

## Strategie rozvoje VAK Zlín a.s. a vodního hospodářství v regionu

*(Dokument zpracovaný pro VaK Zlín a.s.)*

Předkladatel: RNDr. Pavel Polícar, Msc., D.I.C., ředitel

Dne: 31.8.2001

### Úvod

Cílem předloženého dokumentu je krátce shrnout současnou situaci s vodárenskými službami na Zlínsku a zhodnotit možnosti efektivního rozvoje vodárenství a místní vodárenské firmy VaK Zlín a.s. Dalším cílem je zvážit možnosti optimálního rozvoje firmy, infrastruktury a služeb zákazníkům a navrhnout akcionářům optimální řešení a strategii k jejímu přijetí. Poslední částí tohoto dokumentu je stručný popis kroků, a jejich časová posloupnost včetně expertízy, které budou nutné k realizaci doporučené strategie.

### I. Současná situace

#### Stručná charakteristika :

Současná společnost VAK Zlín, a.s. je nejenom majitelem převážné části vodohospodářské infrastruktury na okrese Zlín, ale i provozovatelem této infrastruktury vlastními, cca 300 zaměstnanci. K tomuto provozování vlastní společnost i tzv. provozní majetek (např. automobily, laboratoře, strojní vybavení pracovníků, dílen, software na vedení údajů o zákaznících, fakturacích, účetnictví, o provozních údajích, atd.). Taktéž výše ceny za vodné a stočné se řídí nejenom obecně platnými předpisy, ale i jeho konkrétní výše – jednotná pro všechny zákazníky VAK Zlín – je každoročně určována představenstvem VAKu Zlín. Akcionáři VAKu jsou města a obce ( téměř 94%) a malí DIKové.

Je celkem zjevné, a akcionáři firmy i zástupci obcí regionu se shodují, že byť jsou vesměs s činností a vedením své vodárenské firmy spokojeni její struktura ji samou i vodárenství v regionu do jisté míry omezuje v dalším rozvoji a to především z důvodů:

- potřeby významných investic do infrastruktury k naplnění požadavků nové české a EU legislativy a schopnosti finančně zabezpečit a proinvestovat tuto potřebu
- potřeby vytvořené jasné vlastnické struktury – přijatelné pro jakékoli grantové mechanismy (zejména však strukturálních fondů EU - ISPA)
- potřeby posílení firmy provozním a investičním know-how v rámci partnerství se světovým vodárenským investorem
- zefektivnění provozování i investování do infrastruktury při cenové ochraně zákazníků
- kapitálového posílení a modernizaci firmy

Tyto a další důvody vedou akcionáře VaK Zlín a.s. k hledání modernějšího modelu a k snaze o celkové zlepšení a posílení vodárenství v regionu.

Úkolem konsultantů je analyzovat současnou situaci, navrhnout a, po schválení akcionáři a obcemi, realizovat optimální strategii transformace současného modelu v modernější.

## II. Cíle a potřeby regionu a obcí ve vodárenství

Pro analýzu možných variant řešení jsme vycházeli z následujících postulátů, cílů a potřeb regionu:

- Zabezpečit jednotný a dlouhodobě stabilizovaný systém zásobování regionu pitnou vodou a odkanalizování a adekvátní čištění odpadních vod (obojí dle standardů EU), zakotvit prvek regionální cenové solidarity.
- Obchodní struktura vodárenství v regionu musí zachovat vlastnictví infrastruktury v municipálních rukou prostřednictvím vodárenské infrastrukturní firmy.
- Klíčové COV a další strategické infrastrukturní investice budované z obecních, státních či kombinovaných zdrojů, které jsou ve vlastnictví obcí a jsou nezbytné pro regionální provoz by měly být soustředěny se zbytkem infrastruktury v jedné, obcemi vlastněné, infrastrukturní firmě.
- Mobilizovat, rychle pokročit a realizovat započaté ISPA projekty v regionu jako významný prvek financování infrastrukturního deficitu.
- Zabezpečit a smluvně garantovat převod obecních povinností ve vodárenství na silného vodárenského partnera.
- Zabezpečit transparentní mechanismy sociálně orientované cenotvorby s regulační rolí pro obce.
- Vytvořit mechanismy motivující k provozní a investiční úspornosti a zkvalitnění služeb zákazníkům.
- Regionální vodárenství musí být posíleno a zabezpečen přístup ke světovému know-how a finančním zdrojům soukromého sektoru a další možnosti rozvoje zaměstnanců
- K dosažení výše zmíněných cílů bude veřejnou soutěží vybrán reputabilní světový vodárenský investor, se kterým bude navázán oboustranně výhodný, dlouhodobý smluvní vztah (transparentní, měřitelný, kontrolovatelný a vymahatelný)

## III. Očekávaný přínos od strategického partnera (SP)

- Finanční kapitalizace vodárenství přímou investicí z vlastních zdrojů
- Schopnost dofinancovat deficit nutný k realizaci ISPA projektů v regionu
- Smluvní a pod sankcemi garantované převzetí všech odpovědností obcí ve vodárenství v regionu kromě vlastnění a správy infrastruktury
- Zefektivnění, finanční zabezpečení a realizace dlouhodobého investičního programu v regionu k naplnění EU požadavků
- Zlepšení služeb zákazníkům, minimalizaci dopadu investic a provozování do cen vody
- Stabilizaci firmy a vodárenství na 30 let při známém vývoji investic a cen
- SP bude motivován aktivně vyhledávat a spolu-realizovat grantové finance do regionálního vodárenství.
- SP bude podléhat cenové a odborné regulaci obcí a jejich poradců

- Část transparentní návratnosti SP na jeho investici musí tvořit úspory a to investiční (při dosažení stejných cílů) a provozní.
- SP musí zabezpečit a realizovat přístup k nejmodernějšímu know-how a aktivní rozvoj místních pracovníků ve vodárenství.
- Vzhledem k tomu, že SP bude vybrán v soutěži, jeho závazná nabídka bude nejlepší co trh bude moci regionu nabídnout.

#### IV. Zvažované možnosti spolupráce se SP

a) Prostý prodej akcií současného VaK a.s.

- Výnos z transakce obcím
- Proti stanovám
- Vak i infrastruktura bez kapitalizace
- Struktura se soukromým kapitálem uvnitř – nemožnost ISPA a dalších grantů
- Investiční náročnost (mrtvé, účetně vysoké peníze v infrastruktuře) – vysoká návratnost – vysoké tlaky na vodné a stočné

NEDOPORUČUJE SE.

b) Vstup partnera (SP) navýšením základního jmění VaK a.s. (finanční kapitalizací VaK).

- Investice – kapitálový přínos do firmy
- Ostatní nevýhody viz. a) výše

NEDOPORUČUJE SE.

c) **DOPORUČENO - Vstup SP kombinací odkupu provozní infrastruktury a kapitalizací provozní firmy, a nájemního výkonového vztahu k infrastrukturnímu – obecnímu VaK a.s.**

- Současný VaK a.s. se vnitřně účetně rozdělí na provozní a infrastrukturní jednotky
- **SP založí 100% dceru – „SP VaK a.s.“ (s garancemi SP skupiny) pro tento projekt, která:**
  - odkoupí od VaK a.s. provozní infrastrukturu
  - převezme všechny zaměstnance za, pro ně, stejných podmínek, s výjimkou malé skupiny „správy a evidence infrastruktury“, která zůstane v původním VaKu a.s.
  - převezme obchodně smluvní vztahy (po předchozím právním due diligence)
  - přebere všechny současné funkce Vaku, kromě vlastnické
  - k tomu si pronajme na 30 let od vlastnického VaKu a.s. veškerou infrastrukturu se všemi právy i povinnostmi
- veškeré tyto transakce se, po předchozí přípravě a schvalování, spustí formálně – „přes noc“ (**den D**), na stejném místě, bez jakéhokoli dopadu na provoz, či služby zákazníkům
- provozní závazky a pohledávky ke dni D přejdou na SP VaK a.s., infrastrukturní závazky a pohledávky zůstávají ve VaK a.s.

- Prodejem provozní infrastruktury a převodem zaměstnanců z VaK a.s. do SP VaK a.s. – vznikne z původního VaK a.s., infrastrukturní – vlastnická VaK a.s. spojená nájemní výkonovou smlouvou se SP VaK a.s.
- Funkcí vlastnické VaK a.s. – (obce vlastní neprodejné akcie, s ochranou minoritních akcionářů) – bude správa, evidence a podíl na údržbě a rozvoji infrastruktury. Zároveň bude aktivně dohlížet na dodržování nájemní výkonové smlouvy, cenově regulovat SP VaK a.s. a stanovovat výši a priority investic v daných cyklech. VaK a.s. bude též příjemcem všech grantových mechanismů a vybrané (a technicky prověřené) obecní infrastruktury strategického významu.
- VaK a.s. (respektive jeho obecní akcionáři) se během transakce pravděpodobně nevyhnou jednání ve shodě a povinnému návrhu odkupu akcií
- Infrastrukturu si najme SP VaK a.s. od VaK a.s. dle §67 a) obchodního zákoníku s plnou procedurou, jak by byla vyžadována pro koncept nájmu podniku
- SP VaK a.s. jako provozovatel bude mít jasně stanovené (a smluvně a sankčně zajištěné) cíle provozní a investičně infrastrukturní.
- Tyto cíle včetně definovaného vodného a stočného budou vždy 5ti leté a kontrolované VaK a.s. (obcemi) a jejich odbornými poradci.
- Provozní SP VaK a.s. bude platit sjednané nájemné vlastnické VaK a.s., vycházející z odpisů infrastruktury a nákladů na běžný chod vlastnicko-správcovské VaK a.s.
- SP VaK a.s. převezme dluhovou službu za VaK Zlín a.s.
- SP VaK a.s. se též bude jako dobrý hospodář podílet na investicích a obnově vodárenského majetku
- SP VaK a.s. se bude podílet na přiměřeném dofinancování rozdělaných projekčně inženýrských prací na přípravě ISPA projektů
- SP VaK a.s. pomůže obecním akcionářům při mobilizaci zdrojů na případný odkup akcií VaK a.s.
- SP bude vybrán v mnohakriteriální, transparentní veřejné obchodní soutěži, zaručující nejlepší a závazné hodnoty pro region a VaK a.s.
- Nově vzniklé SP VaK a.s. bude na základě žádosti a splnění předepsaných podmínek udělena provozní licence
- Minimální povinný obsah nájemní smlouvy a kupní smlouva na provozní infrastrukturu (bude předmětem posudku soudního znalce a souhlasu DR podniku). Pevná povinná výše odkupu provozního majetku budou povinná kritéria tendru a budou mimo řadu dalších kritérií předmětem schválení mimořádné valné hromady (MVH).
- Podle § 67a obchodního zákoníku je se zněním nájemní smlouvy a smlouvy o prodeji provozního majetku vyžadován souhlas 75% přítomných na valné hromadě, z níž musí být pořízen notářský zápis a návrh těchto smluv musí být znám akcionářům spolu se znaleckým posudkem těchto smluv 1 měs. Před MVH. Tyto návrhy smluv musí též být a priori přezkoumány a schváleny DR podniku a 1 měs. Dopředu uloženy do sbírky listin rejstříkového soudu.
- Kritéria soutěže povinná – výši stanovená i parametrově volitelná, která budou uvedena ve vítězné nabídce se stanou základem měřitelných kritérií (výkonovými parametry) 30ti leté nájemní smlouvy a jejich plnění bude pravidelně kontrolováno vlastnickým VaK a.s. a nezávislými experty.

- Součástí a základem soutěžních nabídek bude závazný finanční model dynamiky vodného a stočného a investic do infrastruktury jako závazný podklad pro budoucí cenová vyjednávání.
- Závazná strategie řízení převodu (dne D) bez dopadu na služby a zákazníky a zaměstnance bude též kritériem soutěže.

## **V. Konkrétní kroky nutné k realizaci navrhované transakce**

- Mimořádná valná hromada VaK a.s. dne 14.6.2001 zaúkolovala představenstvo ve spolupráci s poradci k přípravě a předložení strategie transakce.
- Představenstvo uzavře smlouvy s poradci (strategičtí, právní a procesní), část nákladů na poradce ponese vítězný SP dle předem všemi soutěžícími potvrzeného „letter of undertaking“ \*
- Představenstvo prodiskutuje a schválí předloženou strategii rozvoje vodárenství v regionu a přiloží ji k zápisu z jednání \*
- Představenstvo pověří GR podniku k oslovení kraj. Obch. Soudu o určení znalce ke spolupráci při procesu dělení VaK a.s. a následnému posudku na nájemní smlouvu a prodej části podniku dle §67 obchodního zákoníku \*
- Představenstvo přijme kroky k iniciaci akcionářské dohody o cenové solidaritě a další spolupráci pro zrychlení transakce \*
- Představenstvo pověří poradce – zpracováním a předložením koncepce i detailního postupu výběru SP \*
- Představenstvo pověří poradce ve spolupráci s vedením VaK Zlín a.s. – okamžitou přípravou formální dokumentace, smluvních závazků a informací pro potenciální soutěžící a všech ostatních náležitostí pro vyhlášení soutěže. \*
- Představenstvo pověří právní poradce okamžitým zahájením prací na všech právních aspektech transakce a započítáním prací na klíčových smlouvách. \*
- Představenstvo pověří předsedu představenstva a GR VaK Zlín a.s., zahájením komunikace s vedením odborů o zamýšlené transakci a jejích zaměstnanecko-právních aspektech. Vedení odborů bude též přizváno k projednávání klíčových pracovně - právních otázek na představenstvech. \*
- Představenstvo schválí navržený časový harmonogram a začne připravovat veškeré podklady pro MVH k projednání a schválení. \*
- Členové orgánů společnosti a zástupci obecních akcionářů si formalizují své mandáty k rozhodování, resp. zastupování obecních akcionářů během transakce v orgánech společnosti, případných komisích a na MVH.
- Představenstvo pověří GR iniciací mimořádného auditu účetnictví v souvislosti s rozdělením společnosti a jako podklad pro informační dokumentaci pro potenciální soutěžící SP. \*
- MVH prodiskutuje a schválí:
  - koncepci transformace
  - stanovisko DR a posudek soudního znalce dle §67 k nájemní smlouvě a prodeji provozního majetku
  - detailní koncept, výběru a kritérií soutěže o SP
  - deleguje pravomoci vyhodnocení a vyhlášení soutěže na představenstvo podniku

- 
- Představenstvo ve spolupráci s poradcí vyhlásí, bude řídit a dle vyhodnocovacích podkladů poradců rozhodne o výsledcích soutěže.
  - Dle výsledků soutěže představenstvo uzavře smlouvu o smlouvě budoucí s vítězem, kde bude již definován schválený nájemní výkonový vztah a odprodej provozního majetku – po dokončení předávání majetku a dalších náležitostech dojde k podpisu finálních smluv se SP.

#### **VI. Doporučený časový harmonogram a jednotlivé aktivity.**

Vzhledem k zájmu (možný odklad ISPA, a další procesní komplikace) zrealizovat transakci do konce kalendářního roku 2001, je nutno po odsouhlasení koncepce a procedurálním vyjasnění a formalizaci pravomocí třeba spustit řadu výše popsaných kroků paralelně.

Konkrétní časový harmonogram jednotlivých doporučených kroků, k dnešnímu datu závisí na určitých právních interpretacích a stanovisku ÚOHS ČR, bude upřesněn a po vzájemné dohodě všech konzultantů neprodleně a předložen představenstvu VaK Zlín a.s.