

Město Hradec Králové

**PRO 26. ZASEDÁNÍ
ZASTUPITELSTVA MĚSTA HRADCE
KRÁLOVÉ V ROCE 2001**



16

Konané dne: 27. 3. 2001

K bodu: Analýza potřeb a možností spolupráce společnosti Vodovody a kanalizace Hradec Králové, a.s. se strategickým investorem

Předkládá:

Ing. Vlasák Oldřich
primátor města

Na základě:

usnesení 22.ZM ze dne 28.11.2000

Projednáno:

v orgánech společnosti
VaK,a.s.Hradec Králové a v radě
města dne 20.3.2001

K jednání přizvat:

řed. spol. VaK, a. s., HK

Zpracoval:

Ing. Z. Kouba, ředitel VaK, a. s.,
HK

Napsal:

Pracovníci sekretariátu ředitele
VaK. a. s., HK

Anotace: 1600

NÁVRH USNESENÍ

Zastupitelstvo města Hradce Králové

I. bere na vědomí

Analýzu potřeb a možností spolupráce
VaK Hradec Králové, a.s. se strategickým
investorem

V Hradci Králové 27.3.2001

Analýza potřeb a možností spolupráce společnosti Vodovody a kanalizace Hradec Králové, a.s. se strategickým investorem

v Hradci Králové v březnu 2001
představenstvo a. s.

Obsah:

1. Zahraniční strategií investoři (SI), souhrn prezentací
2. SI v českých vodárenských společnostech (mapka)
3. Formy účasti (spolupráce) strategického investora (SI) v českých vodárenských společnostech
4. Vodovody a kanalizace v České republice – orientační porovnání výkonnosti
5. Perspektiva, strategie VAK HK, a. s.
6. Souhrn důvodů pro (proti) vstupu zahraničního partnera do a.s. VAK HK
7. Konkrétní modely případného vstupu zahraničního investora, které lze stávajícím vlastníkům doporučit, a kroky, které je nutné učinit a jejich možný harmonogram
8. Organizace výběru investora

Přílohy:

- 1) Zahraniční investoři v českých vodárenských společnostech - mapka
- 2) Porovnání poměrových ukazatelů společnosti VAK HK s průměrnými hodnotami odvětví za rok 1999
- 3) VAK v České republice – orientační porovnání výkonnosti
- 4) Výsledky srovnávací studie VaK v České republice – VUT Brno
- 5) Pardubické noviny – článek z 6. března („Všichni na mě tlačí, abych řekl svůj názor“)

1. Zahraniční strategičtí investoři – souhrn prezentací

1.1 Anglian Water

Společnost je jednou z deseti anglických vodárenských společností zprivatizovaných vládou Velké Británie 1989. Ve VB zajišťuje ANGLIAN WATER služby pro 5,4 mil. obyvatel, 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 koupí 34% podílu na provozní společnosti Vodovody a kanalizace jižní Čechy v Českých Budějovicích (od FNM ČR) v roce 1994. V květnu 1999 AW zakoupila od měst a obcí severní Moravy 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. V letošním roce konsorcium firem Anglian Water a Vivendi Water získalo rozhodující vlastnický podíl v provozní společnosti Pražské vodovody a kanalizace. Základní filozofií firmy je: Chceme resp. musíme být výkonní, konkurenceschopní, zodpovědní, vnímaví vůči spotřebitelům, orientovaní na spotřebitele. Zástupcům akcionářů se firma představila nejprve při prezentaci v Hradci Králové dne 28. 6. 2000 a následně ve dnech 29. 11. až 2. 12. 2000 přímo v sídle společnosti ve VB. Výsledky obou setkání dostatečně dokazují způsobilost AW ke spolupráci. Podnikatelská strategie firmy uplatňovaná v mateřské zemi je strategií českých smíšených vodohospodářských společností, mezi které VAK HK patří, nejbližší. AW upřednostňuje vstup formou odkupu akcií. Firma je způsobilá účastnit se soutěže o vstup SI do VAK Hradec Králové.

1.2 Vivendi Water

Je světovým lídrem vodohospodářství. Jejích 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. Společnost postupně získala majetkové podíly v provozních společnostech, které spravují vodovodní a kanalizační infrastrukturu v oblastech Píseň, severní Čechy, Sokolov, Klatovy, Příbram, České Budějovice. V loňském roce se 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 zastupitelem města Olomouc, ředitelem vlastnické společnosti je jedním z olomouckých zastupitelů), v letošním roce získalo konsorcium VW + AW majoritní podíl v provozní společnosti Pražské vodovody a kanalizace. 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 obrat 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 ve dvou krocích. Prvním krokem bylo její představení v Hradci Králové dne 18. 8. 2000, druhým návštěva zástupců akcionářů v sídle firmy ve Francii ve dnech 13. – 17. 12. 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 platí nájemné v částce o něco vyšší, než jsou odpisy. I kapitálový vstup do smíšené společnosti VW připouští. Vivendi Water vystupuje v České republice (s výjimkou Severočeských vodovodů a kanalizací) pod hlávičkou společnosti CTSE, která je českou dceřinou společností Vivendi Water a Saur.

Firma je způsobilá účastnit se soutěže o vstup SI do VAK Hradec Králové.

1.3 Lyonnaise des Eaux

Je další ze světových lídrů vodního hospodářství, je to společnost, která spolu s předchozí Vivendi Water zaujímá čelné místo na 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. Soubor o získání majority v posledně jmenované společnosti mezi Anglian Water a LDE skončil ziskem 44,06% podílu na akcích SM VaK, AW získalo 54,26%. Při prezentaci, která se uskutečnila 6. 10. 1999 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. 1999.

Firma je způsobilá účastnit se soutěže o vstup SI do VAK Hradec Králové..

1.4 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 VSVC (Pardubice, Chrudim, Hradec Králové, Náchod) na společnosti vlastníků, které svůj 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“ (bez úspěchu).
Firma je způsobilá účastnit se soutěže o vstup SI do VAK Hradec Králové.

2. SI v českých vodárenských společnostech (viz příložená mapka)

Pozn.: Podíl zahraničních firem v českém vodárenství roste. Podrobná analýza a možnost objektivního srovnání výkonnosti vodárenských společností s účastí těchto firem a bez ní chybí a nelze jednoznačně říci, zda to je nebo není dobrý signál. Provést takovou analýzu v rámci této práce je nemožné a nahradit ji jen položením několika otázek s velkou nejistotou, že odpovědi budou ovlivněny subjektivním přístupem by bylo od autorů nekorektní. Proto jen několik poznámek .

1) Zpracování podrobné srovnávací analýzy (tzv. Benchmarking) vodárenských společností je běžné v zahraničí (Německo, Nizozemí, Itálie, Anglie). Existence vzájemného srovnání napomáhá:

- a. manažerům identifikovat oblasti, kde má společnost rezervy
- b. zákazníkům umožní srovnávat výsledky jejich vodárenské společnosti s cenou a kvalitou služeb
- c. vlastníkům posoudit efektivnost vložených investic.

První taková dílčí analýza byla provedena VUT Brno. Hodnocení se zúčastnilo 23 vodárenských společností. Výsledky vyznívají pro VAK HK velmi příznivě. V roce 1998 získal umístění na 5 místě a za rok 1999 je hodnocen jako nejlepší ze všech 23 hodnocených vodárenských společností České republiky (viz přílohy)

2) Existují již první důkazy o začínajícím tlaku zahraničních spolumajitelů na snižování nákladů (snižování stavu pracovníků, používání levnějších tuzemských armatur atp.) s cílem zajištění návratnosti vloženého kapitálu.

3. Formy účasti (spolupráce) strategického partnera (SI) v českých vodárenských společnostech

3.1 Koupě akcií smíšené akciové společnosti. Transparentní změna struktury vlastníků akciové společnosti, podmíněná existencí nabídky a poptávky. V prostředí stabilizovaných dividend vhodná pro pasivní investory (vlastnit podíly má smysl proto, že vložené prostředky jsou zabezpečeny a příslušně zhodnoceny). V českém prostředí charakterizovaném vznikem ne zcela plnohodnotných akciových společností, jejichž prosperita je umožněná existencí programů podpory vodohospodářských investic z prostředků státního rozpočtu a podpůrných fondů, s nedokončenou cenovou liberalizací, kdy do cen za dodávku vody, odvádění a zneškodňování odpadních vod se díky zmíněným dotacím nepromítají skutečné náklady pořízení, zpracování a oběhu zboží + přiměřený zisk, bez možnosti stabilní výplaty dividend, je použitelná, jestliže cíle účasti ve společnosti jsou strategické (zásahy do řízení činnosti) a dlouhodobé. Účast SI formou koupě akcií byla zrealizována ve společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace a Vodovody a kanalizace Beroun. Mezi přednosti této formy patří: jednoduchost, průhlednost, při zachování majority obcí zachování i rozhodujícího vlivu na ceny a investice, předpoklad, že vstupující investor, který kalkuluje s přiměřenou návratností vložených prostředků ovlivní příznivě dividendovou politiku společnosti ve prospěch všech akcionářů. Zdánlivou výhodou (viz dále) je okamžitý příjem akcionářů. Mezi rizika resp. nedostatky lze zahrnout: navrhovaná kupní cena akcie na straně poptávky ani zdaleka nedosáhne očekávání na straně nabídky (někteří současní držitelé akcií, kteří je obdrželi bezúplatně, však mohou jakýkoliv zisk pokládat za přijatelný). SI zaplatí za nákup finance do obecních pokladen bez možnosti zajištění účelové vázanosti takto získaných prostředků do oboru. Jako prostředek k podnikání, a tím zajištění návratnosti investice pak poslouží místní zákazníci a infrastruktura. I minoritní účast SI (34%) může přinést riziko omezení přístupu společnosti k dotacím ze státního rozpočtu

(viz část 6.2). Vznikne problém financování investic s nízkou (při stávajících cenách) návratností. Patří k nim např. i investice do dostavby sítí v okrajových částech HK (kanalizace Svinary a Plotiště n.L. atp.).

Pozn. 1) *na příkladu Velké Británie, kde privatizace proběhla standardními metodami, bez bezúplatných převodů obcím, se ukazuje, že při existenci regulačního orgánu není účast obcí ve vodárenských společnostech nezbytná.*

Pozn. 2) *Jako důkaz tvrzení o nízké ceně za dodávku pitné vody a odvádění a zneškodňování odpadních vod přikládáme výsledky kalkulací cen vycházejících z předpokladu financování investic bez dotací a výhodných úvěrů. Stočné pro město Přelouč 55,75 Kč, vodné v některých obcích Kutnohorska a Kolínska 86,13 Kč, stočné Tuklaty-Tlustovousy 197,90Kč, vodné Šebestěnice 242,47Kč, atp. – z podkladů laskavě zapůjčených VIS HK*

Pozn.3) *Základní kapitál a.s. VAK HK je 1 357 043 tis. Kč. V majetku obcí jsou akcie v celkové nominální hodnotě 1 246 233 tis. Kč. 34% podíl na akciích činí 461 395 tis. Kč. Za předpokladu, že SI chce získat 34% podíl rovnoměrným odkupem akcií od měst a obcí to znamená, že každá obec odprodá 37,02 % svého vlastnického podílu na společnosti.*

3.2 Zvýšení základního kapitálu smíšené akciové společnosti. Výhodná cesta investiční spolupráce v případě potřeby zajištění financování rozvojové investice s rychlou návratností nebo splacení jistiny úvěru použitého pro návratné investice atp. Při uplatnění této formy ve smíšených vodárenských společnostech zpravidla dojde k vysokým investičním nákladům, a tím vyvolaným tlakům na návratnost. Např. pro získání tzv. neopominutelné minority (34%) ve společnosti Vodovody a kanalizace Hradec Králové musí SI investovat nejméně částku 699 mil. Kč. Přitom společnost není zatížena závazky, které by nebyla schopna splácet a nemá strategický záměr, jehož realizace by takovou finanční injekci vyžadovala a zajistila její návratnost. Obecně má ale forma účasti spočívající ve zvýšení základního kapitálu, pokud SI nebude požadovat vydání prioritních akcií, řadu výhod. Některé nedostatky formy „nákupu akcií“ jsou potlačeny (únik prostředků mimo obor) i riziko omezení přístupu k dotacím ze státního rozpočtu je výrazně nižší. V ČR byl vstup SI formou zvýšení základního kapitálu použit u Vodovodů a kanalizací Cheb.

3.3 Koupě akcií, případně zvýšení základního kapitálu provozní společnosti. Předpokladem je existence oddělené vlastnické role k infrastruktuře od funkce jejího provozování. Vlastnickou roli plní obce (jednotlivé, ve svazcích, sdruženích nebo a.s.),

provoz zajišťují akciové společnosti, společnosti s r.o. a jiné menší právní subjekty. Hned od počátku reformy veřejných vodovodů a kanalizací se staly oddělené provozní společnosti, díky výrazně nižším investicím, středem zájmu SI. Převládající formou účasti se stala forma spočívající v koupi akcií + zvýšení základního jmění. Jak se zdá, je tato forma účasti pro SI nesmírně přitažlivá a dnes (po vyhlášení výsledků privatizační soutěže o Pražské vodovody a kanalizace) již neexistuje významnější „česká“ vodárenská provozní společnost, kterou by majoritně nevlastnil některý ze zahraničních SI. Je přinejmenším s podivem, že si tuzemští podnikatelé nechali tak zřejmou šanci uniknout. Protože většina realizací pochází z počátku reformy a prodávajícím akcií je FNM ČR, ocení její přednosti především státní kasa. Pro zajištění návratnosti investice (Praha neuvěřitelných 6 miliard Kč) poslouží pronajatá infrastruktura a opět především zákazníci. Jak je uvedeno, základním předpokladem užití popisované formy je existence vodárenských společností s oddělenými funkcemi.

Zásadní analýza, která ze dvou základních privatizačních metod tj. založení smíšených společností a založení oddílných společností je pro stabilizaci českého vodárenství vhodnější, na svoje provedení teprve čeká. Oba hlavní modely vedle sebe úspěšně existují jak v ČR tak ve světě, a proto uvedeme jen několik poznámek z kategorie postřehů.

Smíšený model. Vlastnictví je kombinováno s provozováním, většinou jde o a. s. s výrazně většinovým vlastnictvím obcí, které jsou spolu s managementem přímo zastoupeny v orgánech společnosti, přímo ji řídí a ovlivňují cenovou a investiční politiku. Společnost má možnost komerčně rozvíjet ostatní činnosti, realizovat přiměřený zisk nebo prioritně držet nízké tarify a zisk reinvestovat do rozvoje společnosti a infrastruktury. Obce tak přímo naplňují svou zákonnou povinnost zabezpečit zásobování vodou a odkanalizování. I smíšené společnosti mohou úspěšně expandovat (provozování průmyslových vodohospodářských zařízení). Pro dlouhodobé fungování je klíčovým strategický plán. Ten by měl zabezpečit vnitřní stabilitu, odpolitizování řízení firmy, nastavit dlouhodobou strategii investic, vytvářet tlak na úspory a efektivitu provozování a investování, definovat kvalitu služeb, udržet municipální vodárenské zájmy oddělené od ostatních municipálních problémů a zájmů, zabezpečit, aby individuální zástupci municipalit v orgánech společnosti firmu spravovali kvalitně a s dlouhodobým horizontem. K obecnému prospěchu vede, když i v municipálně vlastněných firmách existuje tlak na management ve smyslu ziskovosti, úspor, kvalitní personální politiky, zajištění kvality a zmapování a zdokumentování nehmotných aktiv.

Oddělený model. Je založený na principu oddělení vlastnické role k infrastruktuře a provozní funkce. Základem je smluvní vztah, kvalitní dlouhodobá smlouva definující

všechny aspekty mezi subjekty s tvrdými vymahatelnými sankcemi na obou stranách. Ne zcela vyjasněnou zůstává problematika financování infrastrukturního investičního programu. V českých oddělených společnostech investuje především vlastnická společnost (obce).

Pozn.1) V ČR do provozních společností formou odkupu akcií vstupují především francouzské vodárenské společnosti VIVENDI a LYONNAISE DES EAUX (Severočeské vodovody a kanalizace, Praha, Ostrava, Brno, Plzeň, Příbram aj.)

3.4 Projektové formy. Jsou založeny na konkrétním, dostatečně velkém infrastrukturním projektu. Jsou vhodnou formou pro projekty na zelené louce, kde investor zajistí projekci, financování a dlouhodobé provozování, na jehož konci převede infrastrukturu v provozuschopném stavu na obec. Projektové spolupráce mají řadu výhod. Dostatečně velké projekty však již v ČR neexistují. Vodárenská infrastruktura je v makroměřítku dokončena (Vodárenská soustava východní Čechy, Severočeská vodárenská soustava, Jihočeská vodárenská soustava, Ostravský oblastní vodovod, Želivka atp..)

3.5 Jiné formy. V předchozích odstavcích je uvedeno, že pro SI se staly přitažlivými hlavně oddělené společnosti, a protože ty dnes jako první „zmizely z trhu“, hledají a nalézají se způsoby, které vznik nových provozních společností umožňují. Jedno z existujících schémat nejprve vyděluje ve smíšené společnosti provozování do zvláštní společnosti, s následným vstupem SI formou zvýšení základního jmění. Variantami je prodej takové zvláštní společnosti, realizovaný jako prodej akcií nebo prodej podniku, případně spolupráce s SI již při založení takové společnosti (nepeněžitý vklad provozního majetku + peněžitý vklad provozního kapitálu). Variant resp. subvariant je celá řada: V jejich rámci by se nemělo zapomenout na zajištění příjmu municipalitám (koncese smlouva??), ale také na vypořádání s tzv. kupónovými akcionáři. Jinak existuje nemalé riziko soudních žalob. Existují i další formy spolupráce a jejich kombinací. Např. formy konzultační nebo nyní často zmiňovaná forma manažerská (Ize ji zřejmě dobře uplatnit v tzv. německém modelu statutárních orgánů a.s. = představenstvo je jmenováno dozorčí radou). Vždy je třeba mít jasně prodiskutované priority a cíle, definované přínosy a úspory, znát proč?
Pozn. 1) Příkladem rozdělení smíšené společnosti na část vlastnickou a provozní se vstupem SI je VAK Olomouc.

4. Vodovody a kanalizace v České republice – orientační porovnání výkonnosti
(viz přílohy)

5. Perspektiva, strategie VAK HK a.s.

Díky přirozenému monopolu, zachování kontinuity vývoje v době privatizace, schopnostem využít prostředky existujících podpůrných programů a dosahovaným výsledkům hospodaření se Vodovody a kanalizace Hradec Králové Hradec Králové, a.s. řadí ke stabilizovaným firmám oboru a úspěšně v ní probíhají přeměny do podoby standardní obchodní společnosti. Podnikatelský plán je zpracován pro období do roku 2005 a bude předložen ke schválení valné hromadě v červnu 2001. Střednědobá strategie investic, která je jeho součástí, je nastavena jako řízený postupný proces tak, aby nárůsty cen, hlavní zdroj návratnosti investic, byly pod kontrolou a sociálně únosné. Plánovaná výše investičních výdajů je přizpůsobena vytvářeným vlastním zdrojům, a předpokládaným zdrojům dotačním. Cílem je obnova a technické zhodnocení stávajících zařízení a realizace programů zajišťujících kompatibilitu zdravotně-technické infrastruktury měst a obcí v zájmovém území společnosti s požadavky EÚ. Rozpočet programu je vyrovnaný, použití bankovních zdrojů není nezbytné. Podnikatelský záměr dále definuje vnitrofiremní stabilitu s plynulým rozvojem hlavních i ostatních činností. Expanse se v této fázi nepředpokládá, naznačena je pouze idea vytvoření konceptu otevřeného VČ holdingu VAKů HK, Pce, Na, Cr atp. Vstup SI ve variantě koupě akcií může omezit přístup k dotacím, na druhé straně zcela určitě přinese „zdravý“ tlak na úspory a efektivitu jak provozování, tak investování. Bohužel stále je nutné mít na paměti nízkou až zápornou návratnost plánovaných investic, jejichž realizace bez finanční podpory státu není možná. Je ovšem nutné poznamenat, že podobný stav existoval a možná ještě existuje i v některých zemích EÚ, samozřejmě do podniků, které měly navíc charakter veřejně prospěšných (např. v SRN a NL to jsou podniky provozující kanalizace a ČOV) nevstupoval soukromý kapitál. Zvýšení základního kapitálu může přinést zdroje pro případnou expanzi.

Vstup SI do vydělené provozní části přinese opět zejména tlak na úspory a efektivitu. lze přepokládat i vyšší expanzní cíle. Vlastnické společnosti zůstane zachován přístup k dotačním zdrojům (viz platné předpisy).

6. Důvody pro a proti zahájení přípravy procesu výběru partnera (SI)

6.1 Pro

- možnost nápravy reformních chyb spočívajících zejména v neuváženém rozdrobení velkých vodárenských celků na mnoho malých jednotek. Východočeský region má předpoklady pro opětovné sjednocení a pravděpodobně strategický investor je schopen časem takové sjednocení uskutečnit
- přínos technologického, inženýrsko-technického, manažerského know how
- vytváření systematického komerčního tlaku na management, tlaku na úspory a efektivitu provozování a investic
- riziko prodloužení (viz vývoj v a.s. VAK Pardubice)
- finanční přínos pro municipality
- ostatní důvody uvedené v předchozích kapitolách

6.2 Proti (to nejsou důvody proti zahájení přípravy procesu..., spíše důvody proti ukvapenému, nepřipravenému rozhodnutí)

- riziko omezení přístupu k dotacím ze státního rozpočtu . Např. podle dosud platných „Směrnice Ministerstva zemědělství č.j. MZe 184/2000-6000 a č.j. MZe 185/2000-6000 k poskytování a čerpání státní finanční podpory v rámci programů „Výstavba a technická obnova vodovodů a úpraven vod“ a „Výstavba a technická obnova čistíren odpadních vod a kanalizací“ mohou o podporu žádat:

a) města a obce nebo jejich svazky,

b) vodohospodářské akciové společnosti s více než 2/3 většinou majetkové účasti obcí

Podle novely těchto „Směrnic“ (návrh jsme měli k dispozici) se příjemcem dotace (týká se i prostředků z EIB) nemůže stát vodohospodářská společnost, jejíž „Stanovy“ neomezují převoditelnost akcií tímto způsobem:

1. Akcie na jméno nebo samostatně převoditelná práva s těmito akciemi spojená jsou převoditelné pouze s předchozím souhlasem valné hromady společnosti. K přijetí usnesení valné hromady o udělení souhlasu s převodem akcií na jméno nebo samostatně převoditelných práv s těmito akciemi spojených, se vyžaduje i souhlas osoby vykonávající hlasovací práva k akciím, se kterou jsou spojena zvláštní práva /viz § 14 Stanov /.
2. Valná hromada je povinna odmítnout udělení souhlasu k převodu akcií na jméno nebo samostatně převoditelných práv s těmito akciemi spojených v případech, kdy nepůjde o převod mezi; a) stávajícími akcionáři, držiteli akcií na jméno, nebo b) stávajícím akcionářem, držitelem akcií na jméno

a územním celkem, který je obcí ve smyslu zákona č. 3687 / 1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů, či jiného zákona nahrazujícího zákon č. 367/ 1990 Sb. (dále jen obec). Stanovy VAK HK toto omezení převoditelnosti obsahují.

- potřeba vstupu SI nebyla v této chvíli jednoznačně prokázána
- existující idea doporučuje před vstupem SI vytvoření otevřeného východočeského holdingu jako nástupnické organizace VaKů HK, Pce, CR, Na
- tak důležitý rozhodovací proces vyžaduje ještě více odborného poradenství, rozsáhlejší hodnocení zkušeností zahraničních i českých (to nemusí bránit zahájení procesu)
- ostatní důvody uvedené v předchozích kapitolách

7. Konkrétní modely případného vstupu zahraničního investora, které lze vlastníkům doporučit, a kroky, které je nutné učinit a jejich možný harmonogram

Žádný z modelů popsaných v části 3. nelze v této fázi rozhodovacího procesu zcela vyloučit. Použití kteréhokoliv z nich však musí předcházet jasná analýza potřeby. Prováděná investiční zatím potřebu neprokázala a ani analýza provozu nebo tzv. analýza zákaznická nepřináší jednoznačnou odpověď. Na jedné straně existují klady v podobě nízkého podílu vody nefakturované (průměr za ČR v roce 1999 29%, VAK HK 21%), ztrát vody připadajících na jednoho obyvatele (průměr za ČR 63 l . os⁻¹. den⁻¹, VAK HK 45 l . os⁻¹ . den⁻¹), relativně vyrovnané kvality vody vyhovující českým i evropským předpisům, slušných výsledků v provozu čistíren odpadních vod, schopnosti zvládat v rychlém čase poruchy atp. (např. podle dílčí srovnávací analýzy vodárenských společností provedené VÚT Brno se VAK HK v roce 1988 umístil na pátém místě hodnocení a za rok 1999 dokonce na místě prvním) na druhé zřejmě problémy s odváděním balastních vod, zcela chybějící marketink, zákaznické centrum, kterému západní standard chybí aj. (I při neexistenci srovnávacích analýz si je však management slabších míst a rezerv vědom, a stanovuje si realistické cíle k zlepšení stavu, např. zákaznické centrum bude uvedeno v život od 1.ledna 2002. Další z analýz, která je pro rozhodnutí vlastníků nejdůležitější je rozbor efektivity vložených investic. Přísnými ekonomickými pravidly posuzováno je dosavadní efektivita vložených prostředků nízká. Odpověď na otázku, zda a jak případný vstup SI proces přeměny VAK HK ve standardní akciovou společnost urychlí, je nutné najít. Pro výběr formy vstupu SI to může být analýza rozhodující.

Jak dál postupovat:

Proces nezastavovat

Dokončit podnikatelský záměr VAK HK a.s.

Pokračovat v analýze potřeby a dokončit ji

Vytvořit priority

Vytvořit koncept otevřeného Východočeského vodárenského holdingu, získat mandáty pro jednání a začít intenzivní jednání s ostatními východočeskými regiony (jednání odborná vodárenská, akcionářská a politická)

Při tom všem se inspirovat podobnými schémata vytvořenými jinde a jmenovat odborné poradce k vytvoření strategie, řízení procesu příprav a výběru partnera atp.

Možný harmonogram navazujících kroků

| Činnost | termín | Poznámka |
|---|--------|---|
| dokončení podnikatelského záměru VAK HK a.s., jeho schválení na valné hromadě | 0601 | schválení představenstvem 27.4. předložení akcionářům 4.5.2001 |
| Dokončení analýzy | 0801 | seznámení akcionářů s jejím zpracováním a dílčími myšlenkami a závěry 4.5. i a 7.6. 2001 |
| vytvoření variant konceptu vodárenského holdingu | 0801 | vztah na rozhodnutí valné hromady a.s. VAK Pardubice |
| vodárenská, akcionářská a politická jednání /mohou probíhat průběžně / | | předpoklad, že představenstvo o mandát k jednání požádá valnou hromadu, mandát pro jednání akcionářská a politická bude získán standardními způsoby |
| Strategické rozhodnutí | 1101 | svolání mimořádné valné hromady |

Následuje rutinní postup odvozený od zvolené formy případného vstupu SI.

Příklady jsou uvedeny v další části

7.1 Zvýšení základního kapitálu akciové společnosti

- i) Vyhlášení obchodní veřejné soutěže na vstup zahraničního investora
1 měsíc
- ii) Obchodní veřejná soutěž, vyhlášení výsledků
2 měsíce, v případě podání námitek proti výsledkům soutěže až 6 měsíců nebo déle

Vyhlášení obchodní veřejné soutěže není ze zákona povinné, stejně tak se akcionářské obce a města mohou přímo dohodnout na vstupu konkrétního investora do vodárenské akciové společnosti.

- iii) Svolání mimořádné valné hromady vodárenské akciové společnosti, která rozhodne o zvýšení základního kapitálu společnosti; zveřejnění informace o přednostním právu akcionářů způsobem stanoveným zákonem a stanovami
1 měsíc
- iv) Usnesení valné hromady o zvýšení základního kapitálu společnosti způsobem umožňujícím získat zahraničnímu investorovi majoritu ve společnosti, vzdání se přednostního práva k upsání nových akcií stávajícími akcionáři, zápis tohoto usnesení do obchodního rejstříku
1 měsíc
- v) Upsání akcií na zvýšení základního kapitálu zahraničním investorem ve lhůtě stanovené valnou hromadu
2 týdny
- vi) Zápis zvýšení základního kapitálu v obchodním rejstříku
1 měsíc

Vstup zahraničního investora do společnosti podle tohoto modelu může být dokončen za předpokladu souhlasného postupu akcionářských měst a obcí do 7 měsíců.

2. Výhody a nevýhody

A. Výhody

- i) Vodárenská akciová společnost získá prostředky na další rozvoj
- ii) Rychlost realizace

B. Nevýhody

- i) Obce a města nezískají žádné finanční prostředky za ztrátu majority ve vodárenské akciové společnosti
- ii) Předpoklad absolutní spolupráce všech akcionářských obcí a měst – vzdání se přednostního práva na upsání akcií

7.2 Prodej majoritního balíku akcií strategickému investorovi a uzavření akcionářské dohody

1. Postup a časový plán jednotlivých kroků

- i) Dohoda s Fondem národního majetku o změně stanov vodárenské akciové společnosti, získání souhlasu se zrušením článku zakotvujícím omezenou převoditelnost akcií na jméno
1 měsíc
- ii) Svolání mimořádné valné hromady vodárenské akciové společnosti, která rozhodne o změně stanov společnosti, tj. zrušení omezené převoditelnosti akcií na jméno. Toto rozhodnutí vyžaduje kvalifikovanou většinu hlasů stanovenou zákonem a stanovami společnosti, tj. dvou třetin přítomných akcionářů (všech) a zároveň tří čtvrtin přítomných akcionářů majících akcie na jméno.
1 měsíc
- iii) Zápis změn společnosti v obchodním rejstříku, registrace změny v SCP
1 měsíc
- iv) Jednání obcí a měst o vstupu zahraničního investora – prodej 51 - 100% akcií
1 - 2 měsíce
- v) Svolání zastupitelstev měst a obcí, souhlas s převodem akcií
1 měsíc
- vi) Převod akcií a registrace převodu akcií v SCP
2 týdny
- vii) Uzavření akcionářské dohody mezi akcionářskými městy a obcemi a zahraničním investorem, která garantuje ceny vodného a stočného, výši investic a účast na řízení společnosti.
2 týdny – 1 měsíc

2. Výhody a nevýhody

A. Výhody

- i) Obce a města získají finanční prostředky za prodej 51 - 100% akcií společnosti
- ii) Nejvyšší realizovaná cena za akcii
- iii) Rychlost celého postupu (6 - 7 měsíců)
- iv) Vodárenská akciová společnost bude nadále fungovat ve stávající podobě

B. Nevýhody

- i) Obce a města ztratí majoritu ve společnosti. Tuto nevýhodu lze kompenzovat uzavřením akcionářské dohody, která ošetří účast měst a obcí na řízení společnosti, garantovanou výši investic a ceny vodného a stočného.

7.3 Prodej provozního majetku akciové společnosti strategickému investorovi a nájem infrastrukturního majetku

1. Postup a časový plán jednotlivých kroků

- i) Svolání mimořádné valné hromady společnosti, na jejímž programu bude schválení pověření představenstva vyhlásit veřejnou soutěž na pronájem a prodej části podniku. V pověření by měly být alespoň specifikovány části podniku, které mají být předmětem veřejné soutěže.
1 měsíc

Vyhlášení obchodní veřejné soutěže vodárenskou akciovou společností na pronájem a prodej částí podniku společnosti. Je vhodné v případě veřejné zakázky takového rozsahu a významu pověřit vyhlášením a organizováním soutěže renomovanou firmu

7.4 Příklad postupu při oddělování provozní a vlastnické funkce

Identifikace vkládaného provozního majetku, stanovení jeho hodnoty (určení znalců soudem, vypracování posudků)

Založení společnosti zakladatelskou smlouvou, stanovy, orgány, zahájení činnosti, právní úprava vztahů s mateřskou společností, transformace mateřské společnosti na plnění vlastnické funkce.

Rozhodnutí o zvýšení základního jmění oddělené provozní společnosti předem vybraným SI
Zvýšení základního jmění (s uzavřením dohody a budoucím držení vlastnických podílů, o jejich ceně při případném prodeji atp. – možnost získání prostředků pro investice, případně pro realizaci „nabídky převzetí“).

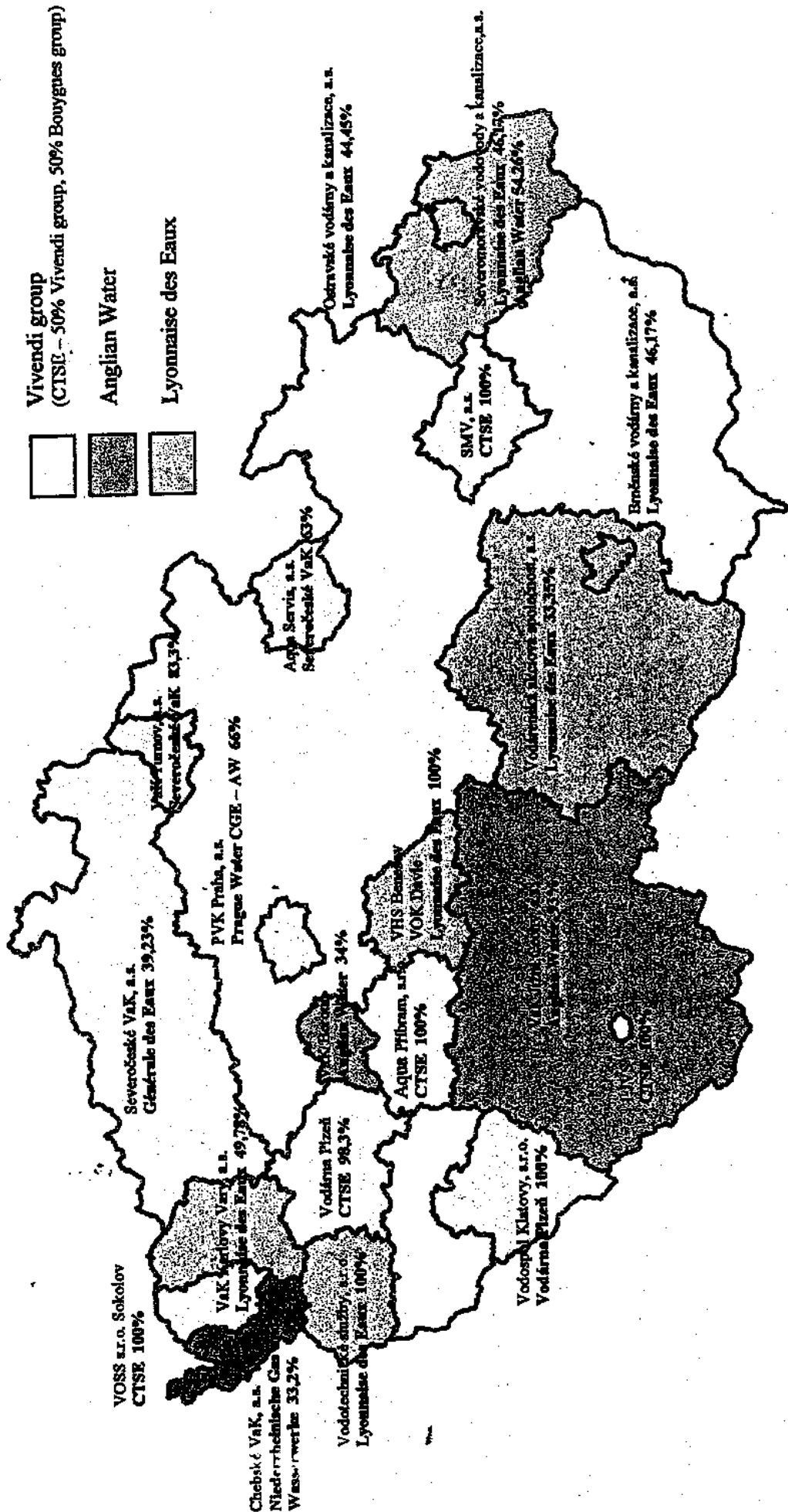
Úprava vzájemných vztahů.

8. Organizace výběru investora

Lze doporučit, aby se zpracování analýzy a všech dalších kroků účastnily odborní poradci

Materiál byl zpracován s použitím zprávy " České vodárenství v roce 2000, základy možného rozvoje regionu východní Čechy zpracované firmou Utilities & Infrastructure

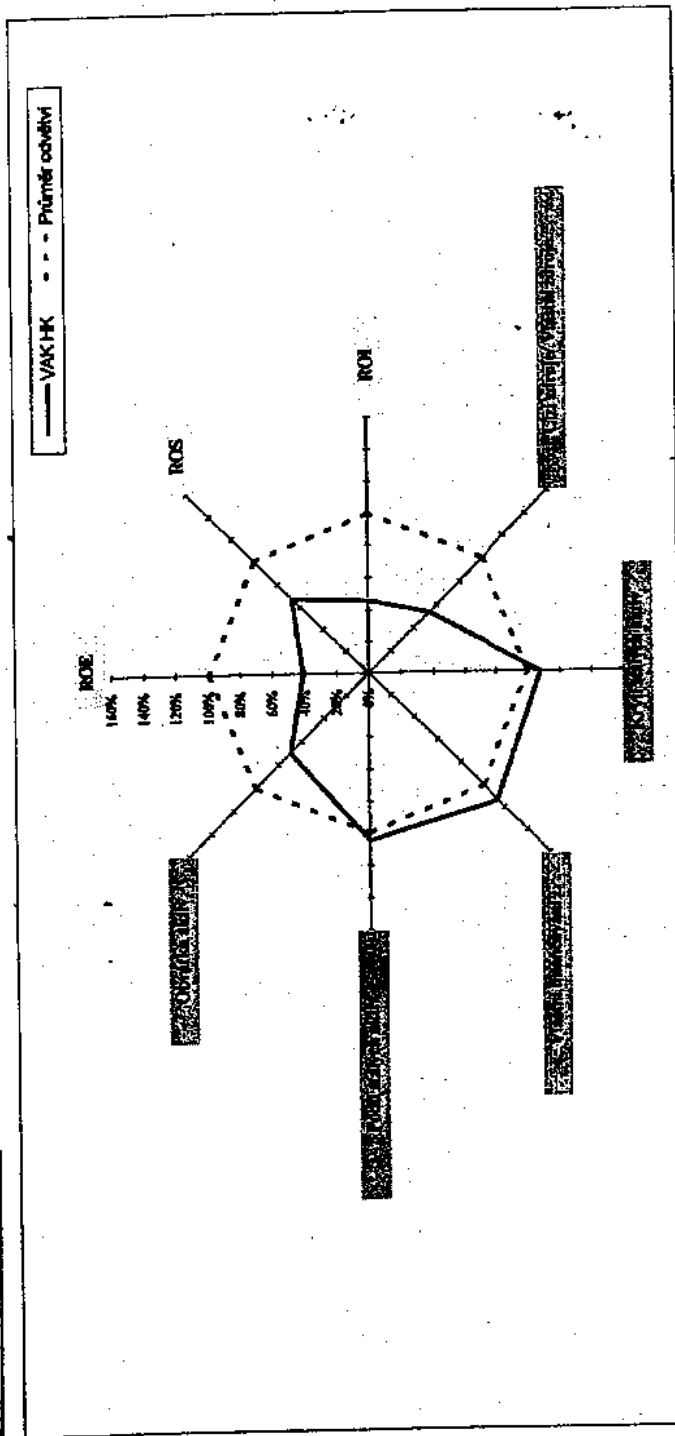
Zahraniční investoři v Českých vodárenských společnostech



Porovnání poměrových ukazatelů společnosti VAK HK a.s. s průměrnými hodnotami odvětví za rok 1999

| Značková | ROE | ROS | ROI | HV za účetní období / Vlastní jmění | HV za účetní období / Tržby | HV za účetní období / Aktiva celkem | 0,012 | 0,003 | 0,0031 | 0,009 | 0,320 | 0,830 | 0,750 | 0,890 | 0,280 | 41% | 67% | 46% | 54% | 108% | 113% | 104% | 69% |
|------------------------------|-----|-----|-----|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|-----|-----|------|------|------|-----|
| ROE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ROS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ROI | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cizí zdroje / Vlastní zdroje | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Krycí poměr aktiv | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vlastní financování | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Podíl sálých aktiv | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Obrátka aktiv | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tržby / Aktiva celkem | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ



100% hodnota v grafu reprezentuje 50% kvantil (mediánu) pro průměr odvětví pro zvýšení přehlednosti grafického zobrazení jsou jako dolní a horní meze brány hodnoty 20% a 160%

Vodovody a kanalizace v České republice - orientační porovnání výkonnosti

| Typ spol. | Název vodárenské společnosti | Účast SI | Počet obyv. | | Délka vod. sítě km | Délka kan. sítě km | Dodávka vody V _F tis. m ³ | Odvádění odp. vod V _O tis. m ³ | Počet prac. osob | Tržby za vl. výk. a služby | | Vodné Kč | Stočné Kč | Délka sítě na 1 prac. km | Tržby na 1 prac. tis. Kč |
|-----------|---|----------|----------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|---|--|------------------|----------------------------|---------|----------|-----------|--------------------------|--------------------------|
| | | | zásob. veř.vod. osob | z připoj.na veř.kan. osob | | | | | | tis. Kč | tis. Kč | | | | |
| smíšená | VaK Hradec Králové a.s. | ne | 128 538 | 110 128 | 985 | 415 | 8 064 | 8 144 | 287 | 275 959 | 18,45 | 18,80 | 4,9 | 961,6 | |
| provozní | SCVAK a.s. Teplice | ano | 1 060 820 | 893 224 | 7 780 | 2 735 | 70 209 | 63 013 | 2 257 | 2 198 722 | 19,90 | 15,83 | 4,7 | 974,2 | |
| smíšená | VaK Pardubice a.s. | ne | 149 854 | 117 677 | 957 | 256 | 9 246 | 9 132 | 250 | 296 993 | 17,11 | 21,55 | 4,9 | 1188,0 | |
| smíšená | CHEVAK Cheb a.s. | ano | 80 600 | 75 200 | 565 | 217 | 6 198 | 5 516 | 261 | 185 174 | 18,37 | 16,28 | 3,0 | 709,5 | |
| smíšená | SMVaK Ostrava a.s. | ano | 720 433 | 500 530 | 4 177 | 1 082 | 44 094 | 31 813 | 1 325 | 1 272 841 | 15,74 | 14,05 | 4,0 | 960,6 | |
| provozní | VaK Karlovy Vary a.s. | ano | 111 000 | | 669 | 314 | 8 112 | 7 180 | 344 | 272 580 | 21,19 | 14,51 | 2,9 | 792,4 | |
| smíšená | VaK Pířarov a.s. | ne | 121 750 | 88 430 | 741 | | 7 080 | 7 610 | 242 | 196 226 | 18,10 | 13,10 | 3,1 | 810,9 | |
| provozní | Vodárenská a.s. Brno | ano | 509 466 | 351 353 | 3 994 | 1 186 | 24 390 | 19 189 | 1 217 | 673 500 | 20,58 | 16,58 | 4,3 | 553,4 | |
| smíšená | Vodárna Kladno - Mělník a.s. | ne | 241 000 | 123 000 | 1 621 | 365 | 11 520 | 8 245 | 553 | 359 319 | 21,00 | 15,75 | 3,6 | 649,8 | |
| provozní | Vodohospodářská společnost Sokolov s.r.o. | ano | 109 755 | 92 556 | 741 | 327 | 6 584 | 6 208 | 270 | 230 092 | 23,99 | 19,69 | 4,0 | 852,2 | |
| smíšená | VaK Havlíčkův Brod a.s. | ne | 68 000 | 46 000 | 691 | 150 | 3 774 | 3 797 | 186 | 159 604 | 20,76 | 12,31 | 4,5 | 858,1 | |
| smíšená | VaK Uherské Hradiště | ne | 111 261 | 88 996 | 776 | 384 | 5 000 | | 250 | 195 077 | 19,74 | 19,11 | 4,6 | 780,3 | |
| smíšená | VaK Hodonín a.s. | ne | | | 721 | 306 | 6 813 | | 320 | 231 422 | 18,07 | 19,78 | 3,2 | 723,2 | |
| | průměrné hodnoty | | 243 748 | 177 650 | 1 744 | 553 | 15 077 | 12 132 | 554 | 467 680 | 18,07 | 15,51 | 3,7 | 772,4 | |

Pozn.:

Údaje jsou převzaty z výročních zpráv za rok 1999

Podrobná analýza odvětví a možnost objektivního srovnání výkonnosti vodárenských společností chybí

Tvorba hodnoty - majetek většiny smíšených vodárenských společností není provozováním náležitě zhodnocován, podniky svým majitelům nezvyšují hodnotu jejich majetku. Ze snahy některých SI po oddělení vlastnických a provozovatelských rolí se dá odvodit, že to je s výjimkou Anglie a Walesu problém celoevropský, v ČR umocněný absencí legislativy, umožňující požadovat od majitele připojované nemovitosti příspěvek za napojení (je obvyklý v řadě evropských zemí např. v SRN, u nás je známý z energetiky)

Česká republika je po Anglii a Walesu jedinou evropskou zemí, kde byl obor vodovodů a kanalizací kompletně zprivatizován

Specifické údaje o VaK Pardubice jsou zkráceny tím, že VaK Pce neprovozuje pardubickou ČOV

Vážený pane řediteli,

dovoluji si Vás oslovit jménem Ústavu vodního hospodářství obcí, Fakulty stavební, VUT v Brně. Tento ústav se zabývá ve spolupráci s mezinárodní vodárenskou asociací IWA metodikou srovnávacích studií vodárenských společností v České republice. Částečně se na této práci podílejí i diplomanti ústavu - viz. diplomová práce, kterou v uplynulém roce vypracovala Ing. Chalupníková. Metodika navržená v této práci je v současné době projednávána s Ministerstvem zemědělství ČR a sdružením SOVAK.

Studie má umožnit vodárenským společnostem srovnáním s ostatními subjekty v oboru sebereflexivní pohled, vypovídající o efektivitě jejich postupů a současně umožnit i obdobný náhled „zvenčí“, tedy z pozice subjektu mimo vodárenskou společnost. Srovnávací studie se v letech 1997-99 zúčastnilo celkem 23 vodárenských společností z ČR. Chtěl bych vyjádřit poděkování, že Vaše společnost byla jednou z těch společností, které poskytly pro tuto studii potřebná data. Proto si Vám dovoluji zaslat stručné výsledky celkového srovnání za roky 1998 a 1999. Výsledné srovnání společností je provedeno anonymně a řádek (číslo) Vaší společnosti je zvýrazněn šedou barvou. V případě zájmu je ústav schopen provést podrobnou analýzu dosažených Vašich ukazatelů.

Náplní letošní práce je odhad vývojového trendu společností celkově i v dílčích parametrech, získaný porovnáním s výstupy loňské práce. Dále pak chceme na základě získaných poznatků provést úpravy soustavy hodnocených parametrů. Úpravy by zároveň měly přispět k další objektivizaci výsledného souhrnného hodnocení a srovnání vybraných ukazatelů u jednotlivých společností. Dovolujeme si proto znovu zaslat dotazník přímo elektronickou poštou odpovědné osobě, která vyplňovala dotazník za Vaši společnost pro rok 1999. Vyplněné dotazníky za rok 2000 prosíme zaslat do 18.3.2001 na adresu:

Ústav vodního hospodářství obcí,
FAST VUT Brno
Žižkova 17
602 00 Brno

případně přímo v digitální podobě na můj e-mail. Uvedený termín je důležitý pro úspěšné dokončení té části studie, která by měla být letos opět zpracována v rámci diplomová práce. Pro případné upřesnění je možno se obracet na mne (tel. 05/4114 7724, e-mail: beranek.j@fce.vutbr.cz) nebo přímo na vedoucího ústavu, Ing.L.Tuhovčáka, CSc. (tel. 05/4114 7720, e-mail: tuhovcak.l@fce.vutbr.cz).

S pozdravem

Ing. Josef Beránek

Příloha: Hodnocení za roky 1998-99

CELKOVÉ HODNOCENÍ SPOLEČNOSTÍ ZA ROK 1999

| Pořadí | Číslo společnosti | Počet dosažených bodů za jednotlivé kapitoly | | | | | | Body celkem | Bodový průměr | Poskytované údaje | |
|--------|-------------------|--|--------------------|---------------|------------|----------------------------------|-------------------------------|-------------|---------------|-------------------|-----------|
| | | Personální ukazatele | Finanční ukazatele | Spotřeba vody | Odběr vody | Přiváděcí řady a distribuční síť | Poruchy, opravy, kvalita vody | | | Počet | % |
| | 35 | 23 | 20 | 16 | 6 | 2 | 15 | 92 | 3,57 | 23 | 77 |
| 2 | 20 | 22 | 13 | 21 | 7 | 3 | 22 | 88 | 3,52 | 25 | 83 |
| 3 | 16 | 17 | 6 | 16 | 9 | 4 | 11 | 63 | 3,50 | 18 | 60 |
| 4 | 6 | 24 | 16 | 15 | 6 | 8 | 6 | 75 | 3,41 | 22 | 73 |
| 5 | 11 | 21 | 13 | 20 | 4 | 3 | 13 | 74 | 3,36 | 22 | 73 |
| 6 | 48 | 18 | 18 | 17 | 9 | 5 | 20 | 87 | 3,22 | 27 | 90 |
| 7 | 1 | 25 | 11 | 24 | 7 | 12 | 17 | 96 | 3,20 | 30 | 100 |
| 8 | 43 | 19 | 18 | 15 | 7 | 10 | 17 | 86 | 3,19 | 27 | 90 |
| 9 | 45 | 19 | 23 | 18 | 3 | 4 | 22 | 89 | 3,18 | 28 | 93 |
| 10 | 33 | 18 | 11 | 17 | 6 | 2 | 21 | 75 | 3,13 | 24 | 80 |
| 11 | 36 | 19 | 18 | 11 | 6 | 4 | 23 | 81 | 3,12 | 26 | 87 |
| 12 | 40 | 19 | 23 | 17 | 5 | 4 | 19 | 87 | 3,11 | 28 | 93 |
| 13 | 34 | 18 | 21 | 16 | 5 | 12 | 20 | 92 | 3,07 | 30 | 100 |
| 14 | 13 | 10 | 19 | 22 | 7 | 10 | 19 | 87 | 3,00 | 29 | 97 |
| 15 | 44 | 20 | 10 | 16 | 9 | 7 | 19 | 81 | 3,00 | 27 | 90 |
| 16 | 46 | 16 | 17 | 15 | 4 | 2 | 21 | 75 | 3,00 | 25 | 83 |
| 17 | 25 | 14 | 20 | 19 | 7 | 10 | 16 | 86 | 2,97 | 29 | 97 |
| 18 | 38 | 14 | 23 | 15 | 7 | 7 | 20 | 86 | 2,97 | 29 | 97 |
| 19 | 4 | 15 | 15 | 13 | 13 | 1 | 17 | 74 | 2,96 | 25 | 83 |
| 20 | 21 | 11 | 16 | 23 | 5 | 1 | 20 | 76 | 2,81 | 27 | 90 |
| 21 | 17 | 20 | 8 | 14 | 7 | 4 | 6 | 59 | 2,81 | 21 | 70 |
| 22 | 12 | 12 | 11 | 16 | 7 | 9 | 14 | 69 | 2,65 | 26 | 87 |
| 23 | 10 | 18 | 2 | 14 | 1 | 2 | 0 | 37 | 2,64 | 14 | 46,666667 |

CELKOVÉ HODNOCENÍ SPOLEČNOSTÍ ZA ROK 1998

| Pořadí | Číslo společnosti | Počet dosažených bodů za jednotlivé kapitoly | | | | | | | Poruchy, opravy, kvalita vody | Body celkem | Bodový průměr | Poskytované údaje | |
|--------|-------------------|--|--------------------|---------------|------------|----------------------------------|-------|----|-------------------------------|-------------|---------------|-------------------|--|
| | | Personální ukazatele | Finanční ukazatele | Spotřeba vody | Odběr vody | Přiváděcí řady a distribuční síť | Počet | % | | | | | |
| 1 | 11 | 23 | 15 | 18 | 1 | 3 | 17 | 77 | 3,67 | 21 | 70 | | |
| 2 | 6 | 24 | 17 | 17 | 6 | 3 | 9 | 76 | 3,45 | 22 | 73 | | |
| 3 | 43 | 18 | 23 | 17 | 8 | 10 | 17 | 93 | 3,44 | 27 | 90 | | |
| 4 | 20 | 20 | 14 | 21 | 7 | 3 | 21 | 86 | 3,44 | 25 | 83 | | |
| 5 | 35 | 17 | 16 | 18 | 6 | 2 | 14 | 75 | 3,11 | 22 | 73 | | |
| 6 | 44 | 19 | 11 | 16 | 5 | 4 | 0 | 55 | 3,24 | 17 | 57 | | |
| 7 | 1 | 25 | 14 | 24 | 7 | 12 | 15 | 97 | 3,23 | 30 | 100 | | |
| 8 | 40 | 18 | 18 | 17 | 7 | 2 | 22 | 84 | 3,23 | 26 | 87 | | |
| 9 | 48 | 16 | 20 | 17 | 10 | 5 | 17 | 85 | 3,15 | 27 | 90 | | |
| 10 | 45 | 19 | 24 | 18 | 3 | 5 | 19 | 88 | 3,14 | 28 | 93 | | |
| 11 | 34 | 18 | 21 | 16 | 6 | 13 | 20 | 94 | 3,13 | 30 | 100 | | |
| 12 | 16 | 8 | 7 | 8 | 5 | 0 | 0 | 28 | 3,11 | 9 | 30 | | |
| 13 | 38 | 12 | 25 | 16 | 9 | 7 | 20 | 89 | 3,07 | 29 | 97 | | |
| 14 | 13 | 12 | 19 | 22 | 7 | 10 | 19 | 89 | 3,07 | 29 | 97 | | |
| 15 | 4 | 16 | 15 | 12 | 14 | 1 | 18 | 76 | 3,04 | 25 | 83 | | |
| 16 | 36 | 17 | 17 | 13 | 6 | 4 | 18 | 75 | 3,00 | 25 | 83 | | |
| 17 | 46 | 14 | 18 | 16 | 4 | 2 | 21 | 75 | 3,00 | 25 | 83 | | |
| 18 | 33 | 17 | 13 | 17 | 6 | 2 | 17 | 72 | 3,00 | 24 | 80 | | |
| 19 | 17 | 19 | 11 | 15 | 5 | 4 | 8 | 62 | 2,95 | 21 | 70 | | |
| 20 | 10 | 20 | 3 | 7 | 0 | 2 | 0 | 32 | 2,91 | 11 | 37 | | |
| 21 | 12 | 13 | 14 | 15 | 8 | 9 | 16 | 75 | 2,88 | 26 | 87 | | |
| 22 | 25 | 15 | 18 | 21 | 7 | 10 | 14 | 85 | 2,83 | 30 | 100 | | |
| 23 | 21 | 11 | 18 | 23 | 5 | 1 | 18 | 76 | 2,81 | 27 | 90 | | |

průběžně realizovat úkoly vyplývající ze schválené koncepce, 2. Ing. J. Potočkovi, náměstkovi primátora, a) konkretizovat úkoly pro rok 2002 v návaznosti na přípravu rozpočtu 2002, b) každoročně v měsíci únoru předložit vyhodnocení koncepce za uplynulý rok.

Ing. Vlasák:
Děkuji, můžeme hlasovat.

Hlasování č. 39

| | |
|---------------|----|
| Kdo je pro? | 22 |
| Kdo je proti? | 0 |
| Zdržel se? | 1 |

Schváleno

Dalším bodem programu je Analýza potřeb a možností spolupráce společnosti Vodovody a kanalizace se strategickým investorem.

Dámy a pánové, já se domnívám, že není ani nutné k tomuto mít nějakou úvodní pasáž, jenom bych chtěl říct, že jsme se snažili doložit tady veškeré nové poznatky a seznámit vás se situací na vodárenském trhu. A protože ta situace je trochu komplikovaná tím, že i Pardubice nějakým způsobem se stále nemohou rozhodnout, a v podstatě i další naši partneři ve vodárenské soustavě, domnívám se, že tento materiál s takto navrženým usnesením by postačoval pro takové ukončení té I. fáze. Máte tam i popsány možnosti vstupu strategického partnera, popřípadě vlastně pronájmu našeho majetku k provozování, což po diskusi s politickými kluby vyplývá asi jako řešení, které by mohlo být akceptovatelné. Ale nerad bych dával do usnesení nějaký konkrétní termín, protože to je věcí opravdu jednání. A myslím si, že dokud nebudeme mít nějaký další krok, nějaký další vážný poznatek, tak bychom se tímto materiálem dále zabývat neměli. Čili je to věc jednání, jakmile bude nějaký pokrok v těch dalších informacích, tak bychom ten materiál nebo toto téma vrátili zpátky do zastupitelstva. Čili tolik asi úvodem a otevírám diskusi. Pan ing. Doskočil.

Ing. Doskočil:

Já vítám toto stanovisko, pane primátore, protože skutečně ještě ten čas asi nenazrál k nějakému rozhodnutí. Jenom upozorňuji kolegy zastupitele, že teď se, a v podstatě z iniciativy členů zástupců města v orgánech společnosti, zpracovává velmi podrobný podnikatelský záměr akciové společnosti VaK. Do hry ještě vstoupí nový zákon o vodovodech a kanalizacích, nový vodní zákon, který stanoví možná i radikálně jiné podmínky pro ekonomickou část toho podnikatelského záměru, takže dnes já, přestože s vysokou znalostí té problematiky, bych si netroufal vyslovit jednoznačný závěr. V této chvíli skutečně se domnívám, že ten čas ještě nenazrál a myslím, že je potřeba, a nemusíme k tomu snad ani přijímat usnesení, stačí náš jaksi konsensus, že budeme tuto situaci všichni zainteresovaní nadále monitorovat. Domnívám se, že by bylo velmi účelné, kdyby zástupci města v orgánech společnosti navštívili vodárenské společnosti, kde již zahraniční partner vstoupil, my jsme to už chtěli na představitelích na managementu VaKu, ale zatím se to nepodařilo tu informaci vydolovat, je to trochu komplikovaný, jednat s těmi vodárenskými společnostmi, kde už zahraniční partner je, a zjistit nějaké významnější zkušenosti, které by pomohly našemu rozhodování. Takže by bylo rozumné v takovém, předpokládám, časovém horizontu někdy v listopadu, v prosinci předložit další průběžnou zprávu o vývoji situace v této oblasti včetně

informace o tom novém podnikatelském záměru VaKu. Já myslím, že k tomu asi nemusíme přijímat další usnesení.

Ing. Vlasák:

Děkuji, já se domnívám, že v podstatě jsme si potvrdili tento názor. Jinak ta jednání probíhají i s partnery i s těmi společnostmi, některé podklady máme, ale myslím si, že bychom stejným způsobem mohli udělat návštěvu třeba představenstva a zástupců obcí. Ing. Štěpán.

Ing. Štěpán:

Mám k dispozici dva materiály, oba dva se jmenují stejně – Analýza potřeb a možností spolupráce společnosti...

Konec 5. kazety strany B

/hovoří ing. Štěpán/...oba dva jsou z března 2001, a každý je jiný. Ten jeden materiál se mi podařilo získat, to je materiál, který byl dán k dispozici vedení města a kolegiu primátora, ten druhý materiál je materiál, který šel do rady a který dostalo k dispozici zastupitelstvo. Oba dva materiály se shodují v jedné věci, v té části 6. Důvody pro a proti zahájení přípravy procesu výběru strategického partnera je v té části „proti“ napsáno, že „potřeba vstupu strategického investora nebyla v této chvíli jednoznačně prokázána.“ Pokud tento materiál a celý tento rozbor má vést k tomu, že v podstatě nám prokazuje management VaKu, že strategický partner zatím není potřeba, vidím v tomto materiálu přínos a myslím si, že bychom se dál neměli zabývat otázkou shánění strategického partnera. Na druhé straně mě ale tady jaksi trošičku překvapuje takové krásné, řekl bych, otevřené přiznání. V té části „pro“ je napsáno, že „strategický partner by vytvářel systematický komerční tlak na management, tlak na úspory a efektivitu provozování a investic.“ To znamená, že v současné době my jako jeden z majitelů tento tlak neprovádíme, neumíme ho provádět, tudíž jsme neschopní? Anebo management prostě pro ně nejsme dostatečně tvrdí majitelé, abychom je k tomu tlačili? A proto bych se velice rád zeptal našich zástupců ve vedení VaKu, tzn. představenstva v dozorčí radě, jak vytvářejí tento tlak, když se managementu, který připravil tento materiál, který zde máme na stole, zdá, že tento tlak je na něj vytvářen malý? A potom se tedy zamysleme, jestli ten management, který tam máme, je skutečně ten nejlepší a jestli by nebylo dobré se podívat na to, že bychom dejme tomu mohli mít management lepší, který by nepotřeboval, aby na něj byl tak velký tlak vytvářen, ale sám pracoval tak, aby ta úspora a efektivita byla. Děkuji.

Ing. Vlasák:

Pan ing. Doskočil.

Ing. Doskočil:

Dovoľte, abych na to reagoval. Že jsou tady dvojí materiály, není nic překvapujícího, protože ten první nefešácký nebo bez desek byl pracovní materiál do orgánů společnosti a na základě připomínek při těchto jednáních pak byl tento materiál dopracován. Že se tam objevila tato věta, kterou pan kolega Štěpán podrobil kritice, to je trošku přirozený, protože se všeobecně traduje, že jakmile vstoupí zahraniční investor, že si už jaksi nedělá servítky a velmi tvrdě zaútočí na management. Jestli to je skutečně pravda, nebo jestli je to jenom jaksi obecně tradovaná teze, já si netroufám teď posoudit. A zejména u společností, kde se oddělí ta provozní a majetnická (vlastnická) část, tak to možná možné je, ale to neznamená, jestliže se tady konstatuje, že by ten zahraniční investor byl tvrdší, že by dnes ten tlak nebyl nebo byl minimální. Víc vám k tomu nemohu říct, jenom tolik, že ten tlak je a domnívám se, že by mohl být větší, a to zejména tlak tedy akcionářů, ani ne tak členů orgánů společnosti jako

akcionářů. A já jsem přesvědčen, nechtěl jsem teď tu otázku otevírat a rozebírat do její šíře, já momentálně se totiž kloním k tomu, že v této chvíli nevidím naléhavou potřebu vstupu zahraničního investora a ty odseky, které jsou tady „pro,“ že jsme schopni zatím zajistit vlastními silami včetně onoho zmíněného tlaku akcionářů, tedy starostů obcí a zastupitelstev obcí.

Ing. Vlasák:

Děkuji. Končím diskusi, prosím návrhovou komisi. A jenom takový komentář, já se domnívám, že akcionáři tam mají právě své zástupce a mají je tam proto, aby právě tlačili.

Dr. Němeček:

Návrh usnesení – ZM HK bere na vědomí Analýzu potřeb a možností spolupráce VaK Hradec Králové, a.s. se strategickým investorem.

Ing. Vlasák:

Ano, můžeme hlasovat.

Hlasování č. 40

| | |
|---------------|----|
| Kdo je pro? | 21 |
| Kdo je proti? | 0 |
| Zdržel se? | 2 |

Schváleno

Dalším bodem je bod 16/, který se týká Kamerového monitorovacího systému. Domnívám se, že všechny informace máte předloženy ve zprávě, proto přímo otevírám diskusi. Nikdo se nehlásí, diskusi končím a prosím návrhovou komisi.

Dr. Němeček:

Návrh usnesení – ZM HK I. schvaluje přijetí daru (kamera včetně příslušenství) od firem Euro Mall Czech – Hradec, s.r.o. a Carrefour Česká republika, s.r.o. v celkové výši 399.907,50Kč – viz důvodová zpráva. II. ukládá ing. O. Vlasákovi, primátorovi města, zajistit majetkoprávní náležitosti spojené s převzetím daru.

Ing. Vlasák:

Děkuji, můžeme hlasovat.

Hlasování č. 41

| | |
|---------------|----|
| Kdo je pro? | 21 |
| Kdo je proti? | 0 |
| Zdržel se? | 0 |

Schváleno

Dalším bodem je Informace o Nadačním fondu město Dr. Ulrichovi. Tady bych rád řekl, že protože to je Nadační fond, který byl zřízen městem Hradec Králové, podléhá jeho hospodaření schválení zastupitelstvem, máte tam tedy proto předložen výkaz zisků a ztrát a