

MĚSTO HRADEC KRÁLOVÉ  
PRO ZASEDÁNÍ  
ZASTUPITELSTVA MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ

Konané dne: 28. 11. 2000

K bodu: ~~Všeobecná informace o možnostech vstupu strategického investora do VAK a. s. Hradec Králové~~ **1**

Předkládá:

Ing. O. Vlasák,  
primátor města

NÁVRH USNESENÍ

Zastupitelstvo města Hradec Králové

I. bere na vědomí

všeobecnou informaci o možnostech vstupu strategického investora do VAK a. s. Hradec Králové

II. ukládá

Ing. O. Vlasákovi, primátorovi města, předložit analýzu potřeb a možnosti spolupráce společnosti VAK a. s. Hradec Králové se strategickým investorem na březnovém zasedání zastupitelstva města

Na základě:

jednání 20. zasedání  
Zastupitelstva města Hradec  
Králové konaného dne  
26. 9. 2000

Projednáno:

K jednání přizvat:

Zpracoval:

Představenstvo VAK a. s.  
Hradec Králové

Napsal:

## Důvodová zpráva

Na zastupitelstvu města 26.9.2000 informoval primátor v bodě 3 o současné situaci ve společnosti VaK, a.s. Hradec Králové. Přestože k tomuto bodu nebyl usnesením uložen konkrétní úkol, předkládáme první část materiálu tak, aby členové zastupitelstva měli dostatek informací pro své další rozhodování. Na tento dokument by měla navazovat analýza potřeb a možností spolupráce společnosti VAK a. s. Hradec Králové se strategickým investorem.

## Obsah

1. Všeobecné informace o výsledcích reformy veřejných vodovodů a kanalizací v České republice.
2. Důvody pro i proti vstupu strategického investora do akciových společností vlastněných majoritně obcemi a městy.
3. Formy účasti investorů.
4. Charakteristika zahraničních investorů, kteří projevili zájem o spolupráci s Vodovody a kanalizacemi Hradec Králové, a. s. a jejich působení v českých vodohospodářských společnostech.
5. Vodovody a kanalizace Pardubice, a. s. (informace o hledání strategického partnera).

## 1. Všeobecné informace o výsledcích reformy veřejných vodovodů a kanalizací

Hlavním cílem reformy veřejných vodovodů a kanalizací, zahájené v dubnu 1991, bylo, citujeme: "vytvoření odstátněných samoregulujících se struktur, v nichž hlavní roli budou hrát samosprávné obce, na něž přejde v plném rozsahu řízení problematiky rozvoje zásobování pitnou vodou, odkanalizování a čištění odpadních vod. Řídicí úloha samosprávných obcí bude posílena převodem vodárenských a kanalizačních zařízení do jejich majetku ve fyzické nebo podílové podobě, kompetencí v oblasti cenové i decentralizací některých funkcí, které dosud mají orgány státní správy, hlavně v oblasti regulace hospodaření s vodou a rozvoje veřejných vodovodů a kanalizací.

Předpokládá se, že hlavní formou zajišťování správy a provozu vodárenských a kanalizačních zařízení budou vodohospodářské akciové společnosti, které se vytvoří v průběhu roku 1992. V počátečním období v nich budou hlavními podílčníky samosprávné obce, postupně se bude rozšiřovat i podíl dalších fyzických a právnických osob.

Rozvoj zásobování pitnou vodou a odkanalizování se v nejbližších deseti letech neobejde bez výrazné pomoci státu, především v dotační a úvěrové politice. Předpokládá se, že vznik plnohodnotných akciových společností umožní do budoucna postavit na obchodní základ všechny závažné hospodářské vztahy, včetně financování rozvojových investic. Radikální náprava hodnotových vztahů, hlavně cen vodného a stočného povede ke zvýšení efektivnosti celého procesu reprodukce, což výrazně sníží potřebu prostředků ze státního rozpočtu pro tyto účely.....". Konec citace.

Skutečný průběh reformy se od zadání příliš neliší, snad jen odhad doby, po kterou se obor neobejde bez výrazné pomoci státu, byl poněkud podhodnocený a opačně rozšiřování podílu dalších zejména zahraničních právnických osob ve vodohospodářských obchodních společnostech nastalo nečekaně brzo a jeho trend je i nadále vzestupný.

Přiložené mapky znázorňují, ve kterých okresech České republiky proběhla privatizace založením tzv. smíšených vodohospodářských společností, to je takových, které infrastrukturní majetek vlastní i sami provozují (Hradec Králové) a ve kterých okresech byly založeny oddělené společnosti vlastníků a provozní společnosti, které na základě nájemních smluv infrastrukturní majetek provozují a platí společnostem vlastníků nájem zpravidla ve výši účetních odpisů a nákladů na udržení chodu aparátu vlastnické společnosti. Poznáváme, že kromě těchto dvou základních privatizačních metod byly užity ještě další, celá řada obcí a měst požádala o fyzický převod vodovodů a kanalizací a jejich provoz zajišťují buď pronájemem některé z provozních společností, nebo vytvořením městského komunálního podniku. V okrese Hradec Králové požádaly o fyzické vydání města Třebechovice, Chlumec nad Cidlinou (kanalizací), Smiřice, Nechanice a obce Holohlavky a Černožice. Po uplynutí několika let zastupitelstva vyjmenovaných obcí své původní rozhodnutí přehodnotila a obce převzatý infrastrukturní majetek vložily do smíšené akciové společnosti Vodovody a kanalizace Hradec Králové. I tímto aktem byla prokázána oprávněnost provedeného způsobu transformace, potřeba vzniku vodohospodářské obchodní společnosti i její podnikatelská prosperita.

Úkol zásobování vodou a odvádění a zneškodňování odpadních vod patří do oblasti komunální existenční péče a je svěřen obcím v rámci jejich samostatné

působnosti. Není to však úkol přiřazený obcím jako povinnost a z toho vyplývá, že obce mohou nejenom ke splnění této úlohy využívat třetí osoby, ale že třetí osoby také mohou zásobování vodou i odvádění odpadních vod přejímat jako úlohu svou. Celosvětově probíhá diskuse o tom, zda je účast soukromého kapitálu při řešení úloh patřících do komunální péče vhodná a mnoho zemí světa zkouší své vodovody a kanalizace zčásti nebo zcela zprivatizovat. Nejdále v tomto směru zřejmě pokročilo Spojené království, které v Anglii vytvořilo deset regionálních privátních vodárenských společností. Ve Francii je zásobování vodou, odkanalizování a čištění odpadních vod záležitostí každé obce a města. Protože to je ale úkol pro každou obec nesnadný, města a obce se sdružují a vytvářejí tzv. syndikáty (sdružení) pro zásobování vodou. Syndikát svá zařízení neprovozuje, tuto činnost svěřuje soukromému podniku, uzavírá s ním hospodářskou smlouvu se stanovenými podmínkami o kvalitě služby i zákaznické ceně. Také v ostatních vyspělých zemích (Nizozemí, Německo) se zejména v oboru zásobování vodou stále více připouští účast soukromého kapitálu. V oboru odkanalizování a čištění odpadních vod existují pak podniky, které se svým charakterem blíží veřejně prospěšným neziskovým organizacím.

Rovněž zásady české reformy vodovodů a kanalizací budoucí účast soukromého kapitálu připustily a jak je všeobecně známo, datuje se jeho účast od samého počátku privatizace a nabývá stále na větší intenzitě. Další z přiložených mapek to názorně dokládá.

## **2. Důvody pro i proti vstupu strategického investora do dnešních akciových společností majoritně vlastněných obcemi a městy.**

- **Silné a stabilní vodní hospodářství souvisí se silnými vodárenskými celky.** Proces urychlené privatizace začátkem 90. let české vodárenství rozdobil na mnoho malých jednotek různého typu a různých koncepcí obtížně ekonomicky regulovatelných. Postupný a zdoluhavý proces sjednocování těchto menších celků, který je ze zcela přirozených tržních a obchodních důvodů nutný, byl již v regionech díky vlivu zahraničních vlastníků zahájen.
- **Veřejného kapitálu je málo i při vysokém daňovém zatížení.** Obce si přitom ponecháním majority či neopominutelné minority mohou zachovat vliv při rozhodování jak o kvalitě služby, tak o ceně.
- **Profinancování nákladných investičních programů do vodárenství musí být řízený postupný proces, aby nárůsty cen, jako hlavní zdroj návratnosti investic, byly pod kontrolou a sociálně únosné.** Při analýze možných zdrojů financování je zcela jasné, že jedině velké firmy či sdružené investiční celky mají šanci na významnější domácí či zahraniční podporu. **Přes existenci ISPA a dalších zahraničních zdrojů je zcela zřejmé, že největší část nutných budoucích investic bude muset nést české vodárenství samo, respektive stejně jako v zemích EU, bude nutno zapojit soukromý finanční kapitál, a to domácí i zahraniční, v kombinaci s veřejnými zdroji. Tedy spolupráce soukromého a veřejného sektoru (Public Private Participation – PPP).**
- **Rostoucí podíl zahraničních vodárenských firem v českém prostředí může být dobrý signál, je však třeba jejich účast zajistit, systematicky řídit, dlouhodobě smluvně zavázat jednoznačnými sankcemi, ale zároveň jim vytvořit podmínky pro požadovanou a očekávanou návratnost investice a motivační mechanismy, které**

- odmění vybrané know-how, efektivitu a úspory, stejně jako zapojení levnějších zdrojů financování.
- Díky účasti a aktivní roli osvědčených světových investorů ve firmách či projektech se v očích mezinárodních i českých bankéřů **snižuje míra rizika a tím i cena půjčovaného kapitálu**. Při světových investicích a strukturovaném financování se „vlastní kapitál“ považuje za dlouhodobý projev seriózního zájmu investora. Nelze však zapomenout na skutečnost že vlastní kapitál je zákonitě dražší než kapitál půjčený od bank v dané měně a při jeho zvyšujícím se podílu se stává dražším i financování daného projektu nebo nákupu akcií. Vlastní kapitál má být vždy jen minoritním doplňkem levných půjček a ostatních financí, ke kterým má silný investor přístup. Taková optimální míra financování s řízením a s využitím síly strategického partnera zajistí nejlevnější profinancování všeho druhu. S návratností investic je třeba počítat vždy a logicky čím absolutně vyšší investice, tím větší tlak resp. zpětný tok financí za investorem. **Nikdy nečekejme charitu – ve světě byznysu neexistuje.**
  - Přes velmi vysokou úroveň českého vodárenství a přes kvalitní managementy je v ČR velmi nízké povědomí o mezinárodních vodárenských konceptech, kontraktech, investicích, projektovém financování, utilitních investicích apod. **A právě získání těchto chybějících znalostí na české straně je velmi důležité pro uzavírání vyvážených, dlouhodobě stabilních a oboustranně rovnocenných vztahů se zahraničními investory.**
  - **Základní míry očekávané návratnosti světových vodárenských investorů jsou řádově srovnatelné, otázka vždy zní „co navíc“ je konkrétní investor schopen poskytnout.**
  - **Strategický investor (SI) by měl podle typu zvoleného schématu v rámci své „jistiny – finanční participace“ přispět jak do firmy a zlepšit její situaci, tak do rozpočtu na infrastrukturní investice, tak i do rozpočtů municipálních akcionářů.**
  - Součástí zvoleného schématu by měl být definovaný závazek SI převzít financování investičního programu (podle definovaného objemu) na příštích např. 20 let a zajistit nejlevnější zdroje s využitím své „síly záruky“.
  - Závazek SI musí být i zajištění kvantifikovaného zlepšení služeb zákazníkům a infrastruktury i hodnota, kterou jsou schopni přinést.
  - V rámci schématu spolupráce se nechá navrhnout i systém participace municipalit na prosperitě firmy (dividendy).
  - **Delegováním provozního rizika SI automaticky sejme toto do budoucna rostoucí břímě z municipalit – akcionářů (v ČR si dnes málokdo uvědomuje tuto výhodu, ale legislativa EU a soudní procesy o dopadech provozních pochybení na životní prostředí popř. na zdraví lidí to jasně potvrzují).**
  - SI přinese technologické, manažerské ale i jiné know how jako je efektivní řízení firmy, úspory při investicích, řízení a motivace lidských zdrojů, možnosti zkušeností a školení v rámci světových špiček, vnitropodniková kultura, možnosti expanze atd.
  - SI **zabezpečí odpolitizování řízení firmy a odborných věcí ve vodárenství a odstraní možnou a pro vodárenství nebezpečnou čtyřletou krátkozrakost volebních období jako milníků.**
  - **Strategicky největší (a absolutně nedocenený) přínos zahraničních strategických investorů do českých vodáren je prvek dlouhodobé stability.**

### 3. Formy účasti investorů

A. Vlastnická - spočívá ve vlastnictví akcií smíšené společnosti

A.1) Navýšení základního jmění smíšené akciové společnosti

Tato alternativa zachovává v celém rozsahu majetku, práv i povinností stávající akciovou společnost s tím, že navýšení základního jmění společnosti provede strategický investor, který upíše následnou emisi akcií. Stane se tak podle výše emise minoritním či majoritním akcionářem společnosti. Tento případ byl v ČR zatím použit jen ojedinele (Cheb), protože prodej akcií nové emise se ze zákona musí uskutečnit za minimálně nominální hodnotu akcie a takto vysokou cenu zahraniční kapitál neakceptuje.

A.2) Prodej akcií společnosti jednotlivými akcionáři

Tato alternativa opět zachovává v celém rozsahu majetku, práv i povinností stávající smíšenou akciovou společnost. Strategický investor pak odkupuje od jednotlivých akcionářů v případě dohody spravedlivě a jednotně určené procento držných akcií a tím se stává minoritním či majoritním akcionářem společnosti.

Tato alternativa na rozdíl od alternativy A.1 nepřinese finanční prostředky akciové společnosti, ale přímo jednotlivým akcionářům.

Způsob vstupu strategického investora uvedený pod bodem A.2 je v současné době v ČR velice aktuální tam, kde se cítí municipální akcionáři – obce a města – v akciové společnosti dobře, chtějí zachovat solidární cenu a chtějí-li přitom získat prostředky pro své obce a města. Doplnkovými kontrakty je pak u vlastnické formy nutno udržet kontrolu nad společností, jejím hospodařením, chování k zákazníkům, cenovou a investiční politikou atd.

B) Nájemní

Zahrnují vesměs provozní odpovědnosti a liší se v principu vztahem k infrastruktuře a investičními odpovědnostmi. Samozřejmě každá nájemní forma je „ušitá přesně na projekt a klienta“ a tedy existuje mnoho modelů nakombinovaných dle místních podmínek.

B.1) LEASE KONTRACT – principem je provozní nájem bez odpovědností za profinancování infrastrukturního investičního programu, který zůstává na vlastnické společnosti.

B.2) CONCESSION KONTRACT – je většinou spojen s delegováním provozních rizik i odpovědností za investice a rozvoj infrastruktury na strategického investory. Výhodou je, že tato forma může být spojena s definovanou povinností cíleného investování i se správou a definovaným rozvojem pronajmutého majetku.

Do smluv se nechají zakotvit pro obce důležité aspekty:

- neomezené vlastnictví infrastruktury
- právo na schválení investičních a rozvojových programů infrastruktury
- definovaný systém oprav a údržby infrastruktury
- mechanismus cenotvorby
- udržení si dlouhodobé kontroly nad majetkem, provozováním a investováním a přitom delegovat rizika a spolubenefitovat na úsporách.

### C. Provozování

Provozní kontrakt může mít mnoho forem, klasickým je delegování odpovědnosti za provozování, údržbu i opravy jako koncept spolupráce má výhodu v nízké investiční tedy návratnostní náročnosti. Na druhou stranu je vždy dobré mít jistou „investiční jistinu“ od strategického investora a tedy i prvek jeho stability v projektu.

#### Poznámky:

- *Alternativy B, C. předpokládají rozdělení stávající smíšené akciové společnosti na akciovou společnost vlastnickou a společnost provozovatelskou. Pro úplnost se uvádí ještě existence tzv. projektové metody, která je založena na konkrétním (dostatečně velkém) infrastrukturním projektu.*
- *Kombinace různých metod se zpravidla uskuteční, je-li součástí spolupráce i forma vlastnictví strategickým investorem.*
- *Až doposud byly uplatněny při vstupech třetích osob do akciových společností vodovodů a kanalizací v České republice tyto formy:*
  - 1) *kupónová privatizace resp. etapa, která po jejím ukončení následovala*
  - 2) *úplatný převod cenných papírů v rámci obchodních veřejných soutěží vyhlašovaných FNM ČR (podíl na akciích provozních společností, který nebyl vložen do kupónové privatizace). Tímto způsobem vstoupila do založených provozních akciových společností většina zahraničních investorů, výnos z prodeje zpravidla 34% balíku akcií připadl státu (Severočeské VaK, Jihočeské VaK)*
  - 3) *koupě akcií smíšených vodohospodářských společností od měst a obcí (Severomoravské vodovody a kanalizace, VaK Beroun), výnos připadl městům a obcím, která akcie získala bezúplatným převodem od FNM*
  - 4) *vyčlenění provozního majetku ze smíšené akciové společnosti, jeho odkoupení (zčásti pronájem) nově založenou provozní společností. Transformace stávající společnosti na společnost vlastníků = část jejího fyzického majetku se změní na peníze (Olomouc)*
  - 5) *klasické obchodování s akciemi jak na burse tak mimo ní.*
  - 6) *navýšení základního jmění (Cheb)*

#### **4. Charakteristika zahraničních investorů, kteří projeví zájem o spolupráci s VAK Hradec Králové, a. s. a jejich působení v českých vodohospodářských společnostech**

##### **ANGLIAN WATER**

Společnost je jednou z deseti anglických soukromých vodárenských společností, kterou vláda VB v roce 1973 založila a v roce 1989 zprivatizovala. Ve VB zajišťuje ANGLIAN WATER služby pro cca 5,4 mil. obyvatel (další působení je omezeno regulačními pravidly), mimo území VB má rozhodující vliv při zásobování vodou, odvádění a čištění odpadních vod pro více než 5 mil. obyvatel.

V České republice společnost zásobuje přímo 1,1 mil. obyvatel a dodává vodu pro dalších 400 tis. obyvatel.

Aktivní působení v ČR společnost zahájila v roce 1994 koupí 34% podílu na provozní společnosti Vodovody a kanalizace jižní Čechy v Českých Budějovicích (FNM ČR), ten dokoupením akcií v roce 1999 zvýšila až na 94%. V květnu 1999 AW zakoupila od měst a obcí majoritní podíl ve smíšené společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace a.s. se sídlem v Ostravě a v červnu 2000 rovněž od měst a obcí 34% podíl ve smíšené společnosti VAK Beroun. Základní filozofii firmy je: Chceme resp. musíme být výkonní, konkurence schopní, zodpovědní, vnímaví vůči spotřebitelům, orientovaní na spotřebitele

Při prezentaci, kterou AW pro členy statutárních orgánů společnosti VAK a pozvané zástupce hlavních akcionářů uspořádala dne 28.6.2000, její zástupci uvedli, že společnost preferuje kapitálový vstup formou odkupu podílu min. 33,4 % (či 51 % až 66 %) všech dosud vydaných akcií společnosti. Předností tohoto způsobu je okamžitý výnos pro stávající akcionáře a zřejmě i záruka výplaty budoucích dividend. Ani jiné způsoby AW nevyklučuje.

V červnu 2000 AW otevřela v Praze kancelář ANGLIAN WATER EUROPE s.r. pro působnost v celé Evropě.

Pracovní návštěva členů představenstva a dozorčí rady a dalších zástupců akcionářů akciové společnosti VAK Hradec Králové na zařízeních společnosti Anglian Water se uskuteční ve dnech 29.11. - 2.12. letošního roku.

##### **VIVENDI WATER**

je světovým lídrem vodohospodářství. Jejich 70 tis. zaměstnanců má rozhodující vliv při zásobování vodou, odkanalizování a čištění odpadních vod pro 100 mil. lidí ve 100 zemích světa. Ve Francii je jednou ze dvou vodohospodářských firem, které provozují téměř veškerou vodohospodářskou infrastrukturu země.

Vstup do ČR se datuje rokem 1994. Od tohoto data společnost získala majetkové podíly v provozních společnostech, které spravují vodovodní a kanalizační infrastrukturu v oblastech Píseň, Severní Čechy, Sokolov, Klatovy, Příbram, České Budějovice, v letošním roce se společnost Vivendi Water podílela na rozdělení smíšené vodohospodářské společnosti Olomouc a vzniku provozní společnosti Středomoravská vodárenská Olomouc, kterou 100% vlastní. (Zastupitelům města HK lze doporučit kontakt se zastupiteli města Olomouc, ředitel vlastnické společnosti je jedním z olomouckých zastupitelů). Celkem se společnost VW přímo nebo prostřednictvím svých filiálek rozhodujícím způsobem podílí na zásobování vodou, odkanalizování a čištění odpadních vod pro 2 mil. obyvatel ČR, její roční obrát v roce 2000 dosáhne 4 miliardy Kč. VW v ČR zaměstnává 3900 pracovníků. Základní

filozofie firmy je zaměřena na zákazníka na zlepšování kvality poskytovaných služeb. Prezentace firmy se uskutečnila 18. 8. 2000. Společnost VW navrhuje rozdělení smíšené vodohospodářské společnosti na společnost vlastnickou a společnost provozní. Provozní společnost od společnosti vlastníků provozní majetek zčásti pronajme, zčásti ho odkoupí. Za pronájem infrastruktury pak platí nájemné v částce vyšší, než jsou odpisy. Kapitálový vstup do smíšené společnosti VW nepřipouští. Pracovní návštěva členů představenstva a dozorčí rady a dalších zástupců akcionářů akciové společnosti Vodovody a kanalizace Hradec Králové se na zařízeních provozovaných společností Vivendi Water se uskuteční ve dnech 13. - 16. 12. letošního roku.

Vivendi Water vystupují v České republice (s výjimkou SČVAK) pod hlavičkou společnosti CTSE, která je českou dceřinou společností Vivendi Water A Saur. I nabídku, adresovanou společností VAK Pardubice, a. s., podala společnosti CTSE.

#### • LYONNAISE DES EAUX

je další ze světových lídrů vodního hospodářství, je to společnost, která se spolu s předchozí Vivendi Water pohybuje na čelných místech žebříčku firem s největším podílem na trhu provozování zdravotně-technické infrastruktury měst a obcí. Společnost se rozhodujícím způsobem podílí na zásobování vodou 92 mil. lidí. Do ČR společnost vstoupila v roce 1994. Společnost v ČR vlastní významné podíly v provozních společnostech, které provozují infrastrukturu v oblastech Stříbro, Karlovy Vary, Benešov, Davle, Brno, jižní Morava, Ostrava a ve smíšené společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace. Souboj o získání majority v poslední jmenované společnosti mezi Anglian Water a LDE skončil ziskem 44,06% podílu na akciích SM VaK, AW získalo 54,26%. Při prezentaci, která se uskutečnila 6.10.99 LDE představila model oddělení rolí vlastníka a provozovatele infrastruktury. Podle tohoto modelu by roli vlastníka plnila dosavadní a. s. VAK Hradec Králové. Nově založená provozní společnost část provozního majetku odkoupí, část si pronajme. Vztahy obou se upraví smlouvou uzavíranou na dobu 15-20 let. Nájemné za pronájem infrastruktury je součtem odpisů a nákladů na řízení vlastnické společnosti. Společnost nevyklučuje ani varianty kapitálového vstupu. Pracovní návštěva u firmy LDE spojená s prohlídkou špičkových vodárenských a kanalizačních zařízení města Paříže, které LDE provozuje, se uskutečnila ve dnech 16. - 20. 12. minulého roku.

#### • INTERNATIONAL WATER limited

IWL je společným podnikem dvou světových firem působících v oblasti vodárenské a kanalizační infrastruktury. Jsou to United Utilities se sídlem ve Spojeném království - třetí největší vodárenská společnost na světě (zásobuje 21 mil. lidí vodou) a Bechtel Interprises z USA. Z filozofie firmy vyjímáme: "jsme si vědomi, že zkušenost je pouze polovinou rovnice ke splnění potřeb každého zákazníka. Stejně důležitý je i náš závazek plně se věnovat svému úkolu na místní úrovni, závazek k partnerství s místními firmami, najímání místních zaměstnanců, získání místního pohledu na projekt i společnost, kterou obsluhuje. S IWL získáte přístup k mezinárodnímu kapitálu a předním světovým odborníkům na vodárenskou techniku. Rovněž tím získáte partnera, jemuž můžete svěřit váš nejvzácnější zdroj: vodu". Při prezentaci, která se uskutečnila 27. 10. 2000 firma představila projekt postupné transformace smíšených vodohospodářských společností působících na VSVČ (Pardubice, Chrudim, Hradec Králové, Náchod) na společnosti vlastníků,

keré svúj provozní majetek vloží do nově založené provozní společnosti. Do této společnosti vloží provozní kapitál společnost IWL tak, aby získala majoritní podíl (51%). Provozní společnost zaplatí městům a obcím za "koncesi" k provozování vodovodů a kanalizací koncesní poplatek. V České republice má firma kancelář pro Evropu, prvním konkrétním vstupem do ČR je účast v "soutěži" na získání strategického partnera pro VAK Pardubice a v „soutěži o Prahu“.

Je nutné zdůraznit, že všechna až dosud uskutečněná setkání a prezentace měly charakter vstupních jednání, jejich účelem bylo získání vzájemných informací a představené návrhy nejsou konečnými.

## 5. Vodovody a kanalizace Pardubice, a. s. (dostupné informace o hledání strategického partnera)

Akciová společnost Vodovody a kanalizace Pardubice je stejně jako hradecká společnost smíšenou, tj. vlastní infrastrukturu, kterou zároveň provozuje. Vlastníkem cca 90 % akcií jsou obce a města okresu Pardubice.

Představenstvo a. s. VAK Pardubice uveřejnilo dne 22. 3. 2000 v Hospodářských novinách „Výzvu k předložení nabídek na spolupráci“, kterou v příloze přikládáme.

Představenstvo a. s. VAK Hradec Králové projednalo na svých jednáních, dne 21. 4. a 26. 5. 2000 obsah inzerátu a po souhlasu dozorčí rady rozhodlo na výzvu odpovědět. Dne 30. 5. 2000 byla zaslána VAKu Pardubice, a. s. nabídka, která akceptuje všechny v úvahu přicházející formy spolupráce a nabízí:

- a) účast na zvýšení základního jmění společnosti Vodovody a kanalizace Pardubice upsáním nových akcií v počtu, který a. s. Vodovody a kanalizace Hradec Králové zajistí blokační minoritní podíl
- b) odkoupení podílu akcií z vlastnictví všech měst a obcí v množství, které zajistí a. s. VAK Hradec Králové blokační minoritní podíl
- c) kombinaci obou předchozích způsobů se shodným cílem, kterým je dosažení neopominutelného minoritního vlastnického podílu
- d) účast na přeměně dosavadní společnosti VAK Pardubice na společnost vlastnickou vytvořením provozní společnosti a odkoupení nebo pronájem provozního majetku od vlastnické společnosti
- e) vypracování projektu sloučení akciových společností Vodovody a kanalizace Pardubice a Vodovody a kanalizace Hradec Králové.

Dopisem ze dne 26. 6. 2000 nám předseda představenstva a. s. VAK Pardubice sdělil, že jejich „představenstvo 15. 6. rozhodlo o zúžení počtu zájemců, kteří budou vyzváni k předložení nabídek na 4 uchazeče, a to Anglian Water, CTSE, Lyonnaise Des Eaux a International Water Limited“, a tím vlastně o vyřazení naší nabídky. Naše snaha o koordinaci postupu obou společností vyvrcholila společným jednáním představenstev a dozorčích rad a. s. VAK Hradec Králové a VAK Pardubice, které se uskutečnilo v Hradci Králové dne 17. 8. 2000. Toto jednání však nepřineslo žádný významný závěr, ani zvrát v postupu a. s. VAK Pardubice. Představenstvo této společnosti rozhodlo po otevření obálek s nabídkami dne 19. 10. o vytvoření čtyřčlenné pracovní skupiny, která do 16. 11. nabídky analyzuje.

V současné popsané situaci již asi nelze počítat s realizací námi navrhovaných kroků, spočívajících v:

- upevnění vztahů na odborné vodárenské úrovni
- upevnění vztahů na politické – municipální úrovni
- spolupráce s jedním zahraničním partnerem přes definovaný a transparentní výběr k vyváženému a pevnému vztahu
- politickém zajištění systémovosti ujednáními mezi radnicemi
- tom, že transparentnost a velikost i síla celku je výhodnou pro zákazníka i infrastrukturu a magnetem pro strategického partnera.

Potenciální nebezpečí výběru různých strategických partnerů či jiných konceptů spolupráce pak samozřejmě přináší nebezpečí prohloubení fragmentace východočeského vodárenství.

Jestliže bude vůle ke spolupráci se zahraničním strategickým partnerem i v naší společnosti, pak nastává dilema, zda:

- vyčkat a poučit se z procesu u sousedů, nebo
- vymyslet konkurenční strategii spolupráce, nebo
- připojit se k sousedům a nastoupit do jejich procesu, nebo
- znovu se pokusit přijít s konceptem, který by mohl postupně splynout a vytvořit jeden otevřený východočeský vodárenský celek s jedním strategickým investorem na bázi dobrovolnosti a výhodnosti pro všechny.

Závěrem chceme zdůraznit, že je nutné vždy jednat o čemkoli ve shodě celku vlastníků, nikdy a nikým se nenechat rozdělit. Vytvořené mechanismy (stabilizace stanovami, omezená převoditelnost akcií) k této vnitrofiremní stabilitě dávají předpoklady.

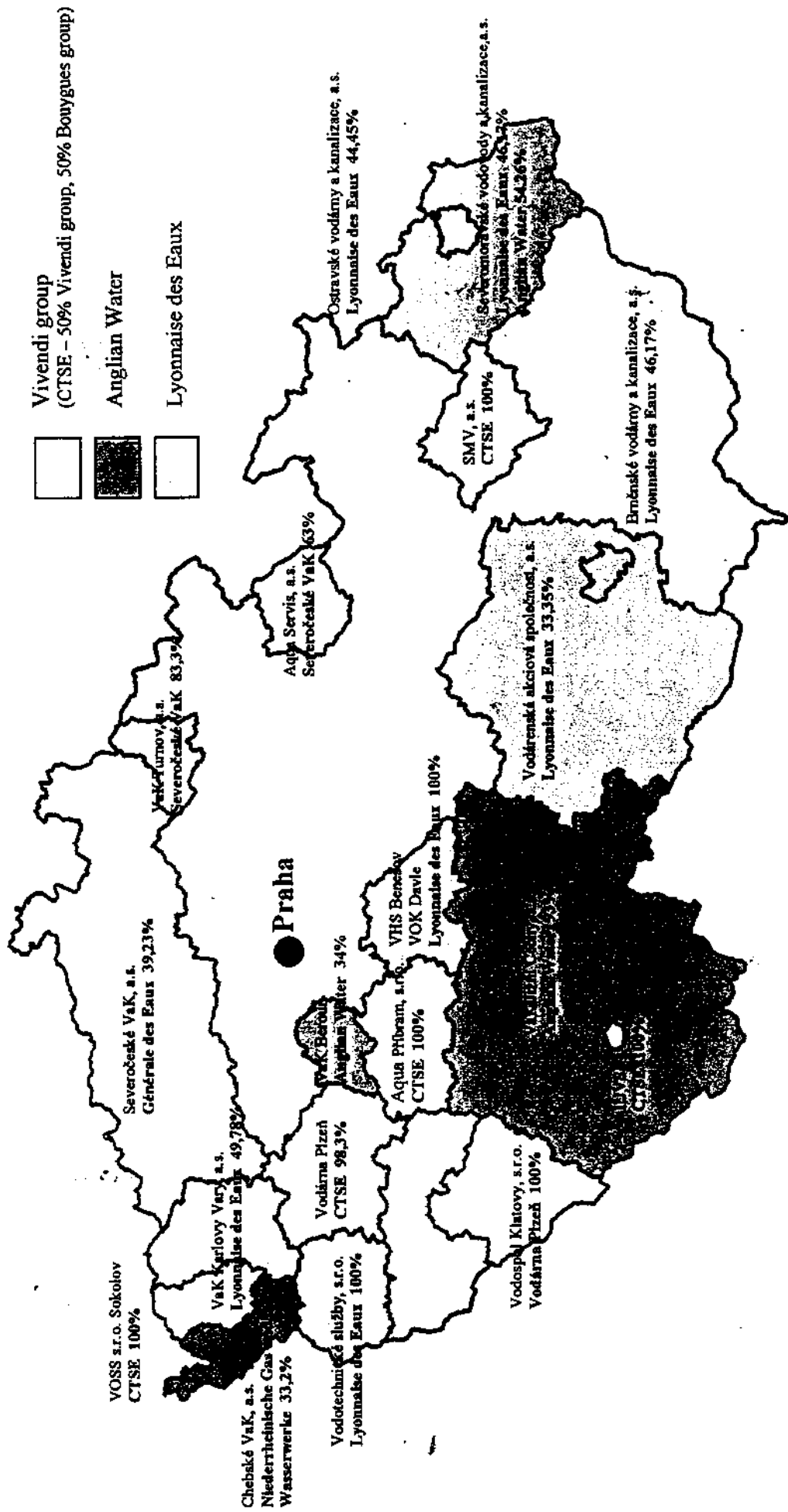
## **Závěr**

V případě rozhodnutí o spolupráci naší a. s. se zahraničním strategickým investorem je nutné hned po definici potřeby a očekávání od spolupráce, nadefinovat a transparentně uskutečnit jasný výběr partnera. Všichni, kteří v soutěži prohrají (a vždy jich je více než jeden vítěz) budou se svými nejlepšími právníky hledat skuliny jak revokovat, znevěrohodnit a popřít (popřípadě i skandalizovat) průběh a výsledky soutěže. Tedy čím profesionálnější a transparentnější – tím bezproblémovější situace bezprostředně po tendru.



# Zahraníční investoři

## v Českých vodárenských společnostech





Ing. Vlasák:

A nyní přistoupíme k bodu č. 18/ - Všeobecná informace o možnostech vstupu strategického investora do VaK, a.s. Hradec Králové. Na základě diskuse na zastupitelstvu jsme pro vás připravili tento materiál, který v podstatě sumarizuje mou ústní informaci na minulém zastupitelstvu, a je v tomto materiálu předkládán i návrh dalšího postupu a předkládání dalších materiálů. Čili otevírám diskusi k tomuto bodu. Paní dr. Audrlická.

MUDr. Audrlická:

Já jsem tady z toho materiálu pochopila, že bychom měli uložit panu primátorovi předložit analýzu potřeb a možnosti spolupráce se strategickým investorem na březnové zasedání zastupitelstva města. Moje otázka zní, pane primátore, při posledním jednání, kde se tento problém probíral, já jsem řekla, že s tím nesmírně souhlasím, že bych byla velmi ráda, kdyby ta diskuse proběhla na úrovni jednotlivých poslaneckých klubů, a víceméně zda by nestálo za to, aby se otevřela znovu prezentace jednotlivých strategických investorů. Přiznám se, že jsem dostala informaci, že i nejen ty, které tady jsou uvedeny, ale já jsem tady nepostřehla žádnou informaci o uchazeči, o kterém jsem také slyšela, že má zájem, a to jsou Anglian Water. A pak bych prosila, jestli by bylo možné také v tom průběhu tam zařadit určitou informaci, jak probíhá tento postup v regionu blízkém nám, tzn. v Pardubicích, a jaké jsou koordinace, abychom z toho mohli mít nějakou představu, co by bylo racionální i pro region královéhradecký. Myslím si, že by to nemuselo být nutné dávat do usnesení jako takového, ale jestli by bylo možné tento prostor do toho března využít při jednotlivých krocích, jak s námi budete jednat.

Ing. Vlasák:

Dobře, děkuji za tuto otázku. Já jenom chci říct, že obě dvě anglické společnosti jsou v tom materiálu, čili jak Anglian Water, tak International Water, čili jsou podchyceny. V případě samozřejmě, je-li i jiný zájemce, nebráníme se samozřejmě se s ním zkontaktovat. Co se týče dalšího postupu města Pardubice, zatím mám informace pouze z doslechu, protože myslím si, že minulý týden otevřely ty nabídky a učinily rozhodnutí v tom smyslu, že není v žádném případě konkrétní a oddálily vlastně toto rozhodování. My samozřejmě budeme vést jednání s VaKem Pardubice a samozřejmě i s VaKem Chrudim a předpokládám, že tuto informaci po těchto jednáních předložím i zastupitelstvu města. Ale zatím není sjednán jaksi pevný termín. Předpokládám, že i Pardubice mají zájem nás informovat o těchto jednáních, protože byly dosti vepředu, a nyní řekl bych ten postup silně zmrazilo. Čili souhlasím s vámi, že to období do března by mělo být využito k těmto jednáním, k těmto informacím. V případě, bude-li ta informace závažná, poskytnu ji dříve ještě před březnovým zasedáním zastupitelstva. Dále ing. Havrda.

Ing. Havrda:

Tak trochu se mi zdá, že ten materiál je zpracován velice opatrně, aby na někoho někdo něco neřekl, když to řeknu takhle. Největším kladem celé té vodárenské soustavy východní Čechy je právě její spojení, její jednotnost, mohutné zásobníky, rozptýlenost zdrojů a poměrně nová technologie k pohybu vody v soustavě. Proto mám hlavně obavu, aby dejme tomu, nazvu to separátní jednání Pardubic, nevedlo potom k rozštěpení této soustavy a k provozování nebo dostání se pod jiné různé společnosti, které mohou mít jiné různé vazby, a spolupráce by mohla být komplikována minimálně různými právními jednáními. Takže je zapotřebí být neustále s Pardubicemi v kontaktu a nepřipustit doslova, aby došlo k rozdělení soustavy. Pokud bychom měli uvažovat o důvodech vstupu zahraničního partnera, tak vždycky až na tom prvním místě jsou peníze. A schází nám a k tomu by bylo zapotřebí, i když jsem si vědom, že někdy to jednání je choulostivé, zásadní informace. Je zapotřebí do našich sítí

taková investice z důvodu jejich havarijního stavu nebo už neprovozního stavu, že to není schopna tato stávající společnost utáhnout, a proto hledá takový přísun prostředků, aby to byla schopna udělat. To je ten hlavní moment, buď to stačíme, nebo nestačíme, pak se budeme hledat a dívat dál. Druhá věc je, a to je otázka, zda se neukazuje do budoucna, že vlastní provozování té sítě bude natolik nákladné, že bude třeba o tolik zvýšit vodné a stočné pro obyvatelstvo, že by to tato společnost těžko zvládala, a zase by potřebovala, aby v takovém přechodném období nebo po nějakou dobu ji kapitálově držel nějaký jiný partner. To jsou ty hlavní momenty, se kterými potřebujeme operovat. Bez nich je toto malá ukázka z učebnice dnešní ekonomie.

Ing. Vlasák:

No, pane inženýre, já myslím, že máte aspoň základní důvody vyjmenovány na straně 3, 4, proč bychom uvažovali o vstupu tohoto investora. Je to samozřejmě v obecné poloze. Ale takto byl míněn tento materiál. My samozřejmě na březnovém zastupitelstvu toto rozpracujeme speciálně pro náš VaK a samozřejmě budeme muset vycházet z nějakého výhledu. A souhlasím naprosto s vámi, že je potřeba, nebo bylo by vhodné jednat ve shodě celé vodárenské soustavy. A dovoluji si tvrdit, že náš postup do současné doby byl velice úspěšný alespoň v tom, že Pardubice přerušily další jednání, právě po konzultacích s námi, a mají zájem jednat též ve shodě. Čili myslím si, že jsme dosáhli toho nejednat ukvapeně a opravdu se připravit na tento vstup. Ono ve vazbě na skladbu akcionářů jednotlivých VaKů je to opravdu choulostivé téma, a tady nemůžeme tuto věc v žádném případě uspěchat. Čili končím diskusi a prosím návrhovou komisi.

V. Novotný:

**ZM HK I. bere na vědomí všeobecnou informaci o možnostech vstupu strategického investora do VaK, a.s. Hradec Králové. II. ukládá Ing. O. Vlasákovi, primátorovi města, předložit analýzu potřeb a možnosti spolupráce společnosti VaK, a.s. Hradec Králové se strategickým investorem na březnovém zasedání zastupitelstva města.**

Hlasování č. 64

Kdo je pro?	26
Kdo je proti?	0
Kdo se zdržel?	1

§ Schváleno