

TERMÍN: 14.09.2023

xx24498xx
Recenzia A
Matej Petroci
matej.petroci@mfsr.sk

*Prosím nezasahujte do tejto tabuľky*RECENZENT/KA (meno a priezvisko, pozícia, inštitúcia): **Matej Petroci**NÁZOV MATERIÁLU: **Po nás potopa - Ekonomická a finančná analýza Slovenského vodohospodárskeho podniku**TYP VÝSTUPU*[1]: **analýza**

(pri spoločných výstupoch uviesť aj typy individuálnych vkladov):

ANALYTICKÝ ÚTVAR, REZORT: **Ministerstvo životného prostredia SR - Inštitút environmentálnej politiky**AUTORI/KY: **Kristína Mojzesová, Martin Gális, Veronika Tóth, Marek Engel, Margaréta Sokolová**

SPOLUAUTORI/KY: - ; - ; - ; -

RECENZNÝ FORMÁT*[2]: **2**

PRIPOMIENKY:

P.č.	Pripomienka sa vzťahuje k (strana, odsek):	Text pripomienky*[3]	Odôvodnenie pripomienky	Vysporiadanie sa s pripomienkou*[4]
1	S. 6	V zhrnutí chýba pomenovanie cieľa analýzy.	Zadefinovanie cieľa a otázok, ktoré chce analýza zodpovedať by pomohlo lepšie prepojiť jednotlivé zistenia v analýze.	Akceptované: Doplnená informácia „Analýza okrem mapovania problémov SVP navrhuje strednodobé až dlhodobé riešenia pre jeho

				udržateľné financovanie a prevádzku.“
2	S. 6 ods. 2	Lepšie zdefinovať prepád to straty a vysvetliť chýbajúcu motiváciu šetriť.	<p>Teraz odsek obsahuje iba informáciu o jednom stratovom roku. Skôr by som upozornil na opakovanú stratu v období 2014 – 2022 (Graf 4). 2020 a 2021 boli len výnimka. Mierna strata nemusí byť zásadný problém. Primárnou úlohou štátnych podnikov je plniť ich vecnú činnosť v primeranom rozsahu efektívnym spôsobom. Strata môže byť spôsobená aj čisto účtovnými faktormi. Dôležitým argumentom je v tomto vznik investičného a údržbového dlhu.</p> <p>Prečo by zníženie nákladov viedlo k zníženiu príjmov? Teraz to znie len ako tendenčný argument prečo nešetriť. Pred týmto odsekom by sa hodilo mať odsek k primeranosti financovania. Potom sa dá povedať šetrenie vie pomôcť ale nevyrieši pravdepodobné systémové podfinancovanie (ak je preukázané).</p>	Akceptované: Odsek bol prepísaný. Doplnená formulácia o neplnení ich úloh, obmedzovaní investícií a údržby.
3	S. 6	Chýba odsek alebo odseky, ktoré by vysvetlili, či je SVP podfinancovaný alebo nie alebo nevieme teraz presne povedať. Štruktúra argumentov v zhrnutí	Zhrnutie teraz obsahuje jednotlivé argumenty rozdelené medzi viacero odsekov ale chýba ich prepojenie. Sled myšlienok je v zhrnutí prerušený	Akceptované: Doplnená informácia o investičnom dlhu a zlom technickom stave infraštruktúry.

		<p>nezapadá do seba a nepodporuje jasný záver.</p>	<p>faktickými informáciami o mzdách a pomere financovania.</p> <p>Relevantné argumenty pre indikáciu možného podfinancovania je tvorba investičného dlhu, odložená prevádzka a problémy s cash flow. Tieto informácie by mali byť zhrnuté v nejakom odseku vzhľadom na otázku či je SVP podfinancovaná alebo nie. Je potrebné tiež zdôrazniť, že SVP nevie jasne preukázať svoju potrebu financovania. Chýba finančný model. SVP nedáva dobré podklady. Tieto nedostatky je potrebné odstrániť</p>	
4	S. 6 a 7	<p>Chýba odkaz na predchádzajúce audity a zvyšovanie vnútornej efektívnosti SVP.</p>	<p>Špeciálne v prípade osobných nákladov a pri návrhu riešení by bolo vhodné poznamenať či SVP implementuje navrhované opatrenia a odporučiť ich realizáciu ak sú navrhované opatrenia realistické. Je počet zamestnancov primeraný? Neskôr analýza uvádza, že počty vychádzajú zo zastaraných noriem, ale v zhrnutí hovorí iba o nedostatočnom ohodnotení.</p> <p>Zo zhrnutia všeobecne vyplýva, že SVP je v rozklade ale málo sa hovorí o tom, čo</p>	<p>Akceptované: Doplnená informácia o predošliých auditoch a miere implementácie opatrení.</p>

			môže robiť. Znie to ako by SVP vyčerpali možnosti optimalizácie nákladov.	
5	S. 7 ods. 2	Zdôvodnenie prečo by mal štát kompenzovať odpisy a nevyhnutné investície. Zvážiť oddelenie prevádzkového dlhu.	Rozumiem zámeru kompenzovať odpisy. Bolo by vhodné to argumentačne ale bližšie podložiť. Navrhuje analýza vytvorenie jasného modelu financovania, ktorý určí kto platí za ktoré položky? Napr. Štát za infraštruktúru a ostatné subjekty za prevádzku? Vysvetliť prečo to práve takto dáva zmysel. Prečo by mal štát sanovať aj prevádzkový dlh? Ten by mohol byť krytý zvýšením príjmov od ostatných subjektov a zvyšovaním efektívnosti SVP.	Čiastočne akceptované: Model financovania je závislý na kľúčení, a kým je to v platnosti, nemá zmysel navrhovať iný model. Financovanie prevádzkového dlhu odôvodnené potrebou starostlivosti o štátny majetok.
6	S. 7 ods. 3	Vysvetliť alebo nahradiť pojem kľúčenie majetku.	Pojem je pre laika nezrozumiteľný. Alternatívne ho tu vôbec nepoužiť a opísať vecnú podstatu inak.	Akceptované: Pojem už nepoužívame.
7	S. 7 ods. 3	Zdôvodnenie zmeny pomeru. Zahraničné porovnanie ako argument pre zmenu pomerov	Prečo práve návrh zmeniť pomery z 1:1 na 2:1? Chýba zdôvodnenie. Ak je to možné podporiť porovnaním so zahraničím. Je pomer financovania SVP porovnateľný so zahraničím alebo nie? Prípadne doplniť opatrenie – preskúmať podiel financovania vzhľadom na nákladové položky a poberanie benefitov.	Čiastočne akceptované: Konkrétny návrh zmeny kľúčenia je popísaný v inej časti, v zhrnutí je opatrenie len spomenuté.

8	S. 6 a 7	Chýba informácia o príjmoch SVP	Sú príjmy SVP dostačujúce? Štátne financovanie asi riešiť osobitne ale bolo by dobré mať opis súčasnej situácie aj na ostatné príjmy, keďže v riešeniach sa navrhujú zmeny v príjmovej politike.	Akceptované: Vyjadrený pomer medzi príjmami a výdavkami.
9	S. 6 a 7	Doplniť či je investičná politika v súlade s metodikou prioritizácie.	V časti pri investičnom dlho by bolo vhodné uviesť, či SVP plní schválenú prioritizáciu investícií, ktorú vypracoval IEP a prípadne doplniť aj do riešení/odporúčaní.	Akceptované: Doplnená formulácia o prioritizácii investícií a zásobníku projektov.
10	S. 8-9	Zosúladenie obsahu kapitol 1 a 2 s ich názvami.	<p>Odporúčam zmeniť obsah jednotlivých kapitol tak, aby kapitola 1 všeobecne popisovala súčasné nastavenie SVP, jeho úlohy a spôsob financovania. Napr. 3. odsek na s. 10 a graf pod ním sa hodí viac do kapitoly 1 ako do kapitoly 2. Podobne aj ods. 2 na s. 11.</p> <p>V kapitole 2 by potom mali byť vysvetlené problémové oblasti, predovšetkým podfinancovanie. Tu by bolo vhodné opísať vecne aký je model financovania. V kapitole 2 by malo byť potom poukázané na problémy pri financovaní a jasne od argumentované.</p>	Čiastočne akceptované: Podnadpisy mierne upravené, niektoré odseky poprehadzované.

			<p>Do kapitole 1 by mohli byť zaradené aj časti o výdavkovej a príjmovej štruktúre.</p> <p>Odporúčam prejsť ešte raz štruktúru a poradie odsekov v kapitolách 1 a 2. Tak, aby sa vytvoril súvislý príbeh a jednotlivé odseky na seba logicky nadväzovali.</p>	
11	S. 9 ods. 1 pod boxom	Chýba podloženie tvrdení dátami a nadväzujúcimi odsekmi	Tento odsek by sa viac hodilo zaradiť do kapitoly 2 a prepojiť ho s odsekmi s relevantnými argumentami napr. o investičnom dlhu a odloženej údržbe.	Čiastočne akceptované: Odseky pod boxom boli zmazané a čiastočne zapracované do zhrnutia, tak aby boli prepojené s dátami
12	Kapitola 2	Upraviť štruktúru kapitoly 2 a vytvoriť jasný príbeh. Rozdelenie na podkapitoly nemá jasný zmysel.	Nevidím zásadný rozdiel medzi obsahom jednotlivých podkapitol vzhľadom na ich názvy. V oboch sa opakujú odseky k likvidite, investíciám a financovaniu. K jednotlivým oblastiam sa vraciame opakovane a príbeh, ktorý chce analýza povedať tak nie je ľahké sledovať. Opakujú sa tu znovu všeobecné opisné časti, ktoré by sa viac hodili do kapitoly 1 napr. na s. 15 a 16 k príjmom a výdavkom. Prípadne môžu ostať aj	Čiastočne akceptované: Nové podkapitoly sa už nepridali, zachovala sa aktuálna štruktúra avšak upresnili sa názvy podkapitol vzhľadom na ich obsah: - nadpis kapitoly 2.1 sa zmenil na: „ <i>Čo spôsobuje podniku problémy</i> “ - nadpis kapitoly 2.2 sa zmenil na: „ <i>Prečo sa</i>

			<p>v kapitole 2 ale je vhodné ich napojiť na pomenované problémy.</p> <p>Odporúčam vytvoriť logickú nadväzujúcu štruktúru. Zvážte vytvorenie nových podkapitol k jednotlivým oblastiam napr. financovanie, investície a prevádzka, osobné náklady, likvidita.</p>	<p><i>podniku nedarí dostať z problémov“</i></p> <p>Kapitola 2.2 zdôrazňuje začarovaný kruh - prečo jednotlivé problémy z 2.1 spôsobujú v konečnom dôsledku ešte väčšie a dlhodobejšie problémy.</p>
13	S. 15 ods. 1	Vypustiť citovo podfarbený hodnotiaci výraz a odargumentovať prípadné výhrady voči auditu. Doplniť názor na audity.	<p>„Podľa ambiciózných auditov“ sa nehodí do analytického textu bez bližšieho vysvetlenia. Pomenujte konkrétne výhrady k auditom ak sú. Boli opatrenia nerealizovateľné?</p>	<p>Akceptované: Vypustil sa výraz „ambiciózny“. Do odstavca sa doplnila informácia prečo boli opatrenia auditu zo strany SVP nerealizovateľné – <i>„Audit BCG počítal so 60 % znížením mzdových nákladov prostredníctvom zníženia počtu zamestnancov z vyše 3 300 v roku 2017 na 1 370. Podľa SVP však krátenie počtu zamestnancov v tomto rozsahu nie je možné, nakoľko je povinný spĺňať platné normy počtu</i></p>

				<i>pracovníkov na ochranu pred povodňami.“</i>
14	S. 17	Priorizácia v investičnej politike – doplniť pohľad.	Investuje SVP do toho čo má podľa priorizácie?	<p>Akceptované: Do Boxu 2 bola doplnená veta - <i>Opatrenia na ochranu pred povodňami by sa mali riadiť priorizáciou určenou v PMPR, v praxi sa tak nie vždy deje.</i></p> <p>Bola tiež pridaná veta do odseku nižšie v podkapitole: <i>Nové investície by sa mali realizovať striktne podľa priorít určených v PMPR.</i></p>
15	S. 17 ods. 3	Drafting	„Dlhodobá neschopnosť posunúť fungovanie podniku...“ – kam posunúť? Odporúčam inak naformulovať.	<p>Akceptované: preformulované na <i>„Dlhodobá neschopnosť optimalizovať fungovanie podniku vytvára pochybnosť o efektívnom použití prostriedkov, na druhej strane štát nemôže podmieňovať podporu</i></p>

				vykonaním všetkých potrebných zmien.“
16	S. 18 zameranie auditu	Doplniť automatizáciu a investičné plánovanie	<p>Je vhodné preveriť aj možnosti automatizácie s cieľom zvýšiť využitie zamestnancov a uvoľniť zdroje pre zlepšenie platového ohodnotenia.</p> <p>Investičná politika zameraná na čo najefektívnejšie plnenie priorít je dôležitá predovšetkým pri obmedzených zdrojoch. Celkovo táto oblasť v analýze chýba.</p>	<p>Akceptované: Do zamerania auditu bol doplnený bod k automatizácii - <i>Automatizácia činností. Posúdenie nakoľko je možné isté činnosti automatizovať a zvýšiť tak produktivitu práce a využitie vlastných zamestnancov.</i></p> <p>V rovnakej podkapitole 3.1. bol doplnený odsek <i>SVP musí zlepšiť svoje investičné plánovanie v oblasti nových investícií aj v oblasti sanácie svojho investičného a prevádzkového dlhu. Skvalitniť investičné plánovanie pomôže nový proces na MŽP SR a to tvorba investičného plánu. Investičný plán rezortu sa tvorí postupne a pravidelne. Očakáva sa preto, že v každom kole</i></p>

				cyklu by mal byť investičný plán vypracovaný kvalitnejšie. Investičné plánovanie sa bude skvalitňovať interne v rámci nového procesu
17	S. 18-20	Doplniť medzi riešenia potrebu vytvorenia finančného modelu/výpočtu potreby financovania.	SVP by mala mať transparentný a verifikovateľný spôsob výpočtu potreby financovania. Odporúčam doplniť a zdôrazniť potrebu lepšieho reportovania pre stakeholderov predovšetkým MF SR.	Čiastočne akceptované: opatrenie sa viac precizuje v podkapitole 3.2, aby bola zachovaná zoskupenosť a následnosť identifikovaných riešení.
18	S. 18-20	Upraviť formuláciu pre stanovenie oblastí, ktoré má kompenzovať štát a doplniť argumentáciu.	Rozumiem zámeru ale je to len jedna z možností a predpokladám, že by mala prebehnúť politická dohoda na tomto riešení. Odporúčam formulovať ako návrh do diskusie a doplniť prípadne ďalšie argumenty, prečo by mal štát kompenzovať práve odpisy.	Akceptované: Ekonomická argumentácia v prospech riešenia bola rozvitá a sprecizovaná.
19	S. 19 Tabuľka 1	Dizajn KPIs	Náklady na údržbu a opravy ako % z odpisov – štát zaujímajú výsledky, tie je možné dosiahnuť aj investičnou činnosťou nie len údržbou a opravami. Skôr by som sa pozeral primárne na zabránenie nárastu investičného dlhu	Akceptované: Indikátor „Náklady na údržbu a opravy ako % z odpisov“ bol vymazaný. Pridaný indikátor „Zníženie počtu budov a zariadení

			<p>preventívnu údržbou (stav sa nezhoršuje)</p> <p>Sanácia investičného dlhu – ľahšie merateľným ukazovateľom je počet budov a zariadení v havarijnom stave podľa kategórii. Iná váha pre vodné dielo ako pre budovu, možno podľa m2 alebo kategórie významu.</p> <p>Vyrovnané hospodárenie nie je vhodné KPI. Dá sa dosiahnuť čisto účtovne. Pre štát je tvorba zisku menšou prioritou. Hlavnou úlohou SVP je ochrana pred povodňami a zabezpečenie dodávok vody pre odberateľov. Túto činnosť má SVP plniť v optimálnom rozsahu čo najefektívnejšie.</p> <p>S akými metrikami sa uvažuje pri starostlivosti o vodné toky a poskytované služby? Ak je to možné, odporúčam konkretizovať alebo aspoň uviesť alternatívy.</p>	<p>v havarijnom stave (podľa kategórií majetku) o X %".</p> <p>Cieľ „Vyrovnané hospodárenie“ spolu s indikátormi vymazaný.</p> <p>Stanovenie metriky v oblasti starostlivosti o vodné toky prenechávame na SVP.</p>
20	S. 20 Ods. 1 pod 3.3.	Aký je potenciál zvýšenia príjmov?	Odporúčam doplniť celkový potenciál navýšenia. Z Tabuľky 2 nie je jasné, či je opatrenie možné kombinovať a aký je	Čiastočne akceptované: Nie všetky opatrenia sú kombinovateľné. Zmena

			celkový potenciál. Tiež odporúčam upraviť aj v texte, aby to bolo jasnejšie.	klúčenia sa dotkne cien HEP, energetickej vody, odberov vôd a preto nie je možné sčítať tieto sumy do jednej. V úvodnom odseku bola do druhej vety pridaná informácia - <i>nie je ich však možné sčítať do celkovej sumy výnosov.</i>
21	S. 21 ods. pod Tab. 2	Vysvetlenie stanovenia nového pomeru	Prečo práve tento pomer? Je na to nejaký dôvod? Zahraničná prax? Aký je pomer v nákladoch medzi bežnými a kapitálovými nákladmi? Možno upraviť podľa toho.	Akceptované: do odseku pod tabuľkou 2 boli doplnené vety - <i>Nový pomer je určený na základe návrhu SVP zredukovať počet regulovaných činností z 3 na 2 a neregulovaných z 3 na 1. Regulované činnosti by boli odbery vôd a HEP, ktoré by sa zlúčilo s energetickou vodou. V rámci neregulovaných činností by zostala ochrana pred povodňami, závlahová voda by sa presunula pod regulovanú činnosť odbery vôd a zabezpečovanie plavby by</i>

				<i>bolo realizované výlučne zo zdrojov MD SR. Presnejšia metodika by sa mala stanoviť na SVP v spolupráci s ÚRSO.</i>
22	S. 25	Zvýšiť prehľadnosť Tabuľky 45	<p>Tabuľky je neprehľadná. Riadny majú rozdielnu výšku. Čísla majú rozdielny počet desatinných miest.</p> <p>Jednou z možností je rozdeliť na 2 tabuľky (závlahová a všetky iné vody)</p>	Akceptované: Odstránil sa stĺpec všetky iné vody, nakoľko pre text analýzy nebol potrebný a navyše údaje neboli úplne kompletne. Zjednotil sa počet desatinných miest a zjednotila sa výška riadkov.
23	Celá analýza	Doplniť vhodné zahraničné porovnania	Ak je to možné a existujú dostupné údaje, doplniť so zahraničnými ekvivalentnými organizáciami napr. počet zametnancov, priemerný plat, priemerné financovanie na výkonnostnú jednotku...	Čiastočne akceptované: V okolitých krajinách sa podniky obdobného typu ako SVP nevyskytujú, avšak vieme aspoň porovnať model manažmentu, financovanie a štruktúru fungovania protipovodňovej ochrany s inými krajinami - doplnili sme Box 3 o viac krajín a

				<p>detailnejšie informácie. Do kapitoly 2.2 sme doplnili porovnanie, ktoré vyplýva z auditu Implementačnej jednotky: „<i>Audit Implementačnej jednotky z roku 2019 porovnáva české vodohospodárske podniky s SVP. Na jedného zamestnanca povodia Vltavy a Moravy pripadá 25,4 km resp. 16,7 km vodných tokov, zatiaľ čo v SVP na jedného zamestnanca pripadá 10,1 km vodných tokov.</i>“</p>

CELKOVÉ HODNOTENIE (recenzent/ka vyplní túto časť po vysporiadaní sa s pripomienkami analytickou jednotkou):

Analýza opisuje súčasný stav SVP a identifikuje príčiny, ktoré viedli k rastúcej strate a ohrozeniu jeho schopnosti zabezpečiť potrebné činnosti. Autori a autorky upozorňujú na nepriaznivý trend v hospodárení podniku, nedostatočnú likviditu podniku spôsobenú poklesom štátnych dotácií a súvisiace postupné znižovanie rozsahu nevyhnutnej obnovy majetku. Vzhľadom na obmedzenú mieru detailu údajov poskytnutých zo strany SVP sú možnosti na hlbšie skúmanie príčin obmedzené. Analýza preto správne upozorňuje na potrebu vykonať hĺbkový audit, ktoré podrobne preverí objektívnu potrebu financovania SVP a interné možnosti optimalizovať procesy a zvyšovať efektívnosť.

Vzhľadom na skúsenosti ÚHP s auditmi viacerých štátnych podnikov odporúčam realizovať audit primárne vlastnými kapacitami štátu s cieľom budovať expertízu a kompetencie v danej oblasti. Audit by mal tiež otvoriť tému spôsobu štátneho financovania a priniesť návrhy riešení, ktoré povedú k transparentnému, adresnému a udržateľnému financovaniu. Súčasný systém, keď SVP požaduje krytie značnej časti

nákladov bez dostatočne detailných podkladov a preukázania snahy využívať zdroje efektívne je dlhodobo neudržateľný. Zároveň odporúčam v rámci auditu bližšie porovnať SVP so zahraničnou praxou z hľadiska výkonnosti ale aj systémového nastavenia.

Analýza predstavuje hodnotné a kvalitné východisko pre ďalšiu reformu podniku. Preto odporúčam tento materiál schváliť.

[1] Výber medzi: 1. analýza (komplexný analytický materiál s návrhmi konkrétnych systémových opatrení); 2. komentár (rozsahovo menší analytický materiál venujúci sa konkrétnemu čiastkovému problému); 3. manuál (metodické usmernenie vyplývajúce z potreby zjednotenia procesov a postupov v konkrétnej oblasti).

[2] Formát 1 pre komentár/manuál (2 recenzenti bez povinného odborného workshopu); Formát 2 pre analýzu (3 recenzenti a povinný odborný workshop).

[3] Do tabuľky značiť pripomienky zásadného metodologického a obsahového charakteru (nie štylistické či gramatické opravy).

[4] Vyplní analytická jednotka: pripomienka bola akceptovaná / pripomienka nebola akceptovaná a zdôvodnenie / pripomienka bola čiastočne akceptovaná a zdôvodnenie.