestách I. triedy v BB kraji v celkovej dĺžke 600 km. Okrem toho spravuje účelové a miestne komunikácie v dĺžke 9,8 km. Ku koncu roka 2019 bolo v BBRSC zamestnaných 459 zamestnancov.

Tabuľka 14: Cesty a mosty v správe BBRSC

	Cesty				Komunikácie		Mosty		
	II. triedy	III. triedy	II. a III. spolu	I. triedy	účelové	miestne	cesty II. triedy	cesty III. triedy	iné
km	604,9	1 848,8	2 453,7	600,9	2,7	7,1			
ks							256	778	1
m <sup>2</sup>							24 200	72 586	1 264

Za rok 2019 dosiahla spoločnosť BBRSC výnosy z hlavnej činnosti vo výške 17 400 356 € bez DPH v nasledujúcej štruktúre odberateľov:

<sup>9</sup> Ukazovatele vypočítané v tabuľke majú iba orientačný charakter

Tabuľka 15: Podiel odberateľov na výnosoch BBRSC

	BBSK	SSC	NDS	Ostatní
Podiel na výnosoch (%)	73,82	23,32	0,38	2,48

Vybrané ekonomické ukazovatele BBRSC sú uvedené v nasledujúcej tabuľke

Tabuľka 16: Vybrané ekonomické ukazovatele BBRSC za rok 2019 v €

Majetok		Náklady, výnosy a hosp. výsledok	
Majetok spolu	12 726 938	Celkové výnosy	17 500 805
Neobežný majetok	4 099 246	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	17 400 356
Dlhodobý nehmotný majetok	42 282	Celkové náklady	16 918 674
Dlhodobý hmotný majetok	4 056 964	Výrobná spotreba	6 889 515
Obežný majetok	8 622 703	Spotreba energie, materiálu a neskl. dodávok	4 957 689
Zásoby	2 041 846	Služby	1 931 826
Krátkodobé pohľadávky	2 638 990	Osobné náklady	8 622 874
Finančné účty	3 941 867	Odpisy a opravné položky	958 728
Časové rozlíšenie	4 963	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	608 744

## Správa ciest Košického samosprávneho kraja

Košický ÚC zabezpečuje plánovanie, prípravu a modernizáciu cestnej siete. Na účely správy a bežnej údržby zriadil príspevkovú organizáciu – Správu ciest košického samosprávneho kraja (ďalej len „SCKSK“), ktorá na základe zmluvy so SSC vykonáva aj údržbu ciest I. triedy na území kraja v celkovej dĺžke 265,5 km. Ku koncu roka 2019 bolo v SCKSK zamestnaných 439 zamestnancov.

Tabuľka 17: Cesty a mosty v správe SCKSK

	Cesty				Mosty	
	II. triedy	III. triedy	II. a III. spolu	I. triedy	cesty II. triedy	cesty III. triedy
km	574,4	1383,6	1 958	265,5		
ks					208	449

Za rok 2019 dosiahla spoločnosť SCKSK výnosy z hlavnej činnosti vo výške 20 915 915 € bez DPH v nasledujúcej štruktúre odberateľov:

Tabuľka 18: Podiel odberateľov na výnosoch SCKSK

	KESK	SSC	Obce
Podiel na výnosoch (%)	94	5,8	0,2

Vybrané ekonomické ukazovatele SCKSK sú uvedené v nasledujúcej tabuľke

Tabuľka 19: Vybrané ekonomické ukazovatele SCKSK za rok 2019 v €

Majetok		Náklady, výnosy a hosp. výsledok	
Majetok spolu	97 633 772	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	1 326 108



Neobežný majetok	94 901 344	Výnosy z transferov a rozpočtových príjmov	19 589 807
Dlhodobý nehmotný majetok	140 353	Celkové náklady	21 143 509
Dlhodobý hmotný majetok	94 760 991	Spotreba energie, materiálu a neskl. dodávok	4 913 760
Stavby	5 177 814	Služby	3 752 869
Pozemky	83 083 073	Osobné náklady	6 852 624
Obežný majetok	2 700 552	Odpisy a opravné položky	5 455 638
Zásoby	1 037 377	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	-169 964
Krátkodobé pohľadávky	695 729		
Finančné účty	967 444		
Časové rozlíšenie	31 875		

## Regionálna správa a údržba ciest Nitra

Nitriansky samosprávny kraj zriadil akciovú spoločnosť Regionálna správa a údržba ciest Nitra a. s. (ďalej len „RSÚCNR“), ktorej je jediným vlastníkom, za účelom správy a údržby ciest II. a III. triedy v kompetencii kraja. RSÚCNR vykonáva aj údržbu 489 km ciest I. triedy na území Nitrianskeho kraja na základe požiadaviek Slovenskej správy ciest podľa mandátnej zmluvy. Z celkových výnosov tvoria takmer 50% tržby za bežnú údržbu, 30% sú investície do zvýšenia bezpečnosti (obnova ciest) a 2,7 mil. EUR sú tržby od SSC za opravy, údržbu a sadovníctvo na cestách I. triedy. Ku koncu roka 2019 bolo v RSÚCNR zamestnaných 382 zamestnancov.

Tabuľka 20: Cesty a mosty v správe RSÚCNR

	Cesty				Mosty	
	II. triedy	III. triedy	II. a III. spolu	I. triedy	cesty II. triedy	cesty III. triedy
km	500,2	1 540,5	2 040,7	490,2		
ks					131	395

Za rok 2019 dosiahla spoločnosť RSÚCNR tržby z hlavnej činnosti vo výške 20 369 640 € bez DPH v nasledujúcej štruktúre výkonov:

Tabuľka 21: Podiel výkonov na výnosoch RSÚCNR

	Údržba ciest II. a III. tr.	Údržba ciest I. tr.	Ostatné
Podiel na výnosoch (%)	82,2	13,8	4,0

Vybrané ekonomické ukazovatele RSÚCNR sú uvedené v nasledujúcej tabuľke

Tabuľka 22: Vybrané ekonomické ukazovatele RSÚCNR za rok 2019 v €

Majetok		Náklady, výnosy a hosp. výsledok	
Majetok spolu	6 798 054	Celkové výnosy	20 530 963
Neobežný majetok	2 073 538	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	20 369 640
Dlhodobý nehmotný majetok	-	Celkové náklady	20 382 477
Dlhodobý hmotný majetok	2 073 538	Výrobná spotreba	12 430 945
Obežný majetok	4 717 109	Spotreba energie, materiálu a neskl. dodávok	2 315 127
Zásoby	1 279 373	Služby	10 115 818
Krátkodobé pohľadávky	1 626 434	Osobné náklady	7 314 312
Finančné účty	1 811 304	Odpisy a opravné položky	372 080
Časové rozlíšenie	7 407	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	148 486

## Správa a údržba ciest Prešovského samosprávneho kraja

Prešovský kraj zriadil Správu a údržbu ciest Prešovského samosprávneho kraja (ďalej len „SÚCPSK“) ako rozpočtovú organizáciu, ktorá zaisťuje správu, údržbu, prehliadky, opravy a evidenciu ciest, mostov a majetku zvereného do jej starostlivosti. Organizácia nevyvíja žiadne komerčné aktivity. Ku koncu roka 2019 bolo v SÚCPSK zamestnaných 661 zamestnancov.

Tabuľka 23: Cesty a mosty v správe RSÚCNR

	Cesty			Mosty	
	II. triedy	III. triedy	II. a III. spolu	cesty II. triedy	cesty III. triedy
km	522,7	1 914,6	2 437,7		
ks				279	954

Za rok 2019 dosiahla spoločnosť SÚCPSK tržby z hlavnej činnosti vo výške 31 433 782 € bez DPH v nasledujúcej štruktúre výkonov:

Tabuľka 24: Podiel výkonov na výnosoch SÚCPSK

	Údržba ciest II. a III. tr.	Ostatné
Podiel na výnosoch (%)	96,6	3,4

Vybrané ekonomické ukazovatele SÚCPSK sú uvedené v nasledujúcej tabuľke

Tabuľka 25: Vybrané ekonomické ukazovatele SÚCPSK za rok 2019 v €

Majetok		Náklady, výnosy a hosp. výsledok	
Majetok spolu	135 189 284	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	1 079 537
Neobežný majetok	130 980 767	Výnosy z transferov a rozpočtových príjmov	30 354 245
Dlhodobý nehmotný majetok	9 099	Celkové náklady	30 976 141
Dlhodobý hmotný majetok	130 971 668	Spotreba energie, materiálu a neskl. dodávok	5 363 956
Stavby	110 886 734	Služby	4 854 446
Pozemky	7 347 195	Osobné náklady	10 459 315
Obežný majetok	4 147 345	Odpisy a opravné položky	8 889 567
Zásoby	2 512 013	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	619 472
Krátkodobé pohľadávky	472 981		
Finančné účty	1 162 352		
Časové rozlíšenie	61 172		

## Správa ciest Trenčianskeho samosprávneho kraja

Správa ciest Trenčianskeho samosprávneho kraja (ďalej len „SCTNSK“) bola zriadená Trenčianskym samosprávnym krajom ako príspevková organizácia. Podľa dohody so SSC vykonáva spoločnosť na cestách I. triedy v na území Trenčianskeho samosprávneho kraja zimnú údržbu. Ku koncu roka 2019 bolo v SCTNSK zamestnaných 322 zamestnancov.

Tabuľka 26: Cesty a mosty v správe SCTNSK

	Cesty				Mosty		
	II. triedy	III. triedy	II. a III. spolu	I. triedy	cesty II. triedy	cesty III. triedy	cesty I. triedy
km	353,1	1 142,3	1 495,4	295,6			

ks					166	475	220
----	--	--	--	--	-----	-----	-----

Za rok 2019 dosiahla spoločnosť SCTNSK výnosy z hlavnej činnosti vo výške 19 724 657 € bez DPH v nasledujúcej štruktúre odberateľov:

Tabuľka 27: Podiel výkonov na výnosoch SCTNSK

	Údržba ciest II. a III. tr.	Ostatné
Podiel na výnosoch (%)	94,8	5,2

Vybrané ekonomické ukazovatele SCTNSK sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 28: Vybrané ekonomické ukazovatele SCTNSK za rok 2019 v €

Majetok		Náklady, výnosy a hosp. výsledok	
Majetok spolu	90 163 144	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	1 019 704
Neobežný majetok	88 191 634	Výnosy z transferov a rozpočtových príjmov	18 704 953
Dlhodobý nehmotný majetok		Celkové náklady	19 995 000
Dlhodobý hmotný majetok	88 191 634	Spotreba energie, materiálu a neskl. dodávok	2 870 844
Stavby	77 718 539	Služby	8 119 007
Pozemky	5 223 153	Osobné náklady	5 890 924
Obežný majetok	1 968 445	Odpisy a opravné položky	3 003 924
Zásoby	1 493 231	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	-83 372
Krátkodobé pohľadávky	203 120		
Finančné účty	272 093		
Časové rozlíšenie	3 066		

## Správa a údržba ciest Trnavského samosprávneho kraja

Trnavský samosprávny kraj založil Správu a údržbu ciest Trnavského samosprávneho kraja (ďalej len „SÚCTTSK“) ako rozpočtovú organizáciu. SÚCTTSK zabezpečuje bežnú a zimnú údržbu ciest a mostov ako i všetky podporné činnosti v spolupráci s krajom či ministerstvom. Na základe zmluvy so SSC zabezpečuje údržbu 268 km ciest I. triedy. Priemerný prepočítaný stav zamestnancov v roku 2019 bol 292 zamestnancov.

Tabuľka 29: Cesty a mosty v správe SÚCTTSK

	Cesty				Mosty		
	II. triedy	III. triedy	II. a III. spolu	I. triedy	cesty II. triedy	cesty III. triedy	cesty I. triedy
km	524,9	1 060,7	1 585,7	268			
ks					158	229	

Za rok 2019 dosiahla spoločnosť SÚCTTSK výnosy z hlavnej činnosti vo výške 15 120 176 € bez DPH v nasledujúcej štruktúre odberateľov:

Tabuľka 30: Podiel výkonov na výnosoch SÚCTTSK

	Údržba ciest II. a III. tr.	Ostatné
Podiel na výnosoch (%)	88,6	11,4

Vybrané ekonomické ukazovatele SÚCTTSK sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 31: Vybrané ekonomické ukazovatele SÚCTTSK za rok 2019 v €

Majetok		Náklady, výnosy a hosp. výsledok	
Majetok spolu	42 049 428	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	1 721 213
Neobežný majetok	38 515 176	Výnosy z transferov a rozpočtových príjmov	13 388 732
Dlhodobý nehmotný majetok	137 949	Celkové náklady	14 751 692
Dlhodobý hmotný majetok	38 377 227	Spotreba energie, materiálu a neskl. dodávok	2 057 110
Stavby	25 448 222	Služby	1 982 245
Pozemky	12 654 083	Osobné náklady	6 806 673
Obežný majetok	3 534 251	Odpisy a opravné položky	2 122 533
Zásoby	1 482 674	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	368 484
Krátkodobé pohľadávky	255 728		
Finančné účty	1 795 849		
Časové rozlíšenie			

Na 11. riadnom zasadnutí Zastupiteľstva TTSK, ktoré sa konalo 19.06.2019 schválili poslanci TTSK návrh na založenie spoločnosti s obchodným menom Trnavská cestná spoločnosť, s.r.o., so 100% majetkovou účasťou TTSK<sup>10</sup>. Trnavská cestná spoločnosť bola zapísaná do Obchodného registra SR 27. septembra 2019 so základným imanom vo výške 20 000 € vo forme peňažného vkladu a 3 575 187 € vo forme nepeňažného vkladu.

### Správa ciest Žilinského samosprávneho kraja

Žilinský samosprávny kraj založil príspevkovú organizáciu Správa ciest Žilinského samosprávneho kraja (ďalej len „SCŽSK“) s cieľom vykonávať činnosti v oblasti cestnej dopravy na území kraja. K činnostiam sa radí starostlivosť o cesty a mosty v kompetencii organizácie, zimná a letná údržba a podporné činnosti z hľadiska monitoringu dopravy, zjazdnosti a stavu vozovky. Spoločnosť tiež nepravidelne, na základe objednávok, vykonáva údržbu ciest I. triedy pre SSC. Ku koncu roka 2019 bolo v SCŽSK zamestnaných 444 zamestnancov.

Tabuľka 32: Cesty a mosty v správe SCŽSK

	Cesty			Mosty	
	II. triedy	III. triedy	II. a III. spolu	cesty II. triedy	cesty III. triedy
km	319,9	1 120,3	1 440,2		
ks				181	611

Za rok 2019 dosiahla spoločnosť SCŽSK výnosy z hlavnej činnosti vo výške 19 412 041 € bez DPH v nasledujúcej štruktúre odberateľov:

Tabuľka 33: Podiel výkonov na výnosoch SCŽSK

	Údržba ciest II. a III. tr.	Ostatné
Podiel na výnosoch (%)	79,9	20,1

Vybrané ekonomické ukazovatele SCŽSK sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 34: Vybrané ekonomické ukazovatele SCŽSK za rok 2019 v €

Majetok		Náklady, výnosy a hosp. výsledok	
Majetok spolu	77 406 064	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	3 903 251

<sup>10</sup> <https://osam.trnava-vuc.sk/#sk/view-zastupitelstvo-zasadnutia/2017-2022>

Neobežný majetok	73 243 621	Výnosy z transferov a rozpočtových príjmov	15 508 789
Dlhodobý nehmotný majetok	3 549	Celkové náklady	19 260 571
Dlhodobý hmotný majetok	73 240 072	Spotreba energie, materiálu a neskl. dodávok	4 645 408
Stavby	60 610 603	Služby	1 646 264
Pozemky	4 235 904	Osobné náklady	8 274 483
Obežný majetok	4 153 834	Odpisy a opravné položky	4 362 427
Zásoby	1 644 492	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	403 076
Krátkodobé pohľadávky	940 770		
Finančné účty	1 568 571		
Časové rozlíšenie	8 608		

## Predstavenie možných variantov ďalšieho rozvoja

Predmetom posúdenia ďalšieho rozvoja cestného hospodárstva v BSK sú nasledujúce varianty riešenia výkonu cestného hospodárstva:

Tabuľka 35: Zoznam posudzovaných variantov

Variant 1	Súčasný stav
Variant 2	Zlúčenie výkonu správy ciest s úradom BSK a výkon údržby riešený dodávateľským spôsobom
Variant 3	Totálny outsourcing služieb správy a údržby
Variant 4	Odkúpenie minoritného podielu v spoločnosti od druhého akcionára (nadobudnutie výlučného vlastníctva spoločnosti RCBA)
Variant 5a	Založenie novej obchodnej spoločnosti
Variant 5b	Založenie rozpočtovej organizácie
Variant 5c	Založenie príspevkovej organizácie
Variant 6	Vstup nového investora (nadobudnutie minoritného podielu druhého akcionára treťou osobou)

### Variant 1 – Súčasný stav

Údržbu a správu ciest v súčasnom variante vykonáva RCBA ako akciová spoločnosť, ktorej 68 % akcionárom je BSK a 32 % akcií vlastní súkromný investor. RCBA realizuje údržbu a správu ciest na základe zmluvy s BSK z 2. januára 2009 v znení neskorších dodatkov. Na základe tejto zmluvy RCBA zabezpečuje správu majetku BSK (ciest II. a III. triedy a mostov), v rámci ktorej zabezpečuje okrem iného investičnú činnosť na cestách vo vlastníctve BSK, bežnú údržbu a zimnú údržbu. RCBA sa v zmluve zaviazala pri zabezpečovaní činností podľa zmluvy postupovať s odbornou starostlivosťou, dodržiavať uzatvorenú zmluvu a svoju činnosť vykonávať v súlade so záujmami BSK, ktorý podľa cestného zákona objektívne zodpovedá za škody spôsobené užívateľom ciest II. a III. triedy v dôsledku nedodržania povinností vlastníka ciest. Zmluva je uzatvorená na dobu určitú do 31. decembra 2022.

RCBA zabezpečuje údržbu a správu prostredníctvom vlastných zamestnancov (k 31. decembru 2019 evidovala 106 zamestnancov) a prostredníctvom externých dodávateľov, ktorých činnosti obstaráva v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní.

RCBA realizuje svoju činnosť prostredníctvom štyroch regionálnych stredísk: Bratislava, Malacky, Pezinok a Senec. Bežnú a zimnú údržbu a havarijné stavy ciest zabezpečuje z väčšej časti prostredníctvom vlastných zamestnancov (pohotovostné čaty). Investičnú činnosť (komplexná revitalizácia alebo výstavba ciest a mostov) a čiastočne aj bežnú údržbu realizuje prostredníctvom externých dodávateľov. Údržba a správa v regionálnom stredisku Pezinok je plne zabezpečovaná externými dodávateľmi.

Externí dodávateľia zabezpečujú v rámci bežnej a zimnej údržby tieto činnosti:

- vodorovné značenie
- výroba a dodávka snehových kolov a zábran
- opravy zvodidiel
- dodávky zvislého značenia

- o výroba asfaltových zmesí
- o mulčovanie a frézovanie drevitého porastu
- o oprava lokálnych poškodení na komunikáciách pomocou infražiaríča
- o náročnejšie činnosti súvisiace s čistením kanalizácie

Vzhľadom na to, že rozpočet BSK neumožňuje realizáciu cyklickej obnovy obrusných vrstiev, RCBA zabezpečuje aspoň celoročnú opravu výtlkov.

RCBA realizuje každoročne pasportizáciu ciest prostredníctvom systému hodnotenia stavu ciest, na základe ktorej spracúva prioritizáciu opráv. Prehliadky mostov realizuje v pravidelných intervaloch, ktoré vyplývajú z príslušných právnych predpisov. Na základe takto spracovaných podkladov pripravuje každoročne podklady (zásobník) opráv ciest a mostov, pričom konečné rozhodnutie o tom, ktoré opravy, resp. investičné projekty sa budú realizovať, je na BSK, resp. zastupiteľstve a závisí od rozpočtu na konkrétny rok, ktorý schvaľuje BSK. Schválený rozpočet ovplyvňuje aj investície do obnovy strojov a zariadení.

RCBA v rámci investičnej činnosti zabezpečuje prípravu projektu a stavebný dozor. Prevzatie hotového projektu zabezpečuje BSK prostredníctvom odboru dopravy, oddelenia pozemných komunikácií, ktoré má aktuálne 5 zamestnancov.

### Realizovateľnosť variantu

Realizovateľnosť, resp. udržateľnosť súčasného stavu súvisí s tým, že investičná činnosť RCBA závisí od externých dodávateľov, ktorí svoje výkony realizujú za tržové ceny, pričom z pohľadu RCBA ide o rozsiahle investície, predstavujúce významnú časť rozpočtu RCBA. RCBA nedokáže prostredníctvom takýchto projektov generovať výnosy potrebné na krytie vlastných prevádzkových nákladov. Naopak, prevádzkové náklady dokáže RCBA pokryť iba z výkonov realizovaných vo vlastnej réžii. Vzhľadom na to, že výkony pre BSK vychádzajú z cenníka prác z roku 2009 a vzhľadom na to, že podiel komerčných výkonov RCBA realizovaných pre iné subjekty je nízky, nedokáže RCBA generovať zisk, resp. nedokáže generovať zisk systematicky a každoročne. Tým je ohrozená schopnosť RCBA zabezpečiť z interných zdrojov investície do obnovy dlhodobého majetku a je ohrozené budúce pôsobenie RCBA ako takej (viď strata za rok 2019 vo výške viac ako 2,3 mil. € a negatívne vlastné imanie vo výške viac ako 2 mil. €). Vzhľadom na vysoký stupeň odpísanosti dlhodobého majetku, nedokáže RCBA zabezpečiť obnovu dlhodobého majetku z odpisov.

### Obstarávanie výkonov z pohľadu BSK

Výkony, ktoré pre BSK zabezpečuje RCBA sa realizujú na základe zmluvy z 2. januára 2009 v znení jej dodatkov a neboli predmetom verejného obstarávania<sup>11</sup>. Pri obstarávaní výkonov, ktoré zabezpečujú pre RCBA externí dodávatelia, je RCBA povinná postupovať v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní.

### Kontrola nad kvalitou a rozsahom činností

Kontrolu nad činnosťou RCBA vykonáva BSK na niekoľkých úrovniach. BSK, ako majoritný akcionár, navrhuje podpredsedu a člena predstavenstva RCBA a štyroch členov dozornej rady. Podľa zmluvy z 2. januára 2009 má

<sup>11</sup> Súčasný stav zabezpečenia správy a údržby ciest v BSK je, podľa nášho názoru, v rozpore so zákonom o verejnom obstarávaní, vzhľadom na ust. § 1 ods. 4 zákona o verejnom obstarávaní (tzv. vertikálne in-house zákazky). V zmysle tohto ustanovenia nie je potrebné verejné obstarávanie, ak verejný obstarávateľ zadáva zákazku právnickej osobe:

- nad ktorou vykonáva kontrolu obdobnú kontrole, akú vykonáva nad vlastnými organizačnými zložkami,
- viac ako 80% činností kontrolovanej právnickej osoby sa vykonáva pri plnení úloh, ktorými ju poveril kontrolujúci verejný obstarávateľ alebo iné právnické osoby kontrolované týmto verejným obstarávateľom a
- v kontrolovanej právnickej osobe nie je žiadna priama účasť súkromného kapitálu.

BSK ako verejný obstarávateľ je v súčasnosti 68 % akcionárom, zvyšných 32 % akcií patrí súkromnému investorovi RCBT, pričom vyššie uvedené podmienky musia byť splnené kumulatívne.

Podľa nášho názoru, zákonné podmienky kumulatívne splnené nie sú. Verejný obstarávateľ sa považuje za osobu vykonávajúcu kontrolu nad právnickou osobou obdobnú tej, akú vykonáva nad vlastnými organizačnými zložkami, ak má rozhodujúci vplyv na strategické ciele, ako aj významné rozhodnutia kontrolovanej právnickej osoby. Kontrolovaná právnická osoba musí realizovať pre verejného obstarávateľa viac ako 80 % činností, t. j. ostatné aktivity tejto spoločnosti (napr. činnosť vykonávaná pre iné hospodárske subjekty) musí predstavovať menej ako 20 %. V RCBA, ako kontrolovanej právnickej osobe je však 32 % účasť súkromného investora – obchodnej spoločnosti RCBT, s.r.o., čo spôsobuje nesplnenie zákonných podmienok.

Podľa nášho názoru, je aktuálny stav je zároveň v rozpore s metodikou (príloha č. 1 tohto stanoviska) poskytovanou ÚVO, ktorý, vychádzajúc zo znenia zákona o verejnom obstarávaní, trvá na kumulatívnom splnení podmienok a 100 % majetkovej účasti verejného obstarávateľa v kontrolovanej právnickej osobe a v rozpore s rozhodovacou praxou Súdneho dvora EÚ (viď vec C 26/03, rozsudok zo dňa 11.01.2005, bod 49. rozsudku, či rozsudok vo veci *Teckal*) požadujúcej, aby verejný obstarávateľ vlastnil kontrolovanú právnickú osobu v rozsahu 100 %.



BSK právo vykonať kontrolu spôsobu zadania zákazky a uskutočneného verejného obstarávania. RCBA je povinná v ktoromkoľvek štádiu zadania zákazky umožniť BSK vykonanie kontroly a za týmto účelom zároveň predložiť všetky podklady k zákazke a potrebnú súčinnosť.

Podľa § 19c ods. 2 písm. c) zákona o samosprávnych krajoch, podliehajú právnické osoby, v ktorých má samosprávny kraj majetkovú účasť a iné osoby, ktoré nakladajú s majetkom samosprávneho kraja alebo ktorým bol majetok samosprávneho kraja prenechaný na užívanie a to v rozsahu dotýkajúcom sa tohto majetku, kontrolnej činnosti podľa tohto zákona.

Rozsah činností RCBA je vymedzený v stanovách spoločnosti, pričom na zmenu stanov je potrebný súhlas akcionárov vlastniacich akcie s menovitou hodnotou predstavujúcou v súčte viac ako 68 % celkovej hodnoty základného imania. Rozhodnutie o zmene predmetu činnosti je tak možné iba so súhlasom minoritného akcionára. Tým ale nie je vylúčená možnosť RCBA poskytovať činnosti uvedené v stanovách popri BSK aj iným subjektom.

## Financovanie činností

Činnosť RCBA je, vzhľadom na nízky podiel výnosov od iných subjektov a na nízku úroveň dosiahnutého zisku v predchádzajúcich rokoch, resp. vzhľadom na straty vykázané v rokoch 2019 (2,3 mil. €) a 2017 (1 mil. €), financovaná prevažne z rozpočtu BSK.

## Možnosť tvorby zisku a jeho použitie

Napriek tomu, že právna forma RCBA umožňuje vytvárať zisk, je jeho tvorba, vzhľadom na vyššie uvedené skutočnosti, nedostatočná.

## SWOT analýza

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• vysoký stupeň kontroly BSK nad činnosťou spoločnosti (predstavenstvo, dozorná rada, kontrolór BSK)</li><li>• dlhodobý zmluvný vzťah s RCBA (zabehnuté procesy)</li><li>• RCBA ako dodávateľ s dlhoročnými skúsenosťami v sektore vrátane vybudovaných obchodných vzťahov</li><li>• vybudované zázemie (pozemky, budovy, personál)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nepriamy vplyv na činnosť spoločnosti prostredníctvom štatutárneho orgánu, valného zhromaždenia a dozornej rady v rozsahu akcionárskeho podielu</li><li>• vysoký stupeň odpísania hmotného majetku RCBA</li><li>• závislosť RCBA na externých dodávateľoch v prípade investične náročných projektov</li><li>• závislosť RCBA pri financovaní svojich výkonov na rozpočte BSK</li><li>• nedostatok vlastných zdrojov RCBA (zisk, odpisy) na investovanie do obnovy dlhodobého majetku</li><li>• nízka pravdepodobnosť zvýšenia základného imania zo strany BSK a/alebo minoritného akcionára s cieľom investovať do obnovy dlhodobého majetku</li><li>• nedostatočné využívanie kontrolných a rozhodovacích kompetencií BSK ako majoritného akcionára</li><li>• absencia jednoznačných pravidiel pre rozhodovanie o prioritách investičnej činnosti súvisiacej s obnovou ciest</li><li>• nedostatočné personálne vybavenie BSK vzhľadom na kompetencie, resp. zodpovednosť ako vlastníka cestnej infraštruktúry</li><li>• cenník výkonov RCBA nezohľadňujúci reálne náklady</li></ul>



- absencia strategického rozhodnutia o ďalšom rozvoji RCBA
- záporné vlastné imanie RCBA vykázané k 31. decembru 2020

<b>Príležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosť rozšíriť predmet činnosti alebo pôsobnosť do iných oblastí v kompetencii BSK s efektom eliminácie nákladov na externých dodávateľov a zvýšenia výnosov RCBA, resp. úspory výdavkov BSK</li> <li>• možnosť rozšíriť predmet činnosti alebo pôsobnosť o komerčné aktivity (mimo BSK)</li> <li>• možnosť využitia leasingu alebo úveru pri obstarávaní dlhodobého majetku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zabezpečenie kvalifikovaného personálu na všetkých úrovniach činností v prípade rozhodnutia o znížení závislosti na externých dodávateľoch</li> <li>• ovplyvňovanie činnosti na základe „politických“ rozhodnutí</li> <li>• platnosť zmluvy s BSK do 31. decembra 2022</li> <li>• možný nesúlad súčasnej zmluvy medzi RCBA a BSK s ustanoveniami zákona o verejnom obstarávaní</li> <li>• hrozba vyhlásenia úpadku</li> </ul>

## Variant 2 – Zlúčenie výkonu správy a údržby ciest s úradom BSK (organizačná zložka)

Tento variant predpokladá začlenenie všetkých činností, ktoré v súčasnosti vykonáva RCBA v súvislosti so správou a údržbou ciest, do úradu BSK. Úspešná realizácia tohto variantu si vyžaduje zabezpečiť plynulý prechod činností z RCBA na BSK.

V rámci tohto variantu vznikne nová organizačná zložka, prípadne existujúce organizačné zložky budú doplnené o potrebný počet zamestnancov s požadovanou náplňou práce.

### Realizovateľnosť variantu

Základným predpokladom úspešnej realizácie tohto variantu je zabezpečenie plynulého prechodu činností realizovaných RCBA na BSK. V záujme zabezpečenia plynulého prechodu bude potrebné:

- v rámci úradu BSK rozšíriť organizačnú štruktúru o pozície, ktoré budú zabezpečovať činnosti, ktoré v súčasnosti vykonáva RCBA,
- vytvoriť podmienky pre prípadný prechod zamestnancov RCBA do organizačnej štruktúry BSK
- pripraviť a realizovať verejné obstarávanie na výber externých dodávateľov
- urobiť všetky potrebné kroky smerujúce k zrušeniu RCBA vrátane dohody s minoritným akcionárom tak, aby BSK mohol využívať pozemky a budovy, ktoré prenajíma RCBA (úprava podmienok zmluvy o prenájme pozemkov a budov)

Východiskom realizácie variantu je identifikácia rozsahu činností, ktoré bude nová organizačná zložka BSK zabezpečovať. Vychádzame z predpokladu, že rozsah činností vykonávaných novou organizačnou zložkou by mal byť zhodný s rozsahom činností vykonávaných RCBA. Napriek tomu bude potrebné posúdiť, či v záujme zvýšenia kvality jednotlivých činností, nebude nevyhnutné zvýšiť počet pracovníkov na vybraných pozíciách, prípadne zmeniť štruktúru zamestnancov.

Následne bude potrebné organizačnú štruktúru BSK upraviť tak, aby mohla byť doplnená o pozície potrebné pre zabezpečenie výkonu údržby a správy ciest<sup>12</sup>. Súčasťou úpravy organizačnej štruktúry je vypracovanie popisov vytvorených funkčných miest a aktualizácia organizačného poriadku BSK.

<sup>12</sup> V rámci tohto kroku je potrebné zvážiť, či je vhodné osloviť a využiť súčasných zamestnancov RCBA

Všetky činnosti, ktoré RCBA zabezpečuje prostredníctvom dodávateľov budú prostredníctvom dodávateľov zabezpečované naďalej s tým rozdielom, že objednávateľom, resp. zmluvnou stranou bude BSK. Zabezpečovanie dodávateľov bude potrebné realizovať v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní.

Po úplnom sfunkčnení údržby a správy ciest prostredníctvom organizačnej zložky bude potrebné zabezpečiť zrušenie spoločnosti RCBA v súlade so stanovami. Aby nedošlo k výpadku údržby a správy ciest, musí k úplnému sfunkčneniu údržby a správy ciest prostredníctvom organizačnej zložky dôjsť pred ukončením súčasnej zmluvy medzi RCBA a BSK.

Podľa článku IX ods. 2 stanov spoločnosti RCBA je na prijatie rozhodnutia podľa čl. VII. ods. I., písm. c), t. j. rozhodnutia o zrušení spoločnosti a o zmene právnej formy, potrebný súhlas 100 % väčšiny hlasov všetkých akcionárov.

Rozhodnutiu o zrušení RCBA, resp. o spôsobe ukončenia zmluvy musí predchádzať analýza možných vplyvov spôsobu zrušenia RCBA resp. spôsobu ukončenia zmluvy na prenájom majetku BSK.

V porovnaní so súčasným stavom je pri tomto variante možné znížiť prevádzkové náklady v dôsledku:

- zníženia počtu obslužných zamestnancov, a to v prípade ak výkon všetkých alebo časti obslužných činností (účtovníctvo, mzdy, právne služby, verejné obstarávanie, personalistika) preberú existujúce útvary BSK,
- zníženia počtu manažérskych pozícií,
- eliminácie nákladov<sup>13</sup> za prenájom budov a pozemkov
- eliminácie nákladov súvisiacich s činnosťou valného zhromaždenia, predstavenstva a dozornej rady pôsobiacich v rámci RCBA, ako akciovej spoločnosti a
- internalizáciou niektorých činností vykonávaných pre RCBA externými dodávateľmi t. j. činnosti, ktoré pre RCBA vykonávajú externí dodávatelia a dokážu ich zabezpečiť existujúce organizačné útvary BSK, organizácie zriadené BSK alebo existujúci externí dodávatelia BSK bez toho, aby došlo k zvýšeniu súčasných nákladov na tieto výkony.

### Obstarávanie výkonov z pohľadu BSK

Zabezpečovanie činností prostredníctvom externých dodávateľov bude realizovať BSK v súlade s ustanoveniami zákona o verejnom obstarávaní.

### Kontrola nad kvalitou a rozsahom činností

Kontrola kvality činností vykonávaných internými zamestnancami BSK, ako aj činností vykonávaných externými dodávateľmi bude v kompetencii BSK, pričom rozhodujúce kontrolné mechanizmy budú vychádzať z pracovných zmlúv so zamestnancami BSK, príslušných interných predpisov BSK a v prípade externých dodávateľov, z príslušných ustanovení zmlúv uzatvorených medzi BSK a externým dodávateľom.

Rozhodovanie o prípadnom rozšírení alebo zúžení činností organizačnej zložky bude plne v kompetencii BSK.

### Financovanie činností

Vzhľadom na to, že výkon správy ciest bude realizovaný organizačnou zložkou, resp. organizačnými zložkami BSK, bude potrebné ich činnosť, vrátane investícií, financovať z rozpočtu BSK.

Za predpokladu, že rozsah činností vykonávaných novo vytvorenou organizačnou zložkou bude rovnaký, ako rozsah činností vykonávaných RCBA, nepredpokladáme, že bude potrebné zvýšiť rozpočet na bežnú činnosť súvisiacu so správou a údržbou ciest.

<sup>13</sup> Eliminácia nákladov na strane RCBA sa na strane BSK prejaví ako zníženie výnosov z prenájmu.

Začlenenie výkonu správy a údržby ciest do organizačnej štruktúry BSK povedie k zvýšeniu investičných výdavkov BSK v súvislosti so zabezpečením nákupu a obnovy dlhodobého majetku potrebného pre výkon jednotlivých činností.

### Možnosť tvorby zisku a jeho použitie

Tento variant neumožňuje tvorbu zisku.

### SWOT analýza

<i><b>Silné stránky</b></i>	<i><b>Slabé stránky</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• priamy vplyv BSK na činnosti súvisiace so správou a údržbou (podriadenosť organizačnej zložky vedeniu BSK)</li> <li>• možnosť priamej kontroly efektívnosti vykonávaných činností a v prípade potreby možnosť korekcií</li> <li>• priama kontrola nad výberom dodávateľov</li> <li>• možná úspora prevádzkových nákladov</li> <li>• synergie vyplývajúce z priamej spolupráce, resp. z priameho začlenenia výkonu správy a údržby ciest do odboru dopravy BSK, resp. iných odborov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BSK preberá plnú zodpovednosť za investície (nákup a obnova dlhodobého majetku - budovy, stroje, zariadenia)</li> <li>• náročnosť prípravy, načasovania, koordinácie a realizácie jednotlivých krokov tak, aby nedošlo k výpadku činností súvisiacich so správou a údržbou ciest (zmena organizačnej štruktúry, organizačného poriadku, prechod zmluvných vzťahov, zabezpečenie potrebných zamestnancov, rozhodnutie o spôsobe „zrušenia“ akciovej spoločnosti)</li> <li>• čas potrebný na ustálenie procesov v rámci organizačnej zložky a medzi organizačnou zložkou a ostatnými organizačnými zložkami</li> <li>• zvýšenie administratívnej záťaže BSK pri riadení činnosti organizačnej jednotky</li> </ul>
<i><b>Príležitosti</b></i>	<i><b>Hrozby</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pružnejšie reagovanie na potreby súvisiace s údržbou ciest a prípadná koordinácia s inými činnosťami v kompetencii BSK</li> <li>• nezávislosť od minoritného akcionára pri strategickom a operatívnom rozhodovaní (v porovnaní so súčasným variantom)</li> <li>• možnosť rozšíriť predmet činností alebo pôsobnosť do iných oblastí v kompetencii BSK s efektom eliminácie nákladov na externých dodávateľov</li> <li>• možnosť zamestnať existujúcich kľúčových zamestnancov RCBA</li> <li>• zjednotenie funkcií vlastníka majetku, správcu majetku a čiastočne poskytovateľa služieb súvisiacich s majetkom (Asset Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zabezpečenie kvalifikovaného personálu na všetkých úrovniach činností</li> <li>• ovplyvňovanie činnosti na základe „politických“ rozhodnutí</li> <li>• zabezpečenie krytia výdavkov na nákup a obnovu dlhodobého majetku</li> <li>• nemožnosť realizovať komerčné aktivity s cieľom zabezpečenia dodatočných príjmov</li> <li>• obmedzenie v oblasti využívania leasingu a úverov</li> <li>• ukončenie činnosti RCBA, resp. dohoda s minoritným vlastníkom o vysporiadaní majetkových vzťahov v rámci RCBA</li> <li>• časová, administratívna a odborná náročnosť verejného obstarávania</li> </ul>

### Variant 3 – Úplný outsourcing činností spojených so správou a údržbou

Tento variant predpokladá doplnenie organizačnej štruktúry BSK, resp. ľudských zdrojov tak, aby bol BSK schopný efektívne obstarávať a koordinovať obstarané externé výkony v záujme bezproblémového a efektívneho výkonu správy a údržby ciest. Všetky činnosti na zabezpečenie výkonu správy a údržby ciest, vrátane tých, ktoré v súčasnosti zabezpečuje RCBA, budú zabezpečované, v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní, prostredníctvom externých dodávateľov.

## Realizovateľnosť variantu

Základným predpokladom úspešnej realizácie tohto variantu je vytvoriť podmienky pre zabezpečenie efektívneho obstarávania výkonov súvisiacich so správou a údržbou ciest a kontroly kvality takto obstaraných výkonov realizovaných externými dodávateľmi. Pri tomto variante prechádza zodpovednosť za obstarávanie externých výkonov, vrátane tých, ktoré v súčasnosti obstaráva RCBA, na BSK.

Východiskom realizácie variantu je identifikácia rozsahu činností, ktoré budú existujúce organizačné útvary BSK musieť realizovať v súvislosti so zabezpečením obstarávania externých výkonov a kontroly ich kvality.

Realizácia tohto variantu nevyklučuje pokračovanie existujúceho zmluvného vzťahu s RCBA až do jeho ukončenia v súlade so súčasnou zmluvou. Po ukončení platnosti zmluvy medzi RCBA a BSK by RCBA prestala vykonávať správu majetku BSK v rozsahu aktuálne platnej zmluvy. Správa majetku by v plnom rozsahu prešla na BSK. Obstarávanie výkonov súvisiacich s investičnou činnosťou by z RCBA prešlo na BSK.

Po úplnom sfunkčnení údržby a správy ciest prostredníctvom outsourcingu bude potrebné zabezpečiť zrušenie spoločnosti RCBA v súlade so stanovami. Aby nedošlo k výpadku údržby a správy ciest, musí k úplnému sfunkčneniu údržby a správy ciest prostredníctvom outsourcingu dôjsť pred ukončením súčasnej zmluvy medzi RCBA a BSK.

Podľa článku IX ods. 2 stanov spoločnosti RCBA je na prijatie rozhodnutia podľa čl. VII. ods. I., písm. c), t. j. rozhodnutia o zrušení spoločnosti a o zmene právnej formy, potrebný súhlas 100 % väčšiny hlasov všetkých akcionárov.

Rozhodnutiu o zrušení RCBA, resp. o spôsobe ukončenia zmluvy musí predchádzať analýza možných vplyvov spôsobu zrušenia RCBA resp. o spôsobe ukončenia zmluvy na prenájom majetku BSK.

Navrhnutý variant v porovnaní so súčasným stavom umožňuje:

- úsporu prevádzkových nákladov za predpokladu, že externý dodávateľ bude účtovať cenu, ktorá je nižšia ako náklady, ktoré účtuje RCBA
- úsporu investičných nákladov, za predpokladu, že BSK dokáže obstaráť externého dodávateľa za cenu nižšiu ako je cena, za ktorú rovnakého dodávateľa obstarávala RCBA

## Obstarávanie výkonov z pohľadu BSK

Výkony externých dodávateľov bude obstarávať priamo BSK v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní.

## Kontrola nad kvalitou a rozsahom činností

Kontrola kvality činností vykonávaných externými dodávateľmi bude v kompetencii BSK, pričom rozhodujúce kontrolné mechanizmy budú vychádzať výlučne z príslušných ustanovení zmlúv uzatvorených medzi BSK a externými dodávateľmi.

Rozhodovanie o prípadnom rozšírení alebo zúžení činností bude plne v kompetencii BSK a v prípade rozšírenia činností bude závisieť výlučne od toho, či BSK dokáže nájsť externého dodávateľa schopného takúto činnosť poskytnúť a od ceny, za ktorú bude takúto činnosť poskytovať.

## Financovanie činností

Vzhľadom na to, že všetky výkony súvisiace s údržbou a správou ciest budú realizované externými dodávateľmi na základe obstarávania realizovaného BSK, bude výkon všetkých týchto činností financovaný priamo z rozpočtu BSK.

S týmto variantom nie sú spojené žiadne investičné výdavky na nákup alebo obnovu dlhodobého majetku, potrebného pre výkon jednotlivých činností.

## Možnosť tvorby zisku a jeho použitie

Tento variant neumožňuje tvorbu zisku.

## SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• priama kontrola nad výberom externých dodávateľov a nad zmluvnými podmienkami</li><li>• žiadna potreba investícií (nákup a obnova dlhodobého majetku - budovy, stroje, zariadenia)</li><li>• flexibilita pri zmene externého dodávateľa (v súlade s príslušnými ustanoveniami zmluvy)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kontrola nad kvalitou iba v rozsahu zmluvných podmienok</li><li>• potreba zabezpečiť pracovníkov schopných definovať parametre dodaných služieb a kontrolovať ich kvalitu</li></ul>
<b>Príležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• nezávislosť od minoritného akcionára pri strategickom a operatívnom rozhodovaní (v porovnaní so súčasným variantom)</li><li>• možnosť zamestnať existujúcich kľúčových zamestnancov RCBA</li><li>• zjednotenie funkcií vlastníka majetku a správcu majetku (Asset Management)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zabezpečenie údržby a správy ciest iba v rozsahu zmluvných podmienok</li><li>• možný rast výdavkov BSK na údržbu a správu ciest</li><li>• nezáujem potenciálnych externých dodávateľov (najmä v prípade bežnej údržby ciest)</li><li>• ovplyvňovanie činnosti na základe „politických“ rozhodnutí</li><li>• časová a administratívna náročnosť verejného obstarávania</li></ul>

### Variant 4 – Nadobudnutie výlučného vlastníctva

Tento variant z hľadiska spôsobu zabezpečovania údržby a správy ciest nepredstavuje žiadnu zmenu v porovnaní so súčasným stavom. Jediným rozdielom je získanie úplnej kontroly nad činnosťou RCBA. Tým sa mení aj postavenie RCBA ako dodávateľa BSK vo väzbe na výnimku z verejného obstarávania podľa zákona o verejnom obstarávaní.

#### Realizovateľnosť variantu

Úspešná realizácia tohto variantu závisí od rozhodnutia zastupiteľstva BSK, ktoré, podľa zákona o samosprávnych krajoch, schvaľuje majetkovú účasť samosprávneho kraja v právnickej osobe, od dohody medzi BSK a minoritným vlastníkom o cene minoritného podielu a schopnosti BSK získať finančné prostriedky na jeho odkúpenie. Jedným z rozhodujúcich faktorov úspešného pokračovania činnosti RCBA je schopnosť udržať kľúčových odborníkov „naviazaných“ na minoritného akcionára.

Výhodou tohto variantu je možnosť pokračovania, resp. predĺženia existujúceho zmluvného vzťahu so zabehnutými princípmi, vzťahmi a procesmi.

So získaním 100 % vlastníctva BSK v plnej miere preberie rozhodovaciu právomoc a zodpovednosť za investície do nákupu a údržby dlhodobého majetku. Vzhľadom na súčasný stav, kedy RCBA zabezpečuje správu a údržbu na základe zmluvy platnej do 31. decembra 2022 sa dá predpokladať, že hodnota minoritného podielu bude klesať s blížiacim sa dátumom vypršania súčasnej zmluvy.

#### Obstarávanie výkonov z pohľadu BSK

Možnosť pokračovať v plnení podľa súčasnej zmluvy s možnosťou jej predĺženia alebo uzatvorenia novej zmluvy medzi BSK a RCBA na základe výnimky z verejného obstarávania v zmysle § 1 ods. 4 zákona o verejnom obstarávaní.

Obstarávanie výkonov externých dodávateľov zostáva v kompetencii RCBA a podlieha pravidlám zákona o verejnom obstarávaní.

### Kontrola nad kvalitou a rozsahom činností

Kontrola nad kvalitou bude v rovnakom rozsahu ako pri súčasnom variante. Zvýši sa kontrola BSK nad rozhodovaním o rozšírení rozsahu činnosti z hľadiska predmetu vykonávaných činností.

### Financovanie činností

Financovanie činnosti RCBA bude rovnaké ako pri súčasnom variante. Investície do nákupu a obnovy dlhodobého majetku bude v plnej miere zabezpečovať RCBA.

### Možnosť tvorby zisku a jeho použitie

Z hľadiska tvorby zisku budú platiť rovnaké pravidlá ako pri súčasnom variante. Rozdiel nastane pri rozhodovaní o použití zisku, kedy tento nebude potrebné deliť medzi viacerých akcionárov a tak zostane plne k dispozícii RCBA, resp. BSK ako jedinému akcionárovi. O použití zisku by mal BSK rozhodovať podľa toho, či je tento zisk potrebné investovať do ďalšieho rozvoja RCBA alebo je vhodnejšie ho použiť na iné aktivity realizované BSK.

### SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• úplná kontrola nad RCBA (BSK ako jediný akcionár)</li><li>• možnosť ad-hoc aktualizácie zmluvných podmienok bez „hrozby“ porušenia pravidiel verejného obstarávania (za predpokladu súladu s výnimkou na verejné obstarávanie podľa zákona o verejnom obstarávaní)</li><li>• možnosť tvorby a reinvestovania zisku</li><li>• využitie existujúcich zamestnancov RCBA</li><li>• prevádzka RCBA nepredstavuje administratívnu záťaž pre BSK</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nepriamy vplyv na činnosť RCBA (vplyv BSK prostredníctvom štatutára a dozornej rady)</li><li>• vysoký stupeň odpísanosti hmotného majetku RCBA</li><li>• závislosť RCBA na externých dodávateľoch v prípade investične náročných projektov</li><li>• závislosť RCBA pri financovaní svojich výkonov na rozpočte BSK</li><li>• nedostatok vlastných zdrojov RCBA (zisk, odpisy) na investovanie do obnovy dlhodobého majetku</li><li>• nutnosť odkúpiť minoritný podiel</li></ul>
<b>Príležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• výnimka z verejného obstarávania vo vzťahu BSK - RCBA (možnosť priameho zadávania zákaziek)</li><li>• nezávislosť od minoritného akcionára pri strategickom a operatívnom rozhodovaní</li><li>• možnosť rozšírenia predmetu činnosti alebo rozšírenia pôsobnosti do iných oblastí v kompetencii BSK</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ovplyvňovanie činnosti na základe „politických“ rozhodnutí</li><li>• absencia jednoznačných pravidiel pre rozhodovanie o prioritách investičnej činnosti súvisiacej s obnovou ciest</li><li>• dohoda s minoritným vlastníkom o vysporiadaní majetkových vzťahov v rámci RCBA</li></ul>

### Variant 5 – Založenie nového subjektu

Tento variant predpokladá vytvorenie subjektu v súlade s § 4 ods. 1 písm. e) zákona o samosprávnych krajoch, podľa ktorého sa samosprávny kraj pri výkone samosprávy stará o všestranný rozvoj svojho územia a o potreby svojich obyvateľov, pričom zakladá, zriaďuje, zrušuje a kontroluje svoje rozpočtové a príspevkové organizácie a iné právnické osoby podľa osobitných predpisov.

V rámci tohto variantu budeme analyzovať tri možné pod-varianty:



Variant 5a	Založenie obchodnej spoločnosti
Variant 5b	Založenie rozpočtovej organizácie
Variant 5c	Založenie príspevkovej organizácie

Všetky tri pod-varianty vyžadujú pre svoj vznik a vytvorenie predpokladov pre svoju činnosť zabezpečenie technického, administratívneho a personálneho zázemia a to najmä:

- vybudovanie prevádzkových a administratívnych priestorov (kancelárie, garáže, sklady, dielne, zázemie robotníkov vrátane podmienok pre zabezpečenie zimnej pohotovosti)
- zabezpečenie personálneho vybavenia – administratívni pracovníci, manažéri (s potrebným vzdelaním/znalosťami) pre jednotlivé skupiny činností, výkonní pracovníci (vodiči, údržba zariadení a dopravných prostriedkov, výkonní pracovníci údržby ciest, chodníkov a zelene)
- zabezpečenie technických prostriedkov (vozový park, zariadenia, náradie, náhradné diely)
- zabezpečenie obslužných činností (servis vozového parku a zariadení, ktorý nebudú schopní zabezpečiť vlastní pracovníci, strážna služba, upratovanie, IT)
- vytvorenie administratívnych podmienok pre činnosť (popisy práce, vnútorné smernice, normatívy činnosti, pravidiel).

Všetky vyššie uvedené náležitosti by boli v kompetencii štatutárnych orgánov príslušnej organizácie.

## Variant 5a – Založenie obchodnej spoločnosti

### Realizovateľnosť variantu

Rozhodnutie o právnej forme obchodnej spoločnosti závisí od administratívnej náročnosti jej zriadenia, ako aj od výšky základného imania stanovenej príslušným zákonom. Najčastejšími formami obchodných spoločností sú spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť.

Aplikujúc na tento variant platné právne predpisy, je zrejmé, že BSK je oprávnený takúto obchodnú spoločnosť založiť.

Ako najvhodnejšia forma prichádzajú do úvahy tzv. kapitálové obchodné spoločnosti, a to akciová spoločnosť a spoločnosť s ručením obmedzeným. Formou nepeňažného vkladu môže BSK vložiť zo svojho majetku do majetku takejto spoločnosti hnutelne a nehnuteľné veci (napr. budovy a pozemky, ktoré v súčasnosti prenajíma RCBA). Na všetky tieto úkony je potrebné získať súhlas zastupiteľstva BSK v súlade so zákonom o samosprávnych krajoch.

Výkon práv jediného vlastníka takejto spoločnosti by realizoval štatutárny orgán BSK – predseda BSK. Štatutára takejto obchodnej spoločnosti vymenúva a odvoláva na návrh predsedu samosprávneho kraja zastupiteľstvo samosprávneho kraja. Na zápis takejto obchodnej spoločnosti do obchodného registra a na získanie príslušných živnostenských oprávnení sa, s ohľadom na jej jediného vlastníka BSK, nevzťahujú žiadne osobitné požiadavky.

Nasledujúca tabuľka obsahuje porovnanie právnej formy akciovej spoločnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným z hľadiska založenia spoločnosti, orgánov spoločnosti a náležitostí zapísaných v obchodnom registri.

Tabuľka 36: Porovnanie akciovej spoločnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným z vybraných hľadísk

a. s.	s. r. o.
Založenie spoločnosti	
Spoločnosť môže byť založená jedným zakladateľom, iba v prípade, ak je týmto zakladateľom právnická osoba, inak (t. j. v prípade fyzickej osoby) musia byť aspoň dvaja alebo viacerí zakladatelia.	Spoločnosť môže byť založená jedným zakladateľom, teda fyzickou aj právnickou osobou.
Nie je obmedzený počet akcionárov.	Spoločnosť môže mať maximálne 50 spoločníkov.
Zakladá sa zakladateľskou zmlouvou/listinou, ktorá musí mať formu notárskej zápisnice.	Pri zakladateľskej listine/spoločenskej zmluve sa vyžaduje iba úradné overenie podpisu zakladateľov.
Spoločnosť musí povinne vytvárať stanovy.	Stanovy sa nevyžadujú, avšak spoločnosť môže vydať stanovy za účelom úpravy vnútornej organizácie spoločnosti.



Základné imanie spoločnosti musí byť minimálne vo výške 25.000 €.	Základné imanie spoločnosti musí byť minimálne vo výške 5.000 €, pričom minimálny vklad spoločníka je 750 €.
Spoločnosť povinne vytvára pri založení rezervný fond (najmenej vo výške 10% základného imania), ktorý sa pravidelne každoročne dopĺňa (najmenej vo výške 10% z čistého zisku spoločnosti).	Spoločnosť môže vytvoriť rezervný fond aj neskôr, a to po vytvorení zisku spoločnosti.
Súdny poplatok za zápis novovzniknutej spoločnosti v elektronickej forme je vo výške 375 € (v listinnej podobe je poplatok vo výške 750 €).	Súdny poplatok za zápis novovzniknutej spoločnosti v elektronickej forme je vo výške 150 € (v listinnej podobe je poplatok vo výške 300 €).
Orgány spoločnosti	
Povinné orgány spoločnosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valné zhromaždenie</li> <li>• Predstavenstvo</li> <li>• Dozorná rada</li> </ul>	Povinné orgány spoločnosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valné zhromaždenie</li> <li>• Konatelia</li> </ul>
Pôsobnosť valného zhromaždenia: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zmena stanov;</li> <li>2. rozhodnutie o zvýšení a znížení základného imania;</li> <li>3. voľba a odvolanie členov predstavenstva;</li> <li>4. voľba a odvolanie členov dozornej rady a iných orgánov;</li> <li>5. schválenie riadnej individuálnej účtovnej závierky a mimoriadnej individuálnej účtovnej závierky, rozhodnutie o rozdelení zisku alebo úhrade strát;</li> <li>6. rozhodnutie o premene akcií vydaných ako listinné cenné papiere na zaknihované cenné papiere a naopak;</li> <li>7. rozhodnutie o zrušení spoločnosti a o zmene právnej formy;</li> <li>8. rozhodnutie o skončení obchodovania s akciami spoločnosti na burze a rozhodnutie o tom, že spoločnosť prestáva byť verejnou akciovou spoločnosťou;</li> <li>9. schvaľovanie pravidiel odmeňovania členov orgánov spoločnosti a</li> <li>10. rozhodovanie o schválení zmluvy o prevode podniku.</li> </ol>	Pôsobnosť valného zhromaždenia: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. schválenie konaní urobených osobami konajúcimi v mene spoločnosti pred jej vznikom;</li> <li>2. schvaľovanie riadnej individuálnej účtovnej závierky a mimoriadnej individuálnej účtovnej závierky a rozhodnutie o rozdelení zisku alebo úhrade strát;</li> <li>3. schvaľovanie stanov a ich zmien;</li> <li>4. rozhodovanie o zmene spoločenskej zmluvy;</li> <li>5. rozhodovanie o zvýšení alebo znížení základného imania a rozhodovanie o nepeňažnom vklade;</li> <li>6. vymenovanie, odvolanie a odmeňovanie konateľov;</li> <li>7. vymenovanie, odvolanie a odmeňovanie členov dozornej rady;</li> <li>8. rozhodovanie o zrušení spoločnosti alebo o zmene právnej formy;</li> <li>9. rozhodovanie o schválení zmluvy o predaji podniku alebo zmluvy o predaji časti podniku.</li> </ol>
Väčšinou sa vyžaduje, aby mala zápisnica valného zhromaždenia formu notárskej zápisnice.	V stanovených prípadoch sa na zápisnici valného zhromaždenia vyžaduje úradné overenie podpisu predsedu valného zhromaždenia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predstavenstvo je štatutárnym orgánom spoločnosti, ktoré riadi činnosť spoločnosti a koná v jej mene.</li> <li>• Členovia predstavenstva sa zapisujú do obchodného registra.</li> <li>• Členov volí a odvoláva valné zhromaždenie alebo dozorná rada (podľa stanov) z akcionárov alebo iných osôb, na stanovenú dobu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Štatutárnym orgánom spoločnosti je konateľ, ktorý je oprávnený konať v mene spoločnosti.</li> <li>• Konateľ spoločnosti sa zapisuje do obchodného registra.</li> <li>• Konateľ vymenúva valné zhromaždenie spoločnosti.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dozorná rada dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti.</li> <li>• Má najmenej 3 členov.</li> <li>• Dve tretiny členov volí valné zhromaždenie spoločnosti a jednu tretinu volia zamestnanci spoločnosti (ak má spoločnosť viac ako 50 zamestnancov).</li> <li>• Funkčné obdobie členov je maximálne 5 rokov.</li> <li>• Člen dozornej rady nesmie byť zároveň členom predstavenstva, prokuristom alebo inou osobou oprávnenou konať v mene spoločnosti.</li> </ul>	Dozorná rada sa v s.r.o. zriaďuje iba, ak tak určí spoločenská zmluva, t.j. jej zriadenie je dobrovoľné.
Obchodný register	
Do obchodného registra sa zapisuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• orgány spoločenstva a ich členovia (meno, priezvisko, bydlisko, vznik funkcie);</li> <li>• konanie menom spoločnosti;</li> <li>• výška základného imania;</li> <li>• rozsah jeho splatenia a</li> <li>• počet, druh, forma, podoba a menovitá hodnota akcií.</li> </ul>	Do obchodného registra sa zapisuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• meno, priezvisko, bydlisko spoločníkov/obchodné meno a sídlo;</li> <li>• výška základného imania;</li> <li>• rozsah splatenia základného imania,</li> <li>• výška vkladu spoločníka;</li> <li>• rozsah splatenia vkladu a</li> <li>• meno, priezvisko, bydlisko a vznik funkcie konateľa.</li> </ul>
Ak má spoločnosť iba jedného akcionára, tak sa zapisuje do obchodného registra aj meno, priezvisko a bydlisko/obchodné meno a sídlo akcionára.	

Z hľadiska administratívnej náročnosti založenia a vzniku spoločnosti je jednoduchšie založenie s.r.o, keďže sa pri jej zakladaní nevyžadujú stanovy spoločnosti, vytvorenie rezervného fondu ani zriadenie dozornej rady, ktoré sú povinné pri zriaďovaní a. s.

V oboch prípadoch sa bude vyžadovať schválenie vkladu majetku BSK zastupiteľstvom.

Pri vypracovaní analýzy sme vychádzali z predpokladu, že a. s. bude súkromnou akciovou spoločnosťou, teda že jej akcie nebudú obchodovateľné na regulovanom trhu.

Pri založení a. s. sa povinne zriaďuje dozorná rada. Dozorná rada musí mať povinne troch členov, ktorí sú pravidelne volení na stanovené funkčné obdobie. Rovnako sú pri a. s. volení aj členovia predstavenstva. Administratíva riadenia orgánov a. s. preto môže byť z tohto hľadiska o niečo zložitejšia.

### Obstarávanie výkonov z pohľadu BSK

Hlavnou náplňou činnosti takejto obchodnej spoločnosti a dôvodom na jej založenie by, v zmysle zakladateľskej listiny, malo byť práve zabezpečovanie údržby a správy ciest a s tým súvisiacich činností, t. j. plnenie potrieb všeobecného záujmu. V takomto prípade by aj napriek skutočnosti, že BSK je verejným obstarávateľom, zabezpečovanie údržby a správy ciest priamo touto spoločnosťou spĺňalo základný predpoklad pre postup podľa výnimky z verejného obstarávania v zmysle § 1 ods. 4 zákona o verejnom obstarávaní. Ďalšími predpokladmi pre aplikáciu výnimky z verejného obstarávania je skutočnosť, že BSK má rozhodujúci vplyv na strategické ciele, ako aj na významné rozhodnutia tejto spoločnosti, viac ako 80 % činnosti tejto spoločnosti sa vykonáva pri plnení úloh, ktorými ju poveril BSK alebo iné právnické osoby kontrolované BSK a v kontrolovanej osobe nie je žiadna priama účasť súkromného kapitálu. BSK by za splnenia vyššie uvedených predpokladov teda mohol priamo (bez verejného obstarávania) uzatvoriť zmluvu o zabezpečovaní údržby a správy ciest s touto spoločnosťou.

Samotná obchodná spoločnosť by sama o sebe spĺňala charakteristiku verejného obstarávateľa v zmysle § 7 ods. 1 písm. d) zákona o verejnom obstarávaní, a teda nákup tovarov, služieb a stavebných prác by realizovala verejným obstarávaním.

### Kontrola nad kvalitou a rozsahom činností

Kontrola zo strany BSK nad kvalitou a rozsahom poskytovaných služieb závisí:

- od kvality činnosti dozornej rady spoločnosti,
- od zmluvných podmienok, ktoré si BSK stanoví v zmluve, ktorú si koncipuje BSK podľa požiadaviek svojich odborných zložiek
- od spôsobu, akým bude BSK vyhodnocovať a sledovať plnenie zmluvy zo strany dodávateľa (svojej 100% obchodnej spoločnosti)

V prípade poskytovania zlej kvality alebo neplnohodnotného rozsahu poskytovaných služieb prichádzajú do úvahy úkony dozornej rady voči štatutárnym orgánom spoločnosti, ako aj zmluvné sankcie a možnosť predčasného ukončenia zmluvného vzťahu.

Rozsah činností zabezpečovaných obchodnou spoločnosťou bude daný predmetom činností zapísaných v obchodnom registri. Nie je vylúčené, že obchodná spoločnosť by mohla poskytovať svoje činnosti aj pre iné subjekty ako pre BSK (pri dodržaní podmienky, aby minimálne 80 % činností predstavovali činnosti, ktorými ju poveril BSK).

### Financovanie činností

Činnosti zabezpečované pre BSK budú financované z rozpočtu BSK na základe uzatvorenej zmluvy o zabezpečovaní údržby a správy ciest. Prijmy spoločnosti by mohli pochádzať aj z činností poskytovaných iným subjektom.

### Možnosť tvorby zisku a jeho použitie

Obchodná spoločnosť sa zakladá na účely podnikania a teda aj za účelom dosiahnutia zisku a teda vyfakturovaná odplata za zabezpečovanie údržby a správy ciest musí v sebe obsahovať aj primeraný zisk. Okrem toho, obchodná spoločnosť môže v rozsahu svojich živnostenských oprávnení (predmetov podnikania) bez obmedzení podnikať aj vo vzťahu k iným subjektom. O naložení so ziskom rozhoduje valné zhromaždenie spoločnosti, pričom v tomto prípade by išlo o rozhodnutie BSK ako jediného spoločníka/akcionára.

### SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• úplná kontrola BSK ako jediného vlastníka nad činnosťou obchodnej spoločnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nepriamy vplyv na činnosť obchodnej spoločnosti prostredníctvom predstavenstva a dozornej rady (v porovnaní s včlenením do organizačnej štruktúry BSK)</li></ul>

- prostredníctvom vymenovaného štatutárneho orgánu
- možnosť priamej kontroly efektívnosti vykonávaných činností a v prípade potreby možnosť korekcií
- prevádzka obchodnej spoločnosti nepredstavuje administratívnu záťaž pre BSK
- možnosť tvorby a reinvestovania zisku
- náročnosť prípravy, načasovania, koordinácie a realizácie jednotlivých krokov tak, aby nedošlo k výpadku činností súvisiacich so správou a údržbou ciest
- ustálenie procesov si vyžaduje dlhšie časové obdobie, čo bude mať vplyv aj na ich efektívnosť a potenciálne dosiahnutie úspor nákladov
- úroveň nákladov limitovaná rozpočtom vyčleneným na dané činnosti BSK a schopnosťou realizovať komerčné aktivity nad rámec činností pre BSK

Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>výnimka z verejného obstarávania vo vzťahu BSK – nová obchodná spoločnosť (možnosť priameho zadávania zákaziek zo strany BSK)</li> <li>možnosť rozšírenia predmetu činnosti alebo rozšírenia pôsobnosti do iných oblastí v kompetencii BSK (pri zohľadnení kritérií zákona o verejnom obstarávaní)</li> <li>možnosť zabezpečiť dodatočné výnosy prostredníctvom výkonov poskytovaných iným subjektom (súkromné subjekty, mestá, organizácie zriadené štátom, iné VÚC)</li> <li>možnosť využívania leasingu, úverov</li> <li>možnosť zamestnať existujúcich kľúčových zamestnancov RCBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>časová a administratívna náročnosť verejného obstarávania externých výkonov</li> <li>zabezpečenie kvalifikovaného personálu na všetkých úrovniach činností</li> <li>schopnosť zabezpečiť krytie výdavkov nad rámec rozpočtu (mimoriadne situácie)</li> <li>nastavenie procesov v prechodnom období</li> <li>konkurencia zo strany zabehnutých spoločností pri poskytovaní komerčných aktivít</li> <li>ovplyvňovanie činnosti na základe „politických“ rozhodnutí</li> <li>ukončenie činnosti RCBA, resp. dohoda s minoritným vlastníkom o vysporiadaní majetkových vzťahov v rámci RCBA</li> </ul>

## Variant 5b – Založenie rozpočtovej organizácie

Podľa § 21 ods. 1 zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o rozpočtových pravidlách“) je rozpočtová organizácia právnická osoba štátu, obce alebo vyššieho územného celku, ktorá je svojimi príjmami a výdavkami zapojená na štátny rozpočet, rozpočet obce alebo na rozpočet vyššieho územného celku. Hospodári samostatne podľa schváleného rozpočtu s prostriedkami, ktoré jej určí zriaďovateľ v rámci svojho rozpočtu.

Podľa § 21 ods. 3 zákona o rozpočtových pravidlách, rozpočtové a príspevkové organizácie možno zriadiť na plnenie úloh štátu, obce alebo vyššieho územného celku.

Podľa § 28 ods. 1 zákona o rozpočtových pravidlách, rozpočtová organizácia nemôže vykonávať podnikateľskú činnosť, ak osobitný predpis neustanovuje inak.

### Realizovateľnosť variantu

Tento variant je plne realizovateľný a neexistujú žiadne zákonné obmedzenia, ktoré by tento postup BSK neumožňovali. BSK môže na účely plnenia svojich zákonom stanovených úloh založiť rozpočtovú organizáciu a zveriť jej plnenie takejto úlohy. BSK môže zo svojho majetku formou zverenia do správy zveriť do správy takejto rozpočtovej organizácie hnutelne a nehnuteľné veci (napr. priestory potrebné na zabezpečovanie údržby a správy ciest). Riaditeľa vymenúva a odvoláva na návrh predsedu zastupiteľstva.

### Obstarávanie výkonov z pohľadu BSK

Zabezpečovanie údržby a správy ciest priamo takouto rozpočtovou organizáciou bude plnením úlohy vo verejnom záujme a nebude, zo strany BSK, predmetom verejného obstarávania (úloha bude financovaná z rozpočtu

rozpočtovej organizácie). Obstarávanie činností rozpočtovou organizáciou od externých dodávateľov bude podliehať pravidlám verejného obstarávania podľa zákona o verejnom obstarávaní.

### Kontrola nad kvalitou a rozsahom činností

BSK bude mať kontrolu nad kvalitou a rozsahom poskytovaných služieb prostredníctvom výkonu práv zriaďovateľa.

### Financovanie činností

Financovanie rozpočtovej organizácie je priamo napojené na rozpočet BSK a celá jej činnosť bude rozpočtovo krytá jej zriaďovateľom, teda BSK.

### Možnosť tvorby zisku a jeho použitie

Z pohľadu tvorby zisku pri tomto variante zabezpečovania údržby a správy ciest, pôjde na strane BSK výlučne o rozpočtové výdavky, ktoré musia byť vopred plánované a rozpočtované. Rozpočtová organizácia ako taká nemá oprávnenie vykonávať podnikateľskú činnosť (nemôže teda ani vytvárať zisk). Má iba príjmy a výdavky.

### SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>úplná kontrola BSK nad činnosťou rozpočtovej organizácie prostredníctvom vymenovaného štatutárneho orgánu</li><li>možnosť kontroly efektívnosti vykonávaných činností a v prípade potreby možnosť korekcií</li><li>prevádzka rozpočtovej organizácie nepredstavuje administratívnu záťaž pre BSK</li><li>štatutárny orgán rozpočtovej organizácie podriadený zastupiteľstvu</li><li>úspory v rozpočte je možné preniesť do ďalšieho rozpočtového obdobia alebo použiť na iné účely v súlade s príslušným zákonom</li><li>rovnaké pravidlá v oblasti financovania, daní a verejného obstarávania ako v prípade činnosti BSK</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>nepriamy vplyv na činnosť rozpočtovej organizácie prostredníctvom štatutárneho orgánu</li><li>BSK ako zriaďovateľ preberá plnú zodpovednosť za investície (nákup a obnova dlhodobého majetku - budovy, stroje, zariadenia)</li><li>náročnosť prípravy, načasovania, koordinácie a realizácie jednotlivých krokov tak, aby nedošlo k výpadku činností súvisiacich so správou a údržbou ciest</li><li>ustálenie procesov si vyžaduje dlhšie časové obdobie, čo bude mať vplyv aj na ich efektívnosť a potenciálne dosiahnutie úspor nákladov</li><li>úroveň nákladov limitovaná rozpočtom vyčleneným na dané činnosti BSK</li><li>vysoká investičná náročnosť - potreba zabezpečiť relevantné technické vybavenie</li><li>nemožnosť realizovať komerčné aktivity s cieľom zabezpečenia dodatočných výnosov</li><li>obmedzenie v oblasti využívania leasingu a bankových úverov</li></ul>
<b>Príležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>možnosť priameho zadávania výkonov priamo realizovaných rozpočtovou organizáciou</li><li>možnosť rozšírenia predmetu činnosti alebo rozšírenia pôsobnosti do iných oblastí v kompetencii BSK</li><li>možnosť zamestnať existujúcich kľúčových zamestnancov RCBA</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>časová a administratívna náročnosť verejného obstarávania (činnosti zabezpečované externými dodávateľmi)</li><li>zabezpečenie kvalifikovaného personálu na všetkých úrovniach činností</li><li>schopnosť zabezpečiť krytie výdavkov nad rámec rozpočtu (mimoriadne situácie)</li></ul>

- ovplyvňovanie činnosti na základe „politických“ rozhodnutí
- schopnosť zabezpečiť údržbu a správu ciest externým poskytovateľom počas prechodného obdobia
- ukončenie činnosti RCBA, resp. dohoda s minoritným vlastníkom o vysporiadaní majetkových vzťahov v rámci RCBA

## Variant 5c – Založenie príspevkovej organizácie

Podľa § 21 ods. 1 zákona o rozpočtových pravidlách je príspevková organizácia právnická osoba štátu, obce a vyššieho územného celku, ktorej menej ako 50 % výrobných nákladov je pokrytých tržbami a ktorá je na štátny rozpočet, rozpočet obce alebo rozpočet vyššieho územného celku zapojená príspevkom. Platia pre ňu finančné vzťahy určené zriaďovateľom v rámci jeho rozpočtu.

Podľa § 21 ods. 3 zákona o rozpočtových pravidlách rozpočtové a príspevkové organizácie možno zriadiť na plnenie úloh štátu, obce alebo vyššieho územného celku.

Podľa § 28 ods. 1 zákona o rozpočtových pravidlách príspevková organizácia môže vykonávať so súhlasom zriaďovateľa podnikateľskú činnosť nad rámec hlavnej činnosti, pre ktorú bola zriadená, iba ak plní úlohy určené zriaďovateľom. Náklady na podnikateľskú činnosť musia byť kryté výnosmi z nej. Príjmy a výdavky na túto činnosť sa rozpočtujú a sledujú na samostatnom účte.

Podľa § 28 ods. 3 zákona o rozpočtových pravidlách, ak je hospodárskym výsledkom podnikateľskej činnosti k 30. septembru rozpočtového roka strata, je vedúci príspevkovej organizácie povinný zabezpečiť, aby bola do konca rozpočtového roka vyrovnaná, alebo urobiť také opatrenia na ukončenie podnikateľskej činnosti, aby sa v ďalšom rozpočtovom roku už nevykonávala.

### Realizovateľnosť variantu

Tento variant je plne realizovateľný a neexistujú žiadne zákonné obmedzenia, ktoré by tento postup BSK neumožňovali. BSK môže na účely plnenia svojich zákonom stanovených úloh založiť príspevkovú organizáciu a zveriť jej plnenie takejto úlohy. BSK môže zo svojho majetku formou zverenia do správy zveriť do správy takejto príspevkovej organizácie hnutelné a nehnuteľné veci (napr. budovy a pozemky, ktoré v súčasnosti využíva RCBA v súvislosti so zabezpečovaním údržby a správy ciest). Riaditeľa vymenúva a odvoláva na návrh predsedu zastupiteľstva.

### Obstarávanie výkonov z pohľadu BSK

Zabezpečovanie údržby a správy ciest priamo takouto príspevkovou organizáciou nie je predmetom verejného obstarávania, pôjde o plnenie úlohy vo verejnom záujme a nebude predmetom verejného obstarávania (úloha bude financovaná z rozpočtových prostriedkov BSK vyčlenených pre príspevkové organizácie). Obstarávanie činností od externých dodávateľov bude podliehať pravidlám verejného obstarávania podľa zákona o verejnom obstarávaní.

### Kontrola nad kvalitou a rozsahom činností

BSK bude mať kontrolu nad kvalitou a rozsahom poskytovaných služieb prostredníctvom výkonu práv zriaďovateľa.

### Financovanie činností

V zmysle § 21 zákona o rozpočtových pravidlách verejnej správy sú príspevkové organizácie právnické osoby, ktorých menej ako 50 % výrobných nákladov je pokrytých tržbami a ktoré sú na rozpočet vyššieho územného celku zapojené príspevkom. Platia pre ne finančné vzťahy určené zriaďovateľom v rámci jeho rozpočtu.

Príspevkové organizácie možno zriadiť na plnenie úloh samosprávneho kraja vyplývajúcich zo zákona o samosprávnych krajoch. Zriaďovateľ vydá o zriadení príspevkovej organizácie zriaďovaciu listinu, v ktorej je povinný, okrem iného, vymedziť predmet činnosti príspevkovej organizácie.



V zmysle § 24 zákona o rozpočtových pravidlách verejnej správy, príspevková organizácia hospodári podľa svojho rozpočtu nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia. Jej rozpočet zahŕňa aj príspevok z rozpočtu zriaďovateľa, prostriedky vlastných finančných fondov, prostriedky prijaté od iných subjektov.

Príspevková organizácia uhrádza náklady na prevádzku, opravy a údržbu hmotného majetku, ako aj na obstaranie hmotného a nehmotného majetku z vlastných zdrojov a z príspevku od zriaďovateľa, pričom vlastné zdroje používa prednostne. Zriaďovateľ poskytuje príspevkovej organizácii príspevok na prevádzku v takej výške, aby jej rozpočet bol vyrovnaný. Príspevok na prevádzku možno použiť aj na krytie odpisov, najviac do výšky určenej zriaďovateľom. Zriaďovateľ môže príspevkovej organizácii krátiť alebo zvýšiť príspevok pri nedodržaní alebo zmene podmienok, za ktorých bol určený finančný vzťah medzi zriaďovateľom a príspevkovou organizáciou. Ak vlastné zdroje na obstaranie hmotného a nehmotného majetku nekryjú potreby príspevkovej organizácie, zriaďovateľ určí výšku príspevku na obstaranie ním určeného konkrétneho hmotného a nehmotného majetku. Príspevková organizácia vykoná po uplynutí rozpočtového roka zúčtovanie finančných vzťahov s rozpočtom zriaďovateľa.

V zmysle § 28 zákona o rozpočtových pravidlách verejnej správy, príspevková organizácia môže vykonávať so súhlasom zriaďovateľa podnikateľskú činnosť nad rámec hlavnej činnosti, pre ktorú bola zriadená, iba ak plní úlohy určené zriaďovateľom. Náklady na podnikateľskú činnosť musia byť kryté výnosmi z nej. Výnosy a náklady na túto činnosť sa nerozpočtujú a sledujú sa na samostatnom účte.

### Možnosť tvorby zisku a jeho použitie

Z pohľadu tvorby zisku pri tomto variante zabezpečovania údržby a správy ciest, pôjde na strane BSK výlučne o rozpočtové výdavky, ktoré musia byť vopred plánované a rozpočtované. Príspevková organizácia, ako taká, má oprávnenie vykonávať podnikateľskú činnosť a môže vytvárať zisk.

### SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• úplná kontrola BSK nad činnosťou príspevkovej organizácie prostredníctvom vymenovaného štatutárneho orgánu</li> <li>• možnosť kontroly efektívnosti vykonávaných činností a v prípade potreby možnosť korekcií</li> <li>• prevádzka príspevkovej organizácie nepredstavuje administratívnu záťaž pre BSK</li> <li>• štatutárny orgán príspevkovej organizácie podriadený zastupiteľstvu</li> <li>• úspory v rozpočte je možné preniesť do ďalšieho rozpočtového obdobia alebo použiť na iné účely v súlade s príslušným zákonom</li> <li>• štatutárny orgán príspevkovej organizácie podriadený zastupiteľstvu</li> <li>• podobnosť pravidiel v oblasti financovania, daní a verejného obstarávania ako v prípade činnosti BSK</li> <li>• disponovanie so ziskom príspevkovej organizácie je v kompetencii jej štatutárneho orgánu a nepriamo v kompetencii BSK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepriamy vplyv na činnosť príspevkovej organizácie prostredníctvom štatutárneho orgánu</li> <li>• BSK ako zriaďovateľ preberá plnú zodpovednosť za investície (nákup a obnova dlhodobého majetku - budovy, stroje, zariadenia)</li> <li>• náročnosť prípravy, načasovania, koordinácie a realizácie jednotlivých krokov tak, aby nedošlo k výpadku činností súvisiacich so správou a údržbou ciest</li> <li>• ustálenie procesov si vyžaduje dlhšie časové obdobie, čo bude mať vplyv aj na ich efektívnosť a potenciálne dosiahnutie úspor nákladov</li> <li>• úroveň nákladov limitovaná rozpočtom vyčleneným na dané činnosti BSK</li> <li>• vysoká investičná náročnosť - potreba zabezpečiť relevantné technické vybavenie</li> <li>• obmedzenie v oblasti využívania leasingu a úveru</li> <li>• objem tržieb z komerčných aktivít nesmie presiahnuť 50% výrobných nákladov</li> </ul>
<b>Príležitosti</b>	<b>Hrozby</b>

- možnosť priameho zadávania výkonov priamo realizovaných príspevkovou organizáciou
- možnosť rozšírenia predmetu činnosti alebo rozšírenia pôsobnosti do iných oblastí v kompetencii BSK
- možnosť zamestnať existujúcich kľúčových zamestnancov RCBA
- možnosť zabezpečiť dodatočné výnosy prostredníctvom komerčných služieb poskytovaných iným subjektom (súkromné subjekty, mestá, organizácie zriadené štátom, VÚC)
- možnosť meniť rozsah činností v závislosti od dopytu (rozširovanie/utlmovanie komerčných aktivít)
- časová a administratívna náročnosť verejného obstarávania (činnosti zabezpečované externými dodávateľmi)
- zabezpečenie kvalifikovaného personálu na všetkých úrovniach činností
- schopnosť zabezpečiť krytie výdavkov nad rámec rozpočtu (mimoriadne situácie)
- schopnosť zabezpečiť údržbu a správu ciest externým poskytovateľom počas prechodného obdobia
- ukončenie činnosti RCBA, resp. dohoda s minoritným vlastníkom o vysporiadaní majetkových vzťahov v rámci RCBA
- konkurencia zo strany zabehnutých spoločností pri poskytovaní komerčných aktivít
- schopnosť zabezpečiť krytie nákladov podnikateľskej činnosti výnosmi z nej (nie je možné krížovo financovať náklady komerčnej aktivity príjmami z rozpočtu)
- povinnosť ukončiť komerčnú aktivitu v prípade vykázania straty
- ovplyvňovanie činnosti na základe „politických“ rozhodnutí

## Variant 6 – Vstup nového investora

Z hľadiska právnej formy, rozhodovacej právomoci a organizačného zabezpečenia zo strany BSK je tento variant rovnaký ako súčasný stav. Významným faktorom, ktorý sa prejaví v budúcej činnosti RCBA, je typ investora, ktorý získa akcionársky podiel súčasného minoritného akcionára. Motiváciou vstupu finančného investora je zhodnotenie investovaného kapitálu, pričom tento nemusí mať skúsenosti v konkrétnom sektore. Naopak, strategický investor investuje s cieľom zhodnotiť investovaný kapitál s využitím vlastného know how.

### Realizovateľnosť variantu

BSK nemá priamy vplyv na realizovateľnosť tohto variantu. Jeho realizovateľnosť závisí od ochoty súčasného minoritného akcionára odpredať svoj akcionársky podiel a od ceny (prípadne iných podmienok), ktorú bude za odpredaj tohto podielu požadovať a od toho, či nájde investora, ktorý bude ochotný za daných podmienok tento podiel odkúpiť. Významným faktorom pri rozhodovaní potenciálneho nového investora budú súčasné podmienky vyplývajúce zo stanov akciovej spoločnosti, ktoré determinujú jeho vplyv na rozhodovanie o činnosti RCBA. Faktormi, ktoré rozhodujúcou mierou ovplyvnia rozhodovanie nového investora o odkúpení minoritného podielu sú

- skutočnosť, že súčasná zmluva medzi BSK a RCBA je potenciálne v rozpore so zákonom o vernom obstarávaní a je uzatvorená do 31. decembra 2022 a
- skutočnosť, že aktuálne platný cenník výkonov, ktorý je prílohou zmluvy a od ktorého závisí cena výkonov realizovaných pre BSK, je platný od roku 2009 odkedy sa nemenil.

Vyššie uvedené skutočnosti v kombinácii s tým, že RCBA generuje väčšinu svojich výnosov z aktivít realizovaných pre BSK, významným spôsobom znižuje potenciál návratnosti investície vložené novým investorom. Obdobie do konca platnosti zmluvy je príliš krátke na to, aby bol prípadný nový strategický investor schopný, na základe svojho know how, rozvinúť komerčné aktivity RCBA nad rámec aktivít vykonávaných pre BSK. Navyše takéto krátke obdobie (z hľadiska návratnosti investície) v kombinácii s nízkymi maržami, vzhľadom na cenník zostavený v roku 2009, znižuje atraktivitu vstupu aj pre finančného investora.



## Obstarávanie výkonov z pohľadu BSK

Z hľadiska obstarávania výkonov zo strany BSK budú do ukončenia platnosti súčasnej zmluvy medzi RCBA a BSK platiť rovnaké pravidlá ako pri súčasnom variante.

## Kontrola nad kvalitou a rozsahom činností

Z hľadiska kontroly nad kvalitou a rozsahom činností nedôjde k žiadnej zmene v porovnaní so súčasným variantom za predpokladu, že nedôjde k zmene stanov spoločnosti RCBA a to, či už v prospech nového akcionára alebo v prospech BSK. Rovnako zostanú v platnosti všetky kontrolné mechanizmy vyplývajúce z platnej legislatívy.

## Financovanie činností

Za predpokladu, že RCBA nedokáže ani s pomocou potenciálneho nového minoritného akcionára rozšíriť svoju činnosť o aktivity nad rámec aktivít realizovaných pre BSK, bude RCBA naďalej financovaná z rozpočtu BSK a nebude tak schopná zabezpečiť investície do obnovy strojového vybavenia a to či už z dosiahnutého zisku alebo z odpisov dlhodobého majetku, ktorý je z väčšej časti odpísaný.

## Možnosť tvorby zisku a jeho použitie

Možnosť tvorby zisku je podmienená výlučne schopnosťou RCBA realizovať svoje výkony mimo aktivít zabezpečovaných pre RCBA. Tento zisk by mala RCBA primárne použiť na obnovu strojového vybavenia s cieľom znížiť náklady na opravy odpísaných a zastaraných strojov, prípadne na obstaranie strojov, prostredníctvom ktorých dokáže poskytovať služby, ktoré sú komerčne zaujímavé, resp. pri ktorých dokáže dosahovať vysoké marže.

## SWOT analýza

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• vysoký stupeň kontroly BSK nad činnosťou spoločnosti (predstavenstvo, dozorná rada, kontrolór BSK)</li><li>• dlhodobý zmluvný vzťah s RCBA (zabehnuté procesy)</li><li>• RCBA ako dodávateľ s dlhoročnými skúsenosťami v sektore vrátane vybudovaných obchodných vzťahov</li><li>• vybudované zázemie (pozemky, budovy)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nepriamy vplyv na činnosť spoločnosti prostredníctvom štatutárneho orgánu, valného zhromaždenia a dozornej rady v rozsahu akcionárskeho podielu</li><li>• vysoký stupeň odpísania hmotného majetku</li><li>• závislosť RCBA na externých dodávateľoch v prípade investične náročných projektov</li><li>• závislosť RCBA pri financovaní svojich výkonov na rozpočte BSK</li><li>• nedostatok vlastných zdrojov RCBA (zisk, odpisy) na investovanie do obnovy dlhodobého majetku</li><li>• nízka pravdepodobnosť zvýšenia základného imania zo strany BSK a/alebo minoritného akcionára s cieľom investovať do obnovy dlhodobého majetku</li><li>• absencia jednoznačných pravidiel pre rozhodovanie o prioritách investičnej činnosti súvisiacej s obnovou ciest</li><li>• cenník výkonov nezohľadňujúci reálne náklady</li><li>• absencia strategického rozhodnutia o ďalšom rozvoji RCBA</li><li>• záporné vlastné imanie RCBA vykázané k 31. decembru 2020</li></ul>

Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosť rozšíriť predmet činnosti alebo pôsobnosť do iných oblastí v kompetencii BSK s efektom eliminácie nákladov na externých dodávateľov a zvýšenia výnosov RCBA, resp úspory výdavkov BSK</li> <li>• možnosť rozšíriť predmet činnosti alebo pôsobnosť o komerčné aktivity (mimo BSK)</li> <li>• možnosť získať strategického investora s potrebným know how</li> <li>• možnosť využitia leasingu alebo úveru pri obstarávaní dlhodobého majetku</li> <li>• možnosť navýšiť základné imanie vkladom budov a pozemkov vo vlastníctve BSK do majetku spoločnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zabezpečenie kvalifikovaného personálu na všetkých úrovniach činností v prípade rozhodnutia o znížení závislosti na externých dodávateľoch</li> <li>• nezáujem o kúpu minoritného podielu</li> <li>• vstup investora bez znalosti sektora</li> <li>• ovplyvňovanie činnosti na základe „politických“ rozhodnutí</li> <li>• neschopnosť významným spôsobom rozšíriť činnosť o komerčné aktivity</li> <li>• platnosť súčasnej zmluvy s BSK do 31. decembra 2022</li> <li>• potreba obstarania nového subjektu v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní po vypršaní platnosti zmluvy medzi RCBA a BSK</li> <li>• možný nesúlad súčasnej zmluvy medzi RCBA a BSK s ustanoveniami zákona o verejnom obstarávaní</li> <li>• hrozba vyhlásenia úpadku</li> </ul>

## Porovnanie jednotlivých variantov z hľadiska problematiky DPH

Označenie variantu	Problematika DPH
Variant 1	Súčasný stav
	Dodávateľ z hľadiska dosiahnutého obratu spĺňa podmienku pre jeho registráciu ako platcu DPH a teda bude BSK vystavovať faktúry za výkon správy a údržby ciest ako zdaniteľná osoba - platca DPH.
Variant 2	Zlúčenie výkonu správy ciest s úradom BSK a výkon údržby riešený dodávateľským spôsobom
	<p>Z pohľadu DPH pôjde o činnosť vo verejnom záujme pri plnení jednej zo základných úloh BSK tak z pohľadu zákona č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v platnom znení nebude pri vykonávaní tejto svojej hlavnej činnosti patriť medzi zdaniteľné osoby. Ak by však BSK poskytoval výkon správy a údržby ciest aj iným fyzickým a právnickým osobám na základe zmluvy, išlo by o vedľajšiu činnosť a BSK by v rozsahu tejto činnosti bol považovaný za zdaniteľnú osobu. Takúto činnosť by však BSK ako rozpočtová organizácia (nesmie tvoriť zisk) mohol poskytovať iba za odplatu rovnajúcu sa nákladom, ktoré by BSK vznikli v súvislosti s vykonávaním tejto činnosti. Rovnako bude BSK považovaný za zdaniteľnú osobu, ak by táto jeho hlavná činnosť pri zabezpečovaní výkonu správy a údržby ciest výrazne narušila hospodársku súťaž, t. j. vykonávanie tejto hlavnej činnosti by znevýhodnilo podnikateľov poskytujúcich obdobné plnenia.</p> <p>Pri posúdení, či BSK ako nezdaniteľná osoba narušuje svojou činnosťou výrazne hospodársku súťaž, je potrebné vychádzať najmä z týchto kritérií:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konanie (plnenie) vo verejnom záujme – predmet plnenia, t. j. či môže tú istú činnosť vykonávať aj podnikateľ, alebo len BSK</li> <li>• kto je objednávateľom plnenia – či koná BSK na základe zákona (hlavná činnosť) alebo koná pre iné osoby na zmluvnom základe (vedľajšia činnosť)</li> <li>• cena plnenia – cena (odplata) za poskytnuté plnenie v porovnaní s cenou za rovnaké alebo obdobné plnenie poskytnuté platiteľom dane narušuje konkurenčné podmienky na trhu tým, že je nižšia z dôvodu, že BSK ako nezdaniteľná osoba nemusí uplatniť k cene svojho plnenia daň z pridanej hodnoty</li> </ul> <p>Účtovanie DPH externými dodávateľmi zabezpečujúcimi činnosť súvisiace s výkonom správy a údržby ciest bude závisieť od toho, či konkrétny externý dodávateľ spĺňa podmienku pre jeho registráciu ako platcu DPH.</p>

Variant 3	Totálny outsourcing služieb správy a údržby	Účtovanie DPH externými dodávateľmi zabezpečujúcimi činnosti súvisiace s výkonom správy a údržby ciest bude závisieť od toho, či konkrétny externý dodávateľ spĺňa podmienku pre jeho registráciu ako platcu DPH.
Variant 4	Odkúpenie minoritného podielu v spoločnosti od druhého akcionára (nadobudnutie výlučného vlastníctva spoločnosti RCBA)	Z hľadiska DPH je to rovnaká situácia ako súčasný stav. Dodávateľ z hľadiska dosiahnutého obratu bude spĺňať podmienku pre jeho registráciu ako platcu DPH a teda bude BSK vystavovať faktúry za výkon správy a údržby ciest ako zdaniteľná osoba - platca DPH.
Variant 5a	Založenie novej obchodnej spoločnosti	Z hľadiska DPH je to rovnaká situácia ako súčasný stav. Dodávateľ z hľadiska dosiahnutého obratu bude spĺňať podmienku pre jeho registráciu ako platcu DPH a teda bude BSK vystavovať faktúry za výkon správy a údržby ciest ako zdaniteľná osoba - platca DPH.
Variant 5b	Založenie rozpočtovej organizácie	<p>Z pohľadu DPH pôjde o činnosť vo verejnom záujme pri plnení jednej zo základných úloh BSK a takáto rozpočtová organizácia tak z pohľadu zákona o č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v platnom znení nebude pri vykonávaní tejto svojej hlavnej činnosti patriť medzi zdaniteľné osoby.</p> <p>Ak by rozpočtová organizácia poskytovala výkon správy a údržby ciest aj iným fyzickým a právnickým osobám na základe zmluvy, išlo by o vedľajšiu činnosť a v rozsahu tejto činnosti by bola považovaná za zdaniteľnú osobu. Takúto činnosť by však rozpočtová organizácia mohla poskytovať iba v prípade, ak by na to mala už existujúce a momentálne nevyužitú kapacitu a iba za odplatu rovnajúcu sa nákladom, ktoré by jej vznikli v súvislosti s vykonávaním tejto činnosti.</p> <p>Rovnako tak bude rozpočtová organizácia považovaná za zdaniteľnú osobu, ak by táto jej hlavná činnosť pri zabezpečovaní výkonu správy a údržby ciest pre BSK výrazne narušila hospodársku súťaž, t. j. vykonávanie tejto hlavnej činnosti by znevýhodnilo podnikateľov poskytujúcich obdobné plnenia.</p> <p>Pri posúdení, či rozpočtová organizácia, ktorej zakladateľom je BSK ako nezdaniteľná osoba narušuje svojou činnosťou výrazne hospodársku súťaž, je potrebné vychádzať najmä z týchto kritérií:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konanie (plnenie) vo verejnom záujme – predmet plnenia, t. j. či môže tú istú činnosť vykonávať aj podnikateľ, alebo len BSK resp. jeho rozpočtová organizácia</li> <li>• kto je objednávateľom plnenia – či koná rozpočtová organizácia na základe zákona (hlavná činnosť) pre BSK alebo koná pre iné osoby na zmluvnom základe (vedľajšia činnosť)</li> <li>• cena plnenia – cena (odplata) za poskytnuté plnenie v porovnaní s cenou za rovnaké alebo obdobné plnenie poskytnuté platiteľom dane narušuje konkurenčné podmienky na trhu tým, že je nižšia z dôvodu, že BSK ako nezdaniteľná osoba nemusí uplatniť k cene svojho plnenia daň z pridanej hodnoty</li> </ul>
Variant 5c	Založenie príspevkovej organizácie	<p>Z pohľadu DPH pôjde o činnosť vo verejnom záujme pri plnení jednej zo základných úloh BSK a takáto príspevková organizácia tak z pohľadu zákona č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v platnom znení nebude pri vykonávaní tejto svojej hlavnej činnosti patriť medzi zdaniteľné osoby.</p> <p>Ak by príspevková organizácia poskytovala výkon správy a údržby ciest aj iným fyzickým a právnickým osobám na základe zmluvy, išlo by o vedľajšiu činnosť a v rozsahu tejto činnosti by bola považovaná za zdaniteľnú osobu. Takúto činnosť by príspevková organizácia mala poskytovať za trhovými podmienkami a teda aj s primeraným ziskom.</p> <p>Rovnako tak bude príspevková organizácia považovaná za zdaniteľnú osobu, ak by táto jej hlavná činnosť pri zabezpečovaní výkonu správy a údržby ciest pre BSK výrazne narušila hospodársku súťaž, t. j. vykonávanie tejto hlavnej činnosti by znevýhodnilo podnikateľov poskytujúcich obdobné plnenia.</p> <p>Pri posúdení, či príspevková organizácia, ktorej zakladateľom je BSK ako nezdaniteľná osoba narušuje svojou činnosťou výrazne hospodársku súťaž, je potrebné vychádzať najmä z týchto kritérií:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konanie (plnenie) vo verejnom záujme – predmet plnenia, t. j. či môže tú istú činnosť vykonávať aj podnikateľ, alebo len BSK resp. jej príspevková organizácia</li> <li>• kto je objednávateľom plnenia – či koná príspevková organizácia na základe zákona (hlavná činnosť) pre BSK alebo koná pre iné osoby na zmluvnom základe (vedľajšia činnosť)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>cena plnenia – cena (odplata) za poskytnuté plnenie v porovnaní s cenou za rovnaké alebo obdobné plnenie poskytnuté platiteľom dane narušuje konkurenčné podmienky na trhu tým, že je nižšia z dôvodu, že príspevková organizácia, ako nezdaniteľná osoba, nemusí uplatniť k cene svojho plnenia daň z pridanej hodnoty</li> </ul>
Variant 6	Vstup nového investora (nadobudnutie minoritného podielu druhého akcionára treťou osobou)	Z hľadiska DPH je to rovnaká situácia ako súčasný stav. Dodávateľ z hľadiska dosiahnutého obratu bude spĺňať podmienku pre jeho registráciu ako platcu DPH a teda bude BSK vystavovať faktúry za výkon správy a údržby ciest ako zdaniteľná osoba - platca DPH.

## Vyhodnotenie jednotlivých variantov

Pre posúdenie vhodnosti analyzovaných variantov bol navrhnutý vyhodnocovací model, kde vyhodnotenie variantov bolo vykonané na základe priradeného bodového hodnotenia a váhy jednotlivých hodnotiacich kritérií.

Vyhodnocovací model obsahuje:

- varianty riešenia výkonu cestného hospodárstva
- kritériá hodnotenia výhodnosti každého variantu výkonu cestného hospodárstva
  - výhoda má rozsah pridelených bodov od +1 až +5,
  - nevýhoda má rozsah pridelených bodov od -1 do -5,
  - neutrálny vplyv má nulu
- váhy jednotlivých kritérií hodnotenia
- vyhodnotenie všetkých variantov, kde najvyššia hodnota znamená najlepšie riešenie

Kritériá hodnotenia sú definované na základe nášho chápania problematiky a na základe diskusie so zástupcami BSK.

Váhové hodnoty (%) sú stanovené na základe nášho vnímania toho, nakoľko je dané kritérium pre riešenie výkonu cestného hospodárstva významné v porovnaní s ostatnými kritériami.

Bodové hodnotenie (-5 až +5) k jednotlivým kritériám sme stanovili na základe nášho pochopenia, nakoľko je dané kritérium výhodou/nevýhodou zohľadňujúc napr. počet zainteresovaných subjektov na rozhodovaní, závažnosť potrebných zmien legislatívy, dosah BSK na operatívne riadenie, kvalitu a pod.

Všetky vstupy vyhodnocovacieho modelu t. j. kritériá, váhy a bodové hodnotenie je možné prehodnotiť na základe rozhodnutia BSK.

Tabuľka 37: Zoznam a popis hodnotiacich kritérií

Umožňuje súčasná legislatíva realizáciu variantu?	Niektoré varianty sú realizovateľné iba v prípade zmeny legislatívy. Zvýhodnené by mali byť varianty, kde zmena legislatívy nie je potrebná a naopak, negatívne hodnotenie majú varianty, kde je potrebná zmena jedného alebo viacerých právnych predpisov. Vzhľadom na to, že riešenie je potrebné najsť v krátkom čase, hodnota kritéria by mala byť áno alebo nie, resp. 1 alebo 0.
Potreba meniť "legislatívu" v kompetencii BSK (napr. VZN, zmluvy)	Na realizáciu niektorých variantov je potrebné vydať/zrušiť/upraviť "legislatívny" dokument, ktorý je v kompetencii BSK. Takýmto dokumentom môže byť VZN, zmluva s existujúcou firmou a pod. Zvýhodnené by mali byť varianty, kde zmena takéhoto dokumentu nie je potrebná.
Čas potrebný na realizáciu	Čím je realizácia konkrétneho variantu komplikovanejšia a čas potrebný na jej realizáciu dlhší, tým negatívnejšie hodnotenie daný variant získa. V jednotlivých variantoch je podstatnou zložkou dĺžka schvaľovacieho procesu, ako aj čas potrebný na negóciáciu v prípade viacerých zúčastnených subjektov, prípadne čas súvisiaci s verejným obstarávaním dlhodobého majetku.
Potreba existencie súhlasu/zájmu druhej strany (potenciálny investor)	V prípade nadobudnutia výlučného vlastníctva, bude nevyhnutný súhlas minoritného vlastníka s odpredajom minoritného podielu. Navyše v prípade odkúpenia minoritného podielu novým investorom, bude okrem súhlasu minoritného vlastníka s odpredajom minoritného podielu, potrebné najsť investora ochotného tento minoritný podiel odkúpiť. Potreba súhlasu druhej strany vytvára

	komplikáciu (prípadne vedie k nerealizovateľnosti variantu v prípade nezájmu) pre daný variant.
Možnosť objednávať externé výkony bez verejného obstarávania	Proces verejného obstarávania prináša do procesu obstarávania obmedzenia najmä z časového hľadiska. V prípade variantu, pri ktorom by bolo potrebné služby objednávať cez verejné obstarávanie, by celý efekt založenia podniku strácal význam, ak by podnik nebol úspešný v súťažiach na dodávky služieb pre BSK.
Nezávislosť pri rozhodovaní o použití zisku	V prípade, ak zvolený variant umožňuje tvorbu zisku, je potrebné zohľadniť rozsah kontroly BSK nad použitím tohto zisku. Časť zisku by mohla byť použitá na krytie výdavkov BSK a časť reinvestovaná do rozvoja spoločnosti. Čím menší je podiel BSK na základnom imaní spoločnosti, tým menšia je kontrola BSK nad týmto ziskom, resp. tým menší je podiel zisku, na ktorý má BSK nárok. Napríklad v prípade obchodnej spoločnosti v 100% vlastníctve BSK alebo príspevkovej organizácie BSK, je použitie zisku plne pod kontrolou BSK.
Kontrola nad činnosťou (náklady, kvalita, rozširovanie portfólia)	Náklady a kvalita patria medzi najvýznamnejšie faktory úspešnej činnosti spoločnosti. Kontrola BSK nad týmito faktormi klesá s poklesom podielu na vlastnom imaní spoločnosti resp. so stratou kontroly nad činnosťou spoločnosti. Kontrola nad činnosťou spoločnosti ovplyvňuje tiež rozhodovanie o tom, či spoločnosť rozšíri predmet (rozšírenie o nové činnosti s cieľom dosiahnutia synergie) alebo geografický záber svojej činnosti.
Potreba investícií (nákup techniky)	Zvolený variant má vplyv na potrebu zabezpečenia zariadení, mechanizmov, príp. iného dlhodobého majetku, ktorý bude potrebný na zabezpečenie realizácie všetkých činností spoločnosti. Čím je potreba investícií vyššia, tým nevýhodnejší je variant.
Potreba doplniť ľudský kapitál (manažment/výkonní pracovníci/obslužné činnosti)	Pre činnosť spoločnosti je potrebné zabezpečiť ľudský kapitál tak v podobe manažmentu, výkonných pracovníkov a tzv. obslužných činností (IT, mzdy, ľudské zdroje, verejné obstarávanie, právne služby, účtovníctvo). Nevýhodnosť variantu sa zvyšuje v prípade riešenia "na zelenej lúke", akým je vytvorenie novej spoločnosti. Naopak, výhodou je možnosť využitia existujúcich pracovníkov.
Možnosť externého financovania	Na zabezpečenie potrebných investícií je možné využiť vlastné zdroje financovania, úver alebo leasing. Vzhľadom na limitované možnosti rozpočtu BSK ako aj na obmedzenia, ktoré sa pri niektorých variantoch vzťahujú na využívanie komerčných úverov je použitie leasingu často najvhodnejšou formou obstarania potrebných strojov a zariadení.
Potreba zabezpečiť činnosť v prechodnom období	Najmä v prípade vzniku novej spoločnosti alebo integrácie činností do organizačnej štruktúry BSK je potrebné zabezpečiť plynulý prechod zo súčasného stavu tak, aby nedošlo k ohrozeniu kontinuity výkonov. Čím je zabezpečenie kontinuity náročnejšie, tým je zvolený variant nevýhodnejší.
Potreba zabezpečenia financovania rozbehu činnosti	Vzhľadom na platné rozpočtové pravidlá je predpoklad, že financovaniu vstupných nákladov (hlavne CAPEX) musí predchádzať v niektorých variantoch schvaľovací proces, v rámci ktorého budú vyčlenené potrebné rozpočtové prostriedky.
Vplyv DPH	Právna forma má vplyv na to, či konečné ceny účtované spoločnosťou voči BSK budú obsahovať DPH resp. či DPH bude účtovaná na všetky výkony. Napríklad v prípade príspevkovej organizácie bude táto externé výkony obstarávať za cenu s DPH a následne tieto preúčtovať na BSK ale výkony realizované vo vlastnej réžii bude účtovať vo výške vlastných nákladov (napríklad na mzdové náklady prenesené do ceny výkonov DPH účtovať nebude).

Nasledujúca tabuľka obsahuje vyhodnotenie jednotlivých kritérií pre každý z posudzovaných variantov.

Tabuľka 38: Vyhodnotenie jednotlivých posudzovaných variantov riešenia výkonu cestného hospodárstva

Posudzovaný variant	Kritérium														Celkové skóre variantu
	Umožňuje súčasná legislatíva realizáciu variantu?	Potreba meniť "legislatívu" v kompetencii BSK (napr. VZN, zmluvy)	Čas potrebný na realizáciu	Potreba existencie súhlasujúmu druhej strany (potenciálny investor)	Možnosť objednávať externé výkony bez verejného obstarávania	Nezávislosť pri rozhodovaní o použití zisku	Kontrola nad činnosťou (náklady, kvalita, rozširovanie portfólia)	Potreba investícií (nášup techniky)	Potreba doplniť ľudský kapitál (manžment/výkonní pracovníci/obslužné činnosti)	Možnosť externého financovania	Potreba zabezpečiť činnosť v prechodnom období	Potreba zabezpečenia financovania rozbehlu činnosti	Vplyv DPH		
V.č.	Váha kritéria	3,00%	7,00%	5,00%	15,00%	7,00%	10,00%	10,00%	5,00%	15,00%	3,00%	15,00%	5,00%	100,0%	
1	Nulový variant (súčasný stav)	1	5	5	5	-3	2	3	-3	4	-1	5	5	-3	1,24
2	Zlúčenie výkonu správy ciest s úradom BSK (výkon zabezpečí dodávateľ)	1	-3	-4	0	-2	0	3	5	-1	-2	-3	5	0	0,44
3	Úplný outsourcing činností spojených so správou a údržbou	1	-2	-2	0	-5	0	-2	5	-1	3	-3	5	-3	0,26
4	Nadobudnutie výlučného vlastníctva (získanie 100 % podielu v RCBA)	1	-1	-1	-1	5	5	4	-4	2	-1	5	5	-3	1,65
5	Založenie nového subjektu														
5a	Obchodná spoločnosť	1	-2	-2	0	5	5	4	-4	-2	5	-2	3	-3	1,79
5b	Rozpočtová organizácia	1	-4	-3	0	5	0	4	-4	-2	-1	-2	-2	0	-0,19
5c	Príspevková organizácia	1	-4	-3	0	5	3	4	-4	-2	-1	-2	-2	0	0,02
6	Vstup nového investora (odkúpenie minoritného podielu novým investorom)	1	0	-1	-2	-3	2	3	2	4	3	5	5	-3	1,42

Vysvetlivky
výhoda (rozpätie 1- 5 podľa veľkosti výhody)
nevýhoda/komplikácia (rozpätie -1 až -5 podľa veľkosti komplikácie)
neutrálna

Jednotlivé varianty sú zoradené podľa výsledného skóre v nasledujúcej tabuľke. Dosažené skóre každého variantu má iba orientačný charakter. Konečné rozhodnutie o výbere možných variantov závisí od preferencií a rozhodnutia BSK.

Tabuľka 39: Poradie posudzovaných variantov podľa dosiahnutého skóre

V. č.	Posudzovaný variant	Skóre
5a	Obchodná spoločnosť – založenie nového subjektu	1,79
4	Nadobudnutie výlučného vlastníctva (získanie 100 % podielu v RCBA)	1,65
6	Vstup nového investora (odkúpenie minoritného podielu novým investorom)	1,42
1	Nulový variant (súčasný stav)	1,24
2	Zlúčenie výkonu správy ciest s úradom BSK (výkon zabezpečí dodávateľ)	0,44
3	Úplný outsourcing činností spojených so správou a údržbou	0,31
5c	Príspevková organizácia	0,02
5b	Rozpočtová organizácia	-0,19

Tri varianty s najvyšším skóre budú v nasledujúcej časti dokumentu analyzované z hľadiska možných rizík, nástrojov na ich zmiernenie a realizovateľnosti týchto nástrojov.

Riziká spojené s týmito variantmi môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín:

- spoločné riziká - riziká, ktoré sú pre všetky tri varianty spoločné a
- špecifické riziká – riziká špecifické pre konkrétny variant.

Riziko	Posudzovaný variant			Nástroj na zníženie rizika
	5a	4	6	
jednotkové ceny výkonov nepokrývajú súvisiace náklady		x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktualizácia cenníka v súlade s aktuálnymi cenami práce a vstupov</li> </ul>
nízka zostatková hodnota dlhodobého majetku		x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>zvýšenie základného imania zo strany súčasných akcionárov</li> <li>využitie leasingu alebo bankového úveru na obstaranie dlhodobého majetku</li> </ul>



				<ul style="list-style-type: none"> <li>využitie úveru alebo inej formy na obstarania dlhodobého majetku</li> </ul>
nesúlad súčasnej zmluvy medzi BSK a RCBA so zákonom o verejnom obstarávaní		x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>príprava podmienok nového verejného obstarávania a jeho vyhlásenie v dostatočnom predstihu pred vypršaním súčasnej zmluvy medzi BSK a RCBA (pred 31. decembrom 2022)</li> <li>získanie 100 % podielu v RCBA - odkúpenie minoritného podielu</li> </ul>
vysoká závislosť od výkonov realizovaných externými dodávateľmi		x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>investovanie do zariadení a technológií schopných nahradiť externé výkony</li> </ul>
neschopnosť dosahovať pravidelný zisk	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozšírenie aktivít o komerčné činnosti mimo BSK ako hlavného odberateľa</li> <li>aktualizácia cenníka v súlade s aktuálnymi cenami práce a vstupov</li> <li>zníženie závislosti na externých dodávateľoch</li> <li>rozšírenie aktivít do iných oblastí v kompetencii BSK</li> </ul>
nezáujem nového investora o odkúpenie minoritného podielu			x	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktualizácia cenníka v súlade s aktuálnymi cenami práce a vstupov</li> <li>rozšírenie aktivít o komerčné činnosti mimo BSK ako hlavného odberateľa</li> <li>minoritný podiel odkúpi BSK</li> <li>predĺženie súčasnej zmluvy medzi BSK a RCBA o čas potrebný na zabezpečenie návratnosti investície</li> <li>úspech RCBA vo verejnej súťaži vyhlásenej BSK</li> </ul>
nezáujem minoritného akcionára odpredať minoritný podiel, alebo stanovenie neprimeraných podmienok predaja minoritného podielu		x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>uplynutie doby, na ktorú bola uzavretá súčasná zmluva medzi RCBA a BSK</li> <li>uzavretie krátkodobej zmluvy s iným subjektom na zabezpečovanie údržby ciest na čas potrebný na prevzatie kontroly nad RCBA</li> </ul>
nízky podiel tržieb realizovaných z činností mimo BSK ako hlavného odberateľa	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>investovanie do zariadení a technológií schopných zabezpečovať komerčne zaujímavé činnosti</li> <li>zabezpečenie personálu schopného priniesť komerčné zákazky</li> </ul>
strata skúsených zamestnancov v dôsledku neistoty spojenej s budúcim vývojom	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>BSK odkúpi minoritný podiel pred vypršaním súčasnej zmluvy</li> </ul>
schopnosť zabezpečiť skúsených zamestnancov pre výkon odborných ako aj robotníckych funkcií	x			<ul style="list-style-type: none"> <li>ukončenie pracovnoprávných pomerov s jednotlivými zamestnancami RCBA na základe výpovede alebo vzájomnej dohody. Novovzniknutá obchodná spoločnosť následne ponúkne týmto zamestnancom pracovný pomer.</li> <li>prevod podniku alebo časti podniku. V tomto prípade, ak by sa prevádzkala hospodárska jednotka, úloha alebo činnosť zamestnávateľa (napríklad ich kúpou novozaloženou spoločnosťou) alebo ich časti k inému zamestnávateľovi, tak prechádzajú aj práva a povinnosti z pracovnoprávných vzťahov voči prevedeným zamestnancom na preberajúceho zamestnávateľa.</li> </ul>
politické rozhodovanie o prioritách údržby	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>vypracovanie jednoznačných záväzných pravidiel prioritizácie údržby</li> </ul>
záporné vlastné imanie RCBA za rok 2019		x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>potreba zabezpečiť zdroje na úhradu záväzkov RCBA voči svojim dodávateľom</li> </ul>

Realizovateľnosť nástrojov na zníženie rizika významne ovplyvňujú nasledujúce faktory:

1. Súlad súčasnej zmluvy medzi RCBA a BSK so zákonom o verejnom obstarávaní je otázny, čoho dôkazom je aj dlhodobý nemienný cenník výkonov RCBA, ktorý je platný od roku 2009. Po ukončení platnosti zmluvy, po 31. decembri 2022, bude, pri súčasnej vlastníckej štruktúre RCBA, možné novú zmluvu medzi BSK a RCBA uzavrieť iba v prípade, ak sa RCBA stane víťazom verejnej súťaže



vyhlásenej BSK. Účasť subjektu, ktorého majoritným vlastníkom je BSK vo verejnej súťaži, ktorú vyhlási BSK nie je automaticky vylúčená. BSK však bude musieť nastaviť podmienky verejnej súťaže tak, aby jej výsledky, v prípade, že túto verejnú súťaž vyhrá RCBA, neboli napadnuteľné neúspešnými účastníkmi súťaže. V tejto súvislosti existuje z pohľadu RCBA riziko, že vo verejnej súťaži uspeje iný subjekt. V takom prípade je otáznosť, zotrvanie súčasného minoritného akcionára po 31. decembri 2022, ako aj vstup potenciálneho nového akcionára po 31. decembri 2022;

2. Lehota uplynutia platnosti súčasnej zmluvy medzi RCBA a BSK je príliš krátka na to, aby prípadná investícia nového minoritného akcionára do dlhodobého majetku priniesla novému minoritnému akcionárovi požadovanú návratnosť;
3. Zmena zmluvných podmienok súčasnej zmluvy medzi RCBA a BSK, týkajúcich sa doby, na ktorú je zmluva uzatvorená, ceny výkonov alebo rozsahu činností by bola v rozpore so zákonom o verejnom obstarávaní;
4. Výsledky hospodárenia RCBA vyústili do stavu, kedy RCBA ku koncu roka 2019 vykázala záporné vlastné imanie, čo sťažuje jej budúcu pozíciu pri získavaní bankových úverov alebo využívaní leasingu na účely obnovy strojového vybavenia a v konečnom dôsledku predstavuje významné riziko pre jej ďalšiu činnosť.

Nasledujúca tabuľka obsahuje posúdenie realizovateľnosti jednotlivých nástrojov na zníženie rizika vo väzbe na vyššie uvedené faktory.

Nástroj na zníženie rizika	Realizovateľnosť nástroja	Odôvodnenie
aktualizácia cenníka v súlade s aktuálnymi cenami práce a vstupov	nie	Aktualizácia cenníka by si vyžiadala dodatok k existujúcej zmluve, čo by mohlo byť v rozpore so zákonom o verejnom obstarávaní.
zvýšenie základného imania zo strany súčasných akcionárov	nie	Potreba súhlasu minoritného akcionára, čo je vzhľadom na termín ukončenia účinnosti zmluvy nepravdepodobné.
využitie leasingu alebo úveru na obstaranie dlhodobého majetku	nie	Záporné vlastné imanie znižuje kredit RCBA ako dlžníka.
získanie 100 % podielu v RCBA - odkúpenie minoritného podielu	nie	Záporné vlastné imanie RCBA v spojení s nevyhnutnosťou investovať do dlhodobého majetku RCBA je významným rizikom ďalšieho fungovania RCBA.
príprava podmienok nového verejného obstarávania a jeho vyhlásenie v dostatočnom predstihu pred vypršaním súčasnej zmluvy medzi BSK a RCBA (pred 31. decembrom 2022)	nie	RCBA nie je, vzhľadom na záporné vlastné imanie a zastaralé strojové vybavenie, schopná vo verejnom obstarávaní konkurovať iným serióznym záujemcom.
investovanie do zariadení a technológií schopných nahradiť externé výkony	nie	Limitované kapitálové výdavky RCBA a nezáujem minoritného akcionára.
rozšírenie aktivít o komerčné činnosti mimo BSK ako hlavného odberateľa	nie	Záporné vlastné imanie a zastaralé strojové vybavenie vylučuje RCBA z akejkolvek verejnej súťaže, pri ktorej by sa mohla uchádzať o zákazky mimo BSK.
zníženie závislosti na externých dodávateľoch	nie	Možné jedine prostredníctvom investícií do strojového vybavenia a internalizácie externých výkonov.
rozšírenie aktivít do iných oblastí v kompetencii BSK	nie	Potreba aktualizácie, resp. rozšírenia cenníka, ktorá by si vyžiadala dodatok k existujúcej zmluve, čo by mohlo byť v rozpore so zákonom o verejnom obstarávaní.
predĺženie súčasnej zmluvy medzi BSK a RCBA o čas potrebný na zabezpečenie návratnosti investície	nie	Predĺženie súčasnej zmluvy bez realizácie verejného obstarávania by bolo v rozpore so zákonom o verejnom obstarávaní.
úspech RCBA vo verejnej súťaži vyhlásenej BSK	nie	Záporné vlastné imanie a zastaralé strojové vybavenie vylučuje RCBA z akejkolvek verejnej súťaže.
zabezpečenie personálu schopného priniesť komerčné zákazky	nie	Schopnosť realizácie nových zákaziek je podmienená možnosťou zúčastniť sa verejnej súťaže a konkurencie schopnosťou voči iným spoločnostiam.

vypracovanie jednoznačných záväzných pravidiel prioritizácie údržby	áno	
---	-----	--

Realizovateľnosť nástrojov na zmiernenie konkrétnych rizík významným spôsobom ovplyvňuje výber variantu zabezpečovania údržby a správy ciest BSK. Pri zohľadnení záporného vlastného imania RCBA, zastaralého strojového vybavenia a požiadaviek zákona o verejnom obstarávaní, nie je možné zabezpečiť, aby spoločnosť RCBA zabezpečovala údržbu a správu ciest BSK efektívnym spôsobom, preto sú všetky varianty, ktoré počítajú s pokračovaním spolupráce medzi BSK a RCBA, teda varianty, ktoré sa v hodnotiacej matici umiestnili na druhom a treťom mieste, nerealizovateľné.

Najvhodnejším variantom sa stáva založenie novej obchodnej spoločnosti v 100% vlastníctve BSK. Hlavnými výhodami tohto variantu sú:

- eliminácia negatívneho vplyvu minulých výsledkov hospodárenia RCBA – RCBA vykázala za finančný rok 2019 záporné vlastné imanie čo sťažuje jej budúcu pozíciu pri získavaní bankových úverov alebo využívaní leasingu na účely obnovy strojového vybavenia
- možnosť vkladu pozemkov a budov do základného imania novej spoločnosti – BSK môže využiť pozemky a budovy (a prípadne aj hnuťelný majetok), ktoré aktuálne prenajíma RCBA, ako nepeňažný vklad do základného imania novovzniknutej spoločnosti
- možnosť použitia bankového úveru alebo leasingu na financovanie nákupu strojového vybavenia – obchodná spoločnosť s majetkom vo forme budov a pozemkov sa môže týmto majetkom zaručiť za poskytnutý bankový úver
- úplná kontrola BSK, ako jediného vlastníka, nad činnosťou spoločnosti
- možnosť rozšírenia komerčných aktivít o nové činnosti v nadväznosti na dostupné strojové vybavenie a odbornosť personálu
- možnosť rozšírenia aktivít o nové činnosti pre BSK v nadväznosti na dostupné strojové vybavenie a odbornosť personálu
- možnosť priameho zadania na základe výnimky z verejného obstarávania v zmysle § 1 ods. 4 zákona o verejnom obstarávaní.

## Scenáre ďalšieho vývoja

Pre konečné rozhodnutie o výbere najvhodnejšieho variantu zabezpečovanie výkonu údržby ciest je dôležité odhadnúť budúci vývoj hospodárenia RCBA. Pre tento účel sme navrhli tri rôzne scenáre možného vývoja hospodárenia RCBA:

1. Scenár I – pokračovanie súčasného stavu
2. Scenár II – posilnenie strojového vybavenia RCBA, ktoré umožní internalizovať časť výkonov, ktoré v súčasnosti zabezpečujú externí dodávatelia
3. Scenár III - posilnenie strojového vybavenia RCBA, ktoré umožní internalizovať časť výkonov, ktoré v súčasnosti zabezpečujú externí dodávatelia v kombinácii s rozšírením aktivít RCBA o činnosti vykonávané pre tretie subjekty (mimo BSK)

Pri modelovaní scenárov sme vychádzali z prevádzkových údajov RCBA za posledné tri roky (2017-2019), ktoré sme očistili o jednorazové vplyvy (predovšetkým výnosy a náklady súvisiace s dotáciou z Ministerstva dopravy a výstavby SR na výstavbu cesty Pezinok-Viničné-Senec). Použitie údaje za roky 2017 až 2019 tak síce vychádzajú z účtovných podkladov RCBA, ale vzhľadom na potrebné úpravy sa líšia od publikovaných účtovných závierok.

## Scenár I – Pokračovanie súčasného stavu

Sumy v tis. EUR	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Spotreba materiálu: Opravy vozovky	40	21	4	0	0	0	0	0	0
Spotreba materiálu: PHM	199	152	144	168	172	175	179	182	186
Ostatná spotreba materiálu	262	379	283	294	300	306	312	318	325
Služby: Kapitálové stavby	2 152	3 977	5 935	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600
Služby: Opravy ciest	4 679	4 800	2 544	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300
Služby: Nájomné	187	196	218	222	227	231	236	241	246
Ostatné služby	462	419	393	431	440	449	458	467	476
Mzdové náklady	1 171	1 324	1 140	1 236	1 261	1 286	1 311	1 338	1 364
Ostatné personálne náklady	606	657	599	633	646	659	672	685	699
Odpisy	146	137	135	129	126	121	117	113	108
Ostatné náklady	514	765	585	674	687	701	715	729	744
<b>Náklady celkovo</b>	<b>10 418</b>	<b>12 828</b>	<b>11 980</b>	<b>10 689</b>	<b>10 758</b>	<b>10 828</b>	<b>10 900</b>	<b>10 973</b>	<b>11 048</b>
<b>Tržby</b>	<b>9 360</b>	<b>11 236</b>	<b>9 326</b>	<b>11 516</b>	<b>11 524</b>	<b>11 532</b>	<b>11 541</b>	<b>11 550</b>	<b>11 559</b>
<b>Výsledok hospodárenia</b>	<b>-1 058</b>	<b>-1 591</b>	<b>-2 654</b>	<b>827</b>	<b>766</b>	<b>704</b>	<b>641</b>	<b>576</b>	<b>510</b>

Tomto scenár vychádza z predpokladu, že RCBA bude pokračovať vo svojej činnosti tak ako v roku 2019. Súčasná funkcia však nie je vyhovujúca pre RCBA ani pre BSK. RCBA môže podľa zmluvy s BSK počítať s ročným príjmom za výkony súvisiace s bežnou a zimnou údržbou na úrovni cca 13 000 tis. € s DPH (10 833 tis. € bez DPH), pričom väčšinu týchto prostriedkov RCBA nerealizuje u seba ale peniaze cez dodávateľský reťazec „posiela“ ďalej externým dodávateľom, ktorí vykonávajú potrebné činnosti. Súčasná finančná nastavenie tiež nedovoľuje RCBA vykonávať bežnú a zimnú údržbu v optimálnom rozsahu, čo sa v budúcnosti prejaví na zhoršenom stave ciest. Z hľadiska vplyvu na hospodársky výsledok je dôležitý pomer v akom sú prostriedky z rozpočtu BSK rozdelené medzi činnosti súvisiace s bežnou a zimnou údržbou a kapitálové investície. S rastúcim podielom prostriedkov použitých na kapitálové investície klesá hospodársky výsledok RCBA, resp. klesá schopnosť RCBA kryť vlastné náklady súvisiace s výkonom zimnej a bežnej údržby ciest (mzdy, energie, spotrebovaný materiál, odpisy a pod.).

V pláne na roky 2020-2022 vychádzame z predpokladu úsporného nastavenia činnosti RCBA, ktoré odzrkadľuje nastavenie v roku 2019. Na viacerých nákladových účtoch roka 2019 je zrejmy pokles v porovnaní s predchádzajúcim rokom. V týchto prípadoch sme ako podklad použili hodnotu posledného roka, v prípade nákladov, ktorých obmedzenie by mohlo mať negatívny vplyv na činnosť RCBA (napr. spotreba pohonných hmôt, náhradné diely na motorové vozidlá, atď.) sme pri projekcii vychádzali z priemeru posledných troch rokov. Náklady sú indexované 2% medziročným nárastom.

Pre najväčšiu nákladovú položku - Kapitálové stavby – počítame s ročným nákladom okolo 5 600 tis. €, ktorý zodpovedá zmluvne dohodnutej sume zníženej o DPH. Druhú významnú položku služieb – Opravy ciest II. a III. triedy – sme pre účely modelovania ponechali na hodnote, ktorú vykázal dodávateľ údržby v Pezinku. Je to z dôvodu, že kým kapitálové stavby sú prefakturované zo strany BSK 1:1, pri dodávateľoch údržby spoločnosť môže realizovať rozdiel v cene, ktorý pokrýva interné náklady.

Vzhľadom na to, že počítame s úsporným režimom, predpokladáme, že RCBA nebude rozvíjať svoje externé aktivity a prakticky jediným zdrojom tržieb zostane BSK, ktorý za výkony RCBA bude platiť ročnú úhradu vo výške 10 833 tis. €. Táto suma je už očistená o DPH, ktorú spoločnosť musí zaplatiť. Jediným externým zdrojom sú príjmy za predaný materiál nastavené ako náklad a 5% marža.

Za predpokladu, že do spoločnosti pritečie celý plánovaný rozpočet, počítame s kladným výsledkom hospodárenia. Pre vlastníka je pozitívne, že RCBA sa po troch stratových rokoch vráti do zisku, no určitou cenou za to je škrtenie výkonov, ktoré sa tak vzdávajú optimálnemu nastaveniu údržby ciest. RCBA však nemá prostriedky na rozvoj a predovšetkým investície do strojového vybavenia, na ktorom sa zvyšuje investičný dlh. Takéto nastavenie spoločnosti ju stále viac vzdáva od hlavného cieľa, ktorým je poskytovanie komplexných služieb správy ciest v regióne Bratislavského kraja. RCBA tak vzhľadom na prevádzkovo-technický stav svojho majetku musí stále viac zadaní riešiť dodávateľsky a zarába menej na vlastných výkonoch.

## Scenár II – Investičné posilnenie

Sumy v tis. EUR	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Spotreba materiálu: Opravy vozovky	40	21	4	0	924	1 400	1 400	1 400	1 400
Spotreba materiálu: PHM	199	152	144	168	264	315	319	322	326
Ostatná spotreba materiálu	262	379	283	294	300	306	312	318	325
Služby: Kapitálové stavby	2 152	3 977	5 935	5 600	3 752	2 800	2 800	2 800	2 800
Služby: Opravy ciest	4 679	4 800	2 544	1 300	1 577	1 720	1 720	1 720	1 720
Služby: Nájomné	187	196	218	222	477	481	486	491	246
Ostatné služby	649	615	611	654	917	930	944	958	722
Mzdové náklady	1 171	1 324	1 140	1 236	1 373	1 457	1 482	1 508	1 535
Ostatné personálne náklady	606	657	599	633	700	740	753	767	780
Odpisy	146	137	135	129	126	121	117	113	108
Ostatné náklady	327	569	367	451	211	220	229	239	498
<b>Náklady celkovo</b>	<b>10 418</b>	<b>12 828</b>	<b>11 980</b>	<b>10 689</b>	<b>10 620</b>	<b>10 490</b>	<b>10 562</b>	<b>10 635</b>	<b>10 460</b>
<b>Tržby</b>	<b>9 360</b>	<b>11 236</b>	<b>9 326</b>	<b>11 516</b>	<b>11 524</b>	<b>11 532</b>	<b>11 541</b>	<b>11 550</b>	<b>11 559</b>
<b>Výsledok hospodárenia</b>	<b>-1 058</b>	<b>-1 591</b>	<b>-2 654</b>	<b>827</b>	<b>904</b>	<b>1 042</b>	<b>979</b>	<b>914</b>	<b>1 098</b>

V scenári II. predpokladáme, že BSK investuje do strojového vybavenia celkovú sumu 1 000 tis. € a toto strojové vybavenie poskytne RCBA na výkon činností súvisiacich s údržbou ciest, pričom RCBA bude za toto strojové vybavenie uhrádzať BSK nájom, ktorého výška bude vychádzať z ročných odpisov (obstarávacej ceny a doby odpisovania). Táto investícia BSK sa prejaví v troch rovinách:

- vyššia kvalita vykonaných prác
- väčší počet opravených km
- zlepšenie finančnej kondície RCBA

V modelovaní ďalšieho vývoja uvažujeme s predpokladom, že RCBA vníma potrebu a rozsah vynútených a preventívnych opráv cestných komunikácií a eviduje zásobník projektov. RCBA dokáže na základe zásobníka predikovať, typ a rozsah opráv, ktoré sa budú vykonávať v najbližšom období. Pri rozhodovaní o skladbe obstaraného strojového vybavenia bude potrebné zohľadniť predpokladaný rozsah opráv, tak aby bolo zaručené, že obstarané strojové vybavenie bude efektívne využívané. RCBA bude prioritizovať predmet opráv podľa dostupného strojového vybavenia.

Naše predpoklady počítajú s obstaraním strojového vybavenia v priebehu roka 2020 alebo na začiatku roka 2021. V prvom roku prevádzky RCBA zníži kapitálové náklady na 2/3 tým, že zostávajúcu 1/3 bude realizovať pomocou mechanizmov vo svojom vlastníctve a prostredníctvom svojich zamestnancov. Zjednodušene predpokladáme, že priemerná investícia obsahuje náklad na materiál, pohonné hmoty, ľudí, odpis mechanizmu, čiastočné práce dodávateľa a maržu. Pri modelovaní predpokladáme zachovanie spotreby materiálu a PHM. Náklad na subdodávku bude rovnaký ako keby investíciu realizovala tretia strana. Kvantifikovanú úsporu predpokladáme v použití ľudských zdrojov, kde predpokladáme zvýšenú vnútornú efektivitu – očakávané náklady subdodávateľa na zrealizovanie investície sa len čiastočne premietnu do zvýšených mzdových nákladov RCBA.

Správnym nastavením investičných akcií tiež dochádza k optimálnemu využívaniu strojového vybavenia, ktorého využívanie sa premietne do hospodárenia RCBA vo forme odpisov/nájomného a tieto náklady tak „zostávajú“ v RCBA resp. v BSK. RCBA bude môcť v budúcnosti naďalej využívať už odpísané strojové vybavenie, zatiaľ čo v prípade externého dodávateľa sú súčasťou nákladov subdodávky aj náklady súvisiace so strojo-hodinami mechanizmov prevádzkovaných externým dodávateľom. Na druhej strane sú náklady RCBA zvýšené o odpisy/nájom súvisiace so strojovým vybavením vo výške odpisov majiteľa čím je RCBA motivovaná vyhľadávať možnosti, ako si na nájom zarobiť.

Predpokladáme štandardne 10% maržu pri investičných akciách, ktorá by tak zostala v RCBA. Okrem pokrytia nákladov s prípravou projektu, ktoré v súčasnosti RCBA znáša by zostatková marža predovšetkým znížila požadovanú výšku investícií. Spoločne s nižšími personálnymi nákladmi, odpisovaním strojového vybavenia a absenciou dodávateľskej marže by sa znížili náklady RCBA na realizáciu investícií a tak by zlepšila finančnú situáciu spoločnosti.

### Scenár III. – Investičné posilnenie a rozšírenie o komerčné projekty

Sumy v tis. EUR	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Spotreba materiálu: Opravy vozovky	40	21	4	0	948	1 441	1 460	1 475	1 490
Spotreba materiálu: PHM	199	152	144	168	384	518	619	697	776
Ostatná spotreba materiálu	262	379	283	294	300	306	312	318	325
Služby: Kapitálové stavby	2 152	3 977	5 935	5 600	3 752	2 800	2 800	2 800	2 800
Služby: Opravy ciest	4 679	4 800	2 544	1 300	1 589	1 740	1 750	1 758	1 765
Služby: Nájomné	187	196	218	222	477	481	486	491	246
Ostatné služby	649	615	611	654	917	930	944	958	722
Mzdové náklady	1 171	1 324	1 140	1 236	1 398	1 498	1 543	1 585	1 627
Ostatné personálne náklady	606	657	599	633	711	760	782	803	824
Odpisy	146	137	135	129	126	121	117	113	108
Ostatné náklady	514	765	585	451	211	220	229	239	498
<b>Náklady celkovo</b>	<b>10 606</b>	<b>13 024</b>	<b>12 198</b>	<b>10 689</b>	<b>10 812</b>	<b>10 814</b>	<b>11 042</b>	<b>11 235</b>	<b>11 180</b>
<b>Tržby</b>	<b>9 360</b>	<b>11 236</b>	<b>9 326</b>	<b>11 516</b>	<b>11 764</b>	<b>11 937</b>	<b>12 141</b>	<b>12 300</b>	<b>12 459</b>
<b>Výsledok hospodárenia</b>	<b>-1 058</b>	<b>-1 591</b>	<b>-2 654</b>	<b>827</b>	<b>952</b>	<b>1 123</b>	<b>1 099</b>	<b>1 064</b>	<b>1 278</b>

Tento scenár vychádza pri investičnom posilnení z rovnakých predpokladov ako scenár II. a je rozšírený o tržby z komerčných projektov pre tretie strany, ktoré RCBA začne aktívne vyhľadávať. Kombinácia skúseného tímu pracovníkov a modernizovaného strojového vybavenia vytvorí predpoklady pre to, aby sa RCBA stala konkurencieschopnou v dodávateľskom reťazci. Opravy ciest vo vlastnej réžii navyše umožňujú RCBA časovú flexibilitu pri získavaní nových zákaziek. Správnym časovým manažmentom medzi získanými projektmi a naplánovaním rekonštrukcií na krajských cestách môže RCBA ešte zvýšiť využitie nových mechanizmov.

Predpoklady interných projektov zostali na úrovni scenára II z čoho je možné identifikovať vplyv externých zákaziek na hospodárenie RCBA. Scenár vychádza z predpokladu, že prvé zákazky získa RCBA v roku 2021. Konzervatívne očakávame jednotkový rast externých zákaziek. Scenár zohľadňuje mierny nárast hodnoty zákazky a predpokladá externé príjmy RCBA v rozsahu 240 tis. € v roku 2021 až 900 tis. € v roku 2025.

Štruktúra nákladov externých zákaziek je mierne upravená oproti interným projektom. Predpokladáme vyššie percento nákladov na PHM a zamestnancov v súvislosti s pravdepodobným dlhším časom na presun techniky na miesto výkonu. Aj pri externých zákazkách očakávame, že sa do nákladov neprenesie celý náklad na zamestnancov, ale že správnym manažovaním ľudských kapacít, sa náklad na zamestnancov zvýši v intervale od 2 do 5% z alokovanej časti nákladov. Predpokladáme, že charakter zákazky bude totožný s internými prácami a spotreba materiálu a odpis strojového vybavenia zostane rovnaký. RCBA bude stále potrebovať určitú časť zákazky posunúť na subdodávateľov, preto bude veľmi malá časť tržieb alokovaná aj na nich. Očakávame, že externé zákazky bude RCBA realizovať s 10% maržou.

Do výsledku hospodárenia spoločnosti sa okrem definovanej marže premietne aj úspora pri efektívnom manažmente ľudských zdrojov a vyššia utilizácia strojového vybavenia. RCBA dosiahne zisk, ktorý môže použiť na obnovu strojového vybavenia.

### Zhrnutie

Sumy v tis. EUR	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Scenár I. – Pokračovanie súčasného stavu</b>									
Tržby	9 360	11 236	9 326	11 516	11 524	11 532	11 541	11 550	11 559
Náklady	10 418	12 828	11 980	10 689	10 758	10 828	10 900	10 973	11 048
<b>Výsledok hospodárenia</b>	<b>-1 058</b>	<b>-1 591</b>	<b>-2 654</b>	<b>827</b>	<b>766</b>	<b>704</b>	<b>641</b>	<b>576</b>	<b>510</b>
<b>Scenár II. – Investičné posilnenie</b>									
Tržby	9 360	11 236	9 326	11 516	11 524	11 532	11 541	11 550	11 559
Náklady	10 418	12 828	11 980	10 689	10 620	10 490	10 562	10 635	10 460
<b>Výsledok hospodárenia</b>	<b>-1 058</b>	<b>-1 591</b>	<b>-2 654</b>	<b>827</b>	<b>904</b>	<b>1 042</b>	<b>979</b>	<b>914</b>	<b>1 098</b>
<b>Scenár III. – Investičné posilnenie a komerčné projekty</b>									



Tržby	9 360	11 236	9 326	11 516	11 764	11 937	12 141	12 300	12 459
Náklady	10 606	13 024	12 198	10 689	10 812	10 814	11 042	11 235	11 180
<b>Výsledok hospodárenia</b>	<b>-1 058</b>	<b>-1 591</b>	<b>-2 654</b>	<b>827</b>	<b>952</b>	<b>1 123</b>	<b>1 099</b>	<b>1 064</b>	<b>1 278</b>

Tabuľka porovnáva nami modelované tri scenáre vývoja RCBA. Pri všetkých scenároch počítame so stabilným príjmom zo strany BSK a prispôbenými nákladmi podľa daného scenára.

Pri výkone nevyhnutnej údržby v prípade alokovania celého prisľúbeného balíka dosiahne RCBA kladný hospodársky výsledok. Zisk v čase postupne klesá, nakoľko náklady na výkon stúpajú v dôsledku inflácie, kým tržby zostávajú rovnaké. Výsledkom je postupný pokles hospodárskeho výsledku pri úspornom nastavení výkonov súvisiacich s údržbou ciest.

V druhom scenári sa prostredníctvom investície do mechanizmov vytvorí pre RCBA priestor pre realizáciu časti investícií, ktoré sú v súčasnosti realizované prostredníctvom externých dodávateľov. Tržby sa nezmenia no výraznejšie sa zmení štruktúra nákladov. Časť nákladov, ktoré RCBA uhradza externým dodávateľom za činnosti súvisiace s rekonštrukciou ciest bude realizovať vo vlastnej réžii. Vďaka tomu zostane v spoločnosti viac peňazí, a to aj napriek splátke za mechanizmy, čo bude mať pozitívny vplyv na výsledok hospodárenia. Po 4 ročnom odpísaní/ splatení investície do strojov, bude mať RCBA dodatočné zdroje na obnovu strojového vybavenia.

Tento scenár sme rozšírili o variantné riešenie výšky investície do strojového vybavenia. Pričom sme vytvorili maticu, ktorá zobrazuje vývoj kumulovaného hospodárskeho výsledku za obdobie piatich rokov v závislosti od objemu investícií do strojového vybavenia a v závislosti od toho, aké percento externých výkonov bude RCBA schopná realizovať interne.

Kumulovaný výsledok hospodárenia za obdobie 2021 až 2025		Výška počiatočnej investície (v tis. €)				
		1 000	2 000	3 000	4 000	5 000
Podiel vnútorne realizovaných externých výkonov	10%	3,61	2,61	1,61	0,61	-0,39
	33%	4,96	3,96	2,96	1,96	0,96
	50%	5,96	4,96	3,96	2,96	1,96

Z tabuľky je zjavné, že kumulovaný výsledok hospodárenia klesá s výškou počiatočnej investície, čo je dané skutočnosťou, že objem tržieb sa s výškou investície nemení. V dôsledku rastúcich investícií rastú ročné náklady na prevádzku RCBA v dôsledku rastúcich odpisov. Pri nezmenených tržbách tak v dôsledku nárastu odpisov klesá výška hospodárskeho výsledku. Tento negatívny jav je možné eliminovať rastom tržieb RCBA bez ohľadu na to, či tieto tržby rastú v dôsledku rastúcich výdavkov BSK alebo v dôsledku rozšírenia podnikateľského portfólia RCBA o činnosti realizované pre BSK.

Na druhej strane je z tabuľky vidieť, že hospodársky výsledok rastie v závislosti od zvyšujúceho sa podielu vnútorne realizovaných externých výkonov. Rastúci objem odpisov strojového vybavenia je kompenzovaný klesajúcim podielom externých nákladov. Tento pozitívny jav môže nastať vtedy, ak RCBA investuje do takého strojového vybavenia, vďaka ktorému dokáže nahradiť výkony realizované externými dodávateľmi.

Ideálny stav nastane vtedy, keď RCBA dokáže vďaka investovaniu do strojov maximalizovať svoj podiel na realizovaných externých výkonoch pre BSK a zároveň dokáže prostredníctvom týchto strojov realizovať výkony, ktoré umožnia rozšírenie jej podnikateľského portfólia o činnosti realizované pre BSK.

Kľúčovou pre RCBA nie je výška investície, ale jej potenciál zvládnuť realizáciu zákaziek, na ktoré nemá v súčasnosti výrobnú kapacitu a musí ich realizovať prostredníctvom externých dodávateľov. Práve zachovanie dodatočnej marže v spoločnosti jej pomôže v zlepšení hospodárenia.

V treťom scenári RCBA získa nové mechanizmy prostredníctvom investície, vďaka čomu bude môcť rozšíriť svoj podnikateľský záber nie len o interné projekty, ale začne vyhľadávať aj externé zákazky. Model vychádza z predpokladu, že RCBA bude schopná získať menšie množstvá menších zákaziek (veľkosť zákaziek bude obmedzená strojovým a personálnym vybavením RCBA). Model počíta s rastom tržieb. Viac zákaziek predstavuje aj vyššie náklady, ktoré však rastú pomalším tempom ako výnosy. Je to spôsobené maržou, s ktorou spoločnosť kalkuluje pri zákazkách a zvýšením vnútornej efektivity zamestnancov, čím RCBA dokáže eliminovať viac externých nákladov ako v scenári II. Takto ušetrené prostriedky, môže spoločnosť využiť na zvýšenie kvality údržby ciest alebo na ďalšie investície do strojov a zariadení.



Rozhodujúcim východiskom vyššie uvedených scenárov a predpokladom ich úspešnej realizácie je, že BSK každoročne použije na zabezpečenie údržby ciest čiastku vo výške 13 000 tis. € s DPH (10 833 tis. € bez DPH).

V prípade, ak by BSK použila na zabezpečenie údržby ciest sumu vo výške 10 500 tis. € s DPH (čo je zhruba suma vynaložená v roku 2019), dosiahla by RCBA v horizonte rokov 2021 až 2025 pri všetkých troch scenároch stratu. Výnimkou by bol rok 2025 pri scenári III.

Nasledujúca tabuľka obsahuje zoznam požadovaných investícií do strojového vybavenia, identifikovaného RCBA.

Tabuľka 40: Súpis strojového vybavenia identifikovaného RCBA pre potreby obnovy

Názov strojového vybavenia	Požadovaný počet	Celková odhadovaná cena s DPH
Nákladný automobil výmenných nadstavieb (podvozok)	11	1 320 000
+ Sklápacia nadstavba	11	220 000
+ Posypová nadstavba	11	390 000
+ Pluh	11	132 000
Univerzálny nákladný automobil (Unimog)	3	600 000
+ Sklápacia nadstavba	3	30 000
+ Zametacia nadstavba	3	42 000
+ Žacie rameno	3	165 000
+ Posypová nadstavba	3	75 000
+ Pluh	3	36 000
Univerzálny nakladač teleskopický	4	288 000
Šmykom riadený nakladač (UNC)	3	102 000
+ Fréza na asfalt	3	30 000
+ Paletové vidly	3	1 950
Rýpadlo nakladač	3	210 000
Nákladne vozidlo valník s hydraulickou rukou HR 3,5t	3	555 000
Úžitkové vozidlo do 3,5t	3	
Valník s dvojitou kabinou	3	105 000
Sklápač	3	45 000
Traktor s prídavnými zariadeniami	6	729 000
+ Žacie rameno	6	228 000
+ Čistič priekop	6	120 000
+ Zrezávač krajníc	6	180 000
+ Radlica (predná + zadná)	6	156 000
Prívesný vozík	3	
bezpečnostná výstražná svetelná šípka	3	28 500
Na prevoz drobnej mechanizácie a materiálu do 1,5t	3	6 000
Montážna plošina s dosahom 15m	3	240 000
Vibračný valec 1,0t	3	30 000
Vibračná doska	3	3 000
Krovinorez	9	3 600
Motorová píla	6	1 800
Tlakový čistič (WAP)	3	10 500
Značkovací stroj (Hoffman na vodorovne značenie priechodov)	3	60 000
Vzduchový kompresor s búracím kladivom	3	36 000
Rezačka špár	3	6 000
Búracie kladivo elektrické	3	3 000
Elektrocentrála	3	4 500

Osobné motorové vozidlo	3	45 000
Úžitkové motorové vozidlo van	3	45 000
Vysprávková súprava Turbo (podvozok)	3	540 000
Vysprávková súprava (nadstavba - ABS)	3	90 000
<b>Spolu</b>		<b>6 757 350</b>

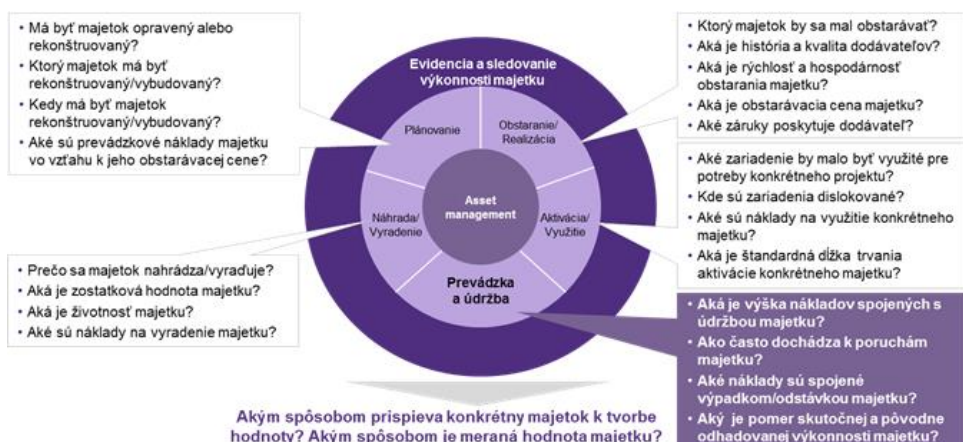
## Funkčný model

Spoločným menovateľom všetkých posudzovaných variantov riešenia výkonu cestného hospodárstva je správa a výkon činností súvisiacich s veľkým rozsahom majetku, ktorý je rozmiestnený po celom území samosprávneho kraja a zároveň má rozdielne parametre ako napr. vek, umiestnenie, intenzita používania, účel použitia alebo technický stav. Tento majetok predstavuje kľúčové aktívum, ktorým BSK, resp. RCBA disponuje, pričom tento majetok bol nadobudnutý historicky a v mnohých prípadoch za špecifických podmienok a okolností, čoho dôsledkom je veľká rôznorodosť majetku.

V spoločnostiach vlastniacich a spravujúcich majetok umiestnený na rozsiahlom území (najčastejšie spoločnosti pôsobiace v sieťových odvetviach – energetika, telekomunikácie, doprava) je bežnou praxou systematický prístup k riadeniu správy majetku (Asset Management), ktorý vychádza z medzinárodne uznávaných princípov definovaných v špecifikáciách a štandardoch, akým je napríklad PAS 55<sup>14</sup>.

Uvedené štandardy definujú optimálnu správu majetku ako súbor systematických a koordinovaných aktivít a postupov, prostredníctvom ktorých organizácie optimálnym spôsobom spravujú svoje aktíva, ich výkonnosť, súvisiace riziká a náklady, počas celého životného cyklu týchto aktív. Cieľom zavedenia tohto prístupu je splnenie strategických cieľov spoločnosti, ako aj zodpovedanie otázok súvisiacich so životným cyklom majetku.

Graf 1: Popis procesu Asset Managementu



Problematika životného cyklu majetku sa netýka výlučne majetku spoločnosti, ale prelína sa so životným cyklom vedenia spoločnosti (ako zástupcu vlastníka majetku) a zároveň životným cyklom pracovníkov spoločnosti poverených správou majetku. Spravidla platí, že všetky tri uvedené životné cykly (majetok, vedenie spoločnosti, výkonní pracovníci) prebiehajú v určitom časovom úseku súbežne, avšak jednoznačne najdlhším je životný cyklus majetku. Z toho dôvodu je nevyhnutné, aby vlastníka majetku, ktorý je zodpovedný za rozhodovanie o majetku, disponoval čo najširšou škálou informácií, na základe ktorých by bolo možné objektívne vyhodnocovať potreby majetku (údržba, obnova, výmena). V tomto prípade platí, že čím viac informácií o majetku má jeho vlastníka k dispozícii, tým viac jeho rozhodnutia korešpondujú so skutočnými potrebami majetku.

## Štruktúra organizácie správy majetku

Základný princíp štruktúry organizácie správy aktív spočíva v jednoznačnom a transparentnom rozlíšení úloh a zodpovedností vlastníka aktív (strategická úroveň), správcu aktív (riadiaca úroveň) a poskytovateľa /

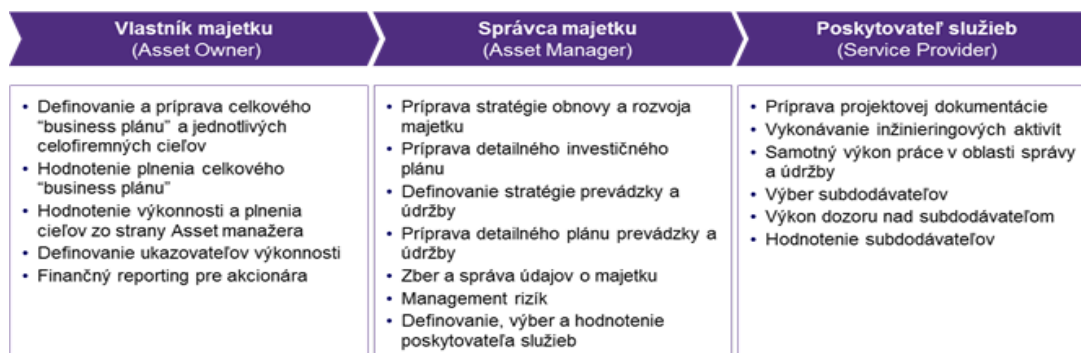
<sup>14</sup> Publicly Available Specification 55 (PAS 55) je medzinárodný štandard na správu fyzických aktív

poskytovateľov služieb (výkonná úroveň) súvisiacich s aktívami. Konkrétne nastavenie organizácie správy aktív sa zvyčajne riadi špecifickými potrebami, požiadavkami a preferenciami príslušnej spoločnosti.

## Procesy správy majetku

Základom efektívneho a účinného fungovania správy aktív sú vhodne navrhnuté a zavedené procesy správy aktív. Zvýšenú pozornosť je potrebné venovať vzájomnej nadväznosti procesov, ich časovej náročnosti, zodpovednosti za vlastníctvo jednotlivých procesov, existencii, vhodnosti a dodržiavaniu relevantných kľúčových ukazovateľov výkonnosti a kontrolným mechanizmom začleneným do procesov správy aktív.

Graf 2 – Proces správy majetku



Z pohľadu rozdelenia úloh a zodpovedností za správu majetku BSK by mali byť jednotlivé funkcie rozdelené nasledovne:

- Vlastník majetku (strategická úroveň) – BSK
- Správca majetku (riadiaca úroveň) - RCBA
- Poskytovateľ služieb – RCBA, prípadne iný poverený subjekt, napríklad subdodávateľ

Pre jednotlivé činnosti, súvisiace s výkonom cestného hospodárstva by mali byť úlohy a zodpovednosti za správu majetku BSK rozdelené nasledovne:

Tabuľka 41: Rozdelenie zodpovedností pri správe majetku BSK

Vykonávané činnosti	BSK – odbor dopravy (vlastník majetku)	RCBA (správca majetku)	RCBA alebo iný subjekt (poskytovateľ služieb)
Definovanie a príprava rozpočtu pre správu a údržbu ciest vo vlastníctve BSK	x		
Hodnotenie plnenia rozpočtu pre správu a údržbu ciest vo vlastníctve BSK	x		
Hodnotenie výkonnosti plnenia zo strany RCBA	x		
Plánovanie, príprava a výstavba ciest vo vlastníctve BSK		x	
Poskytovanie podkladov k spracovaniu koncepcie diaľnic a ciest		x	
Spracovanie koncepcie ciest vo vlastníctve BSK	x		
Sčítanie cestnej dopravy na cestách vo vlastníctve BSK		x	x
Zber, spracovanie a poskytovanie informácií o zjazdnosti ciest		x	
Zber, spracovanie a poskytovanie informácií z technickej evidencie ciest a miestnych komunikácií		x	
Pasportizácia ciest, mostov a komunikácií vo vlastníctve BSK		x	x
Prioritizácia ciest, mostov a komunikácií z pohľadu zaradenia do investičného plánu výstavby a obnovy		x	

Príprava investičného plánu výstavby a obnovy ciest, mostov a komunikácií vo vlastníctve BSK		x	
Schvaľovanie investičného plánu výstavby a obnovy ciest, mostov a komunikácií vo vlastníctve BSK	x		
Odsúhlasovanie projektovej dokumentácie		x	
Vyjadrovanie		x	
Inžinierska činnosť		x	
Príprava plánu údržby ciest, mostov a komunikácií vo vlastníctve BSK		x	
Schvaľovanie plánu údržby ciest, mostov a komunikácií vo vlastníctve BSK	x		
Zabezpečenie stavebno-technického vybavenia ciest a miestnych komunikácií		x	
Oprava a údržba mostov			x
Oprava a údržba ciest II. a III. triedy v rámci BSK za účelom odstránenia závad v zjazdnosti, opotrebení, alebo poškodení týchto ciest, ich súčastí a príslušenstva			x
Plánovanie zimnej a letnej údržby ciest a čistenia ciest, pozemných komunikácií a verejných priestranstiev		x	
Výkon zimnej a letnej údržby ciest a čistenia ciest, pozemných komunikácií a verejných priestranstiev			x
Údržba a výsadba zelene			x
Výroba a montáž dopravných značiek			x
Dopravné značenie ciest, parkovísk a priemyselných plôch			x
Zakrývanie, odstraňovanie a likvidácia nepovolených reklamných zariadení na cestách vo vlastníctve BSK			x
Údržba a oprava bezpečnostného zariadenia a vybavenia			x

# Záver

Vzhľadom na riziká spojené s jednotlivými variantmi a zohľadniac realizovateľnosť nástrojov na ich elimináciu najmä vo väzbe na potrebu zosúladienia súčasnej zmluvy medzi RCBA a BSK so zákonom o verejnom obstarávaní, s ohľadom na finančnú situáciu RCBA a jej predikciu na nasledujúce roky, ako aj na potrebu investícií do strojového vybavenia, považujeme za najvhodnejšie riešenie vytvorenie novej obchodnej spoločnosti v 100% vlastníctve BSK.

Časový a vecný harmonogram založenia obchodnej spoločnosti je znázornený na nasledujúcom obrázku.

Obrázok 4: Časový a vecný harmonogram založenia obchodnej spoločnosti

Aktivita	2020												2021 a ďalej											
	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII						
<b>A</b>	<b>Prípravná fáza</b>																							
A.1																								
A.2																								
A.3																								
A.4																								
A.5																								
A.6																								
A.7																								
A.8																								
A.9																								
A.10																								
A.11																								
A.12																								
A.13																								
A.14																								
<b>B</b>	<b>Implementačná fáza</b>																							
B.1																								
B.2																								
B.3																								



# Grant Thornton

An instinct for growth™

---

[www.grantthornton.sk](http://www.grantthornton.sk)

© 2020 Grant Thornton Advisory s.r.o., Grant Thornton Valuations, a.s. All rights reserved.

Grant Thornton Advisory s.r.o. je členská firma Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International). Grant Thornton Valuations, a.s. je dceřinou společností Grant Thornton Advisory s.r.o. Odkazy na Grant Thornton se vztahují ke Grant Thornton International nebo ke členským firmám. Grant Thornton International a členské firmy nejsou mezinárodním partnerstvím. Služby jsou nezávisle poskytovány jednotlivými členskými firmami.



## Príloha

Fotografie vybranej techniky používanej RCBA na účely údržby ciest. Fotografie boli vyhotovené 4. júna 2020 v stredisku RCBA Malacky.



