

Návrh reorganizace zdravotnických zařízení Libereckého kraje

Právní a organizační aspekty

PRACUJEME S VÁMI

8. února 2017

Obsah a pojmy

1. Současný stav
2. Vlastnická struktura a majetkové poměry
3. Cíle reorganizace
4. Porovnání s vybranými kraji
5. Porovnání výhod a nevýhod
6. Posouzení stávající struktury
7. Navrhovaná organizační struktura
8. Funkce holdingové společnosti
9. Funkce servisních společností
10. Role kraje a obcí
11. Nutné právní kroky
12. Indikativní harmonogram
13. Vyhodnocení variant zvažovaných krajem

Používané zkratky a pojmy

KNL – Krajská nemocnice Liberec, a.s.

LK – Liberecký kraj

MMN – MMN, a.s.

NJN – Nemocnice Jablonec nad Nisou, p.o.

NPČL – Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa, a.s.

NT – Nemocnice Turnov (není samostatný právní subjekt)

Servisní společnosti – samostatné společnosti vykonávající specifické činnosti odlišné od zdravotnických služeb (nákup, stravování apod.)

ZZ – zdravotnická zařízení

Současný stav – vlastnická struktura

ZZ ve vlastnictví Libereckého kraje nebo zřizované krajem ●

- Krajská nemocnice Liberec, a.s.: 74,23% LK, 15,77% Statutární město Liberec, 10% město Turnov (součástí KNL je Nemocnice Turnov)
- Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa, a.s.: 100% LK
- Léčebna respiračních nemocí Cvikov, příspěvková organizace
- Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje, příspěvková organizace

Ostatní ZZ ve vlastnictví municipalit

- Nemocnice Jablonec nad Nisou, p.o. ●
- MMN, a.s.: 65% město Jilemnice, 35% město Semily ●
- Ústav chirurgie ruky a plastické chirurgie Vysoké nad Jizerou, p.o. ●
- Nemocnice následné péče Lomnice nad Popelkou, p.o. ●

Soukromá ZZ ●

- Nemocnice Frýdlant s.r.o.
- Nemocnice Tanvald (s majetkovou účastí města Tanvald)
- Lázně Libverda, a.s.
- Lázně Kundratice, a.s.

Obce Libereckého kraje podle počtu obyvatel

stav k 1.3. 2001

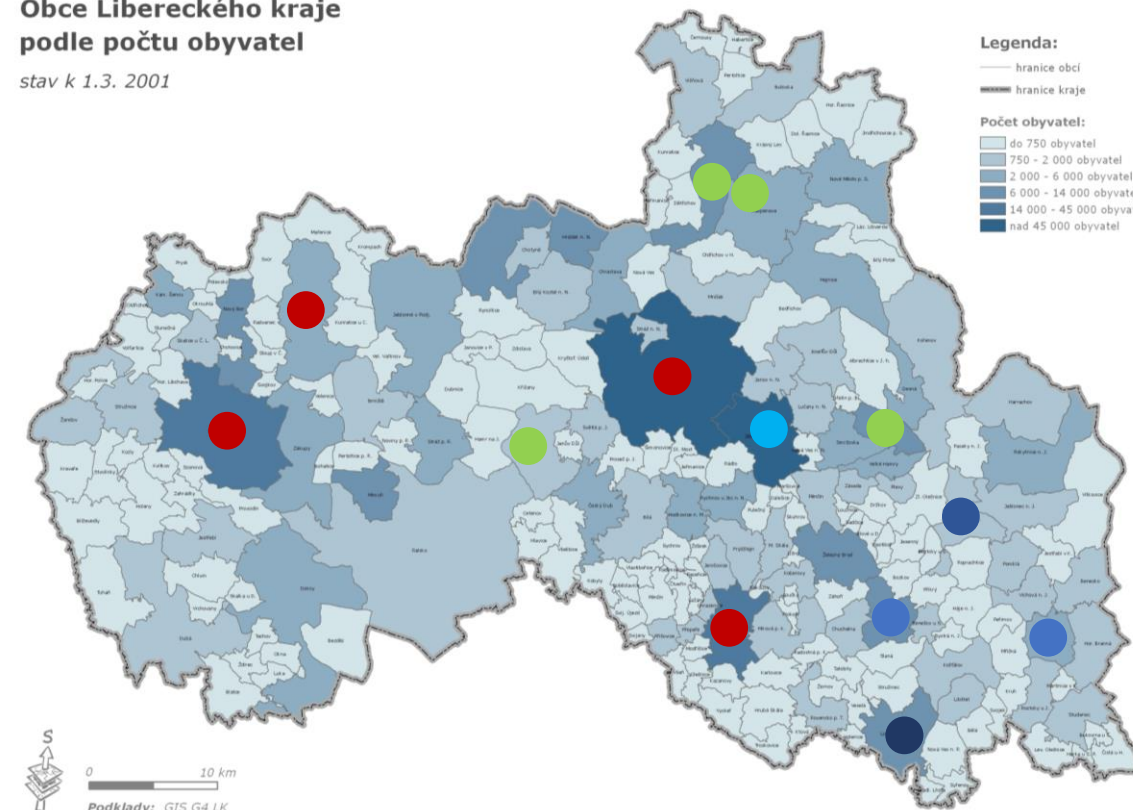
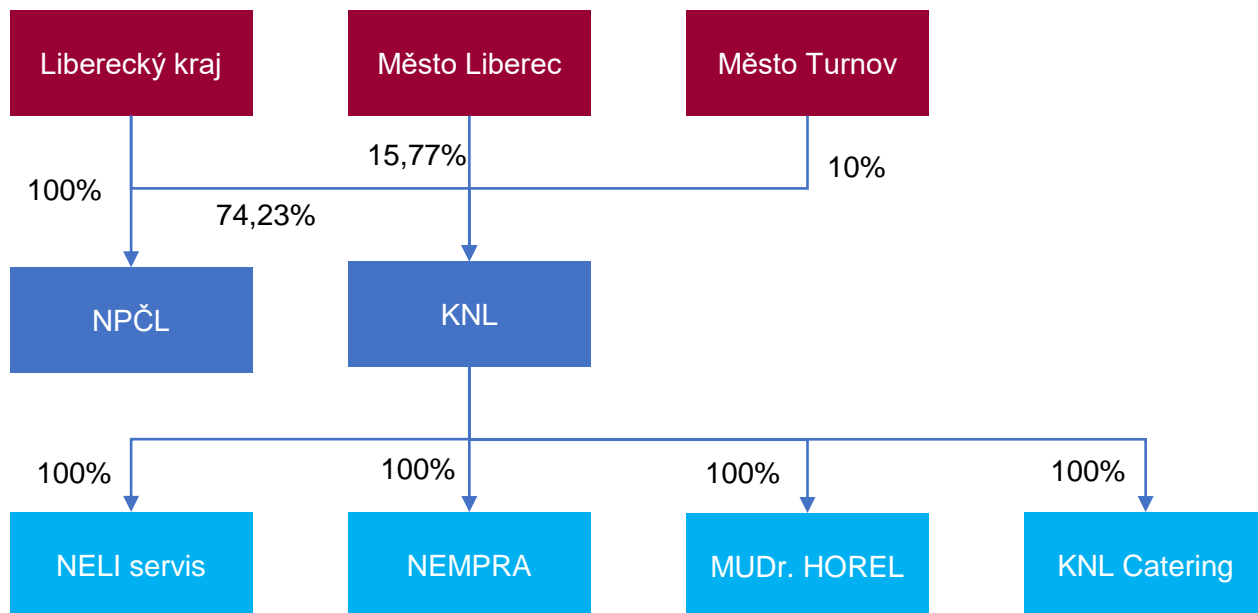


Schéma KNL a NPČL



Ortopedická ambulance Liberec s.r.o. (zaniklá)

- Společnost s velmi krátkou historií poskytující služby ambulantního typu v odbornosti ortopedické a protetické
- Odkoupena 1.1.2016 a k 1.9.2016 zanikla fúzí s KNL

NELI servis, s.r.o.

NEMPRA, spol. s r.o.

- Obě společnosti dodávají tepelnou a elektrickou energii do KNL
- NELI servis zajišťuje likvidaci zdravotnického odpadu
- NEMPRA poskytuje zahradnické služby a pronajímá automobily
- KNL poskytuje servisní služby (pronájem, IT, telefony, účetnictví)

KNL Catering s.r.o.

- Společnost vznikla odštěpením z KNL (problematické právní aspekty rozdělení)
- Předmětem činnosti je zejména hostinská činnost
- Zajišťuje veškeré stravovací provozy liberecké nemocnice a celou řadu provozů podnikového stravování

MUDr. HOREL s.r.o.

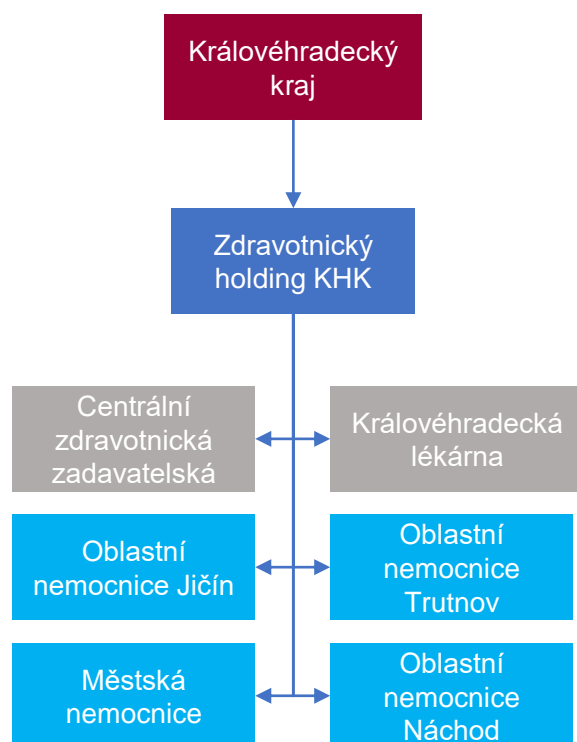
- společnost s velmi krátkou historií poskytující ortopedické služby
- odkoupena 20.5.2016

Cíle reorganizace

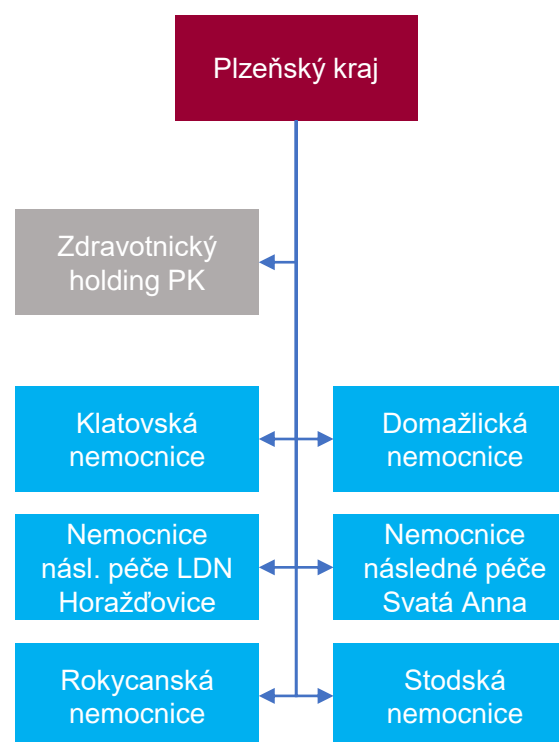
1. Stabilizovat ZZ v kraji a zachovat zdravotní péči v jednotlivých městech.
2. Vytvořit jednotnou řídicí strukturu ZZ a umožnit větší kontrolu ze strany majitelů ZZ.
3. Získat větší přehled o majetkovém hospodaření ZZ.
4. Zefektivnit hospodaření ZZ (úspory z rozsahu, zlepšení vyjednávací pozice vůči zdravotním pojišťovnám).
5. Zachovat páteřní síť ZZ s kontrolním vlivem municipalit.
6. Umožnit dalším ZZ v kraji zapojit se do struktury.
7. Ponechat ZZ převážně poskytování zdravotní péče, ostatní činnosti realizovat mimo zdravotnická zařízení, pokud to může přinášet úspory.
8. Zlepšit spolupráci ZZ, protože městské nemocnice (NPČL, nebo např. MMN) a KNL jako nemocnice krajského typu jsou na sobě vzájemně závislé.

Porovnání s vybranými kraji I

Královéhradecký kraj



Plzeňský kraj



Modelové případy

Královéhradecký a Plzeňský kraj nabízí příklad dvou základních modelů

Podstatné jsou zejména tyto rozdíly:

- vlastník zdravotnických zařízení
- funkce servisních organizací
- ekonomická autonomie zdravotnických zařízení
- výkon řídicí pravomoci kraje

Důvod výběru

- Jedná se o dva modelové příklady, které se liší způsobem výkonu vlastnických práv v rámci zdravotnických zařízení.

Odlišnosti a poznámky

- Ani jeden z krajů není vlastníkem nemocnice krajského typu.
- Ovládací smlouvy uplatňované v Plzeňském kraji nejsou již zákonem o obchodních korporacích dále upraveny, proto by při preferenci varianty Plzeňského kraje bylo nutné upravit používaný model.

Porovnání s vybranými kraji II

Modelové případy

a. Vlastník zdravotnických zařízení

- a. Královehradecký kraj vlastní přímo pouze holdingovou společností, která dále vlastní ZZ i servisní organizace.
- b. V Plzeňském kraji kraj vlastní přímo ZZ i servisní organizaci.

b. Funkce servisních organizací

a. V Královehradeckém kraji lze identifikovat tři servisní organizace:

- i. Holdingová společnost – zejména vlastnická a řídicí role, je vlastníkem software, elektronického katalogu laboratorního materiálu a dalších přístrojů poskytovaných za úplatu nemocnicím.
- ii. Centrální zdravotnická zadavatelská – založená s cílem centralizovat pro všechny nemocnice nákup, zásobování a logistiku a snížit tak náklady.
- iii. Královehradecká lékárna – založená s cílem poskytovat služby lékárenské péče v oblasti nemocničního lékárenství a služby veřejných lékáren.

- b. V Plzeňském kraji je pouze jedna servisní organizace, jejímž cílem je sjednocování účetních a ekonomických agend, dosahování vyšší efektivity controllingu a reportingu, podpora při organizaci veřejných soutěží a zadávání zakázek (organizace Centrální nákup), koordinované jednání se zdravotními pojišťovkami, personální řízení – sjednocení personálních plánů a systematizace organizací.

Porovnání s vybranými kraji III

Modelové případy

c. Výkon řídicí pravomoci kraje

- a. V případě Královéhradeckého kraje vykonává řídicí pravomoc holdingová společnost, jedná se o tzv. přiznaný koncern, kdy holdingová společnost je řídicí osobou a ZZ jsou řízenými osobami. Holdingová společnost je členem představenstva jednotlivých ZZ a pro výkon funkce je zastoupena členy představenstva holdingové společnosti.
- b. V případě Plzeňského kraje vykonává řídicí pravomoc holdingová společnost, jedná se o tzv. smluvní koncern, kdy „holdingová“ společnost je řídicí osobou a ZZ jsou řízenými osobami na základě ovládacích smluv. Členové představenstva holdingové společnosti jsou zastoupeni ve statutárních orgánech jednotlivých ZZ. Ovládací smlouvy nejsou současným zákonem upraveny.

d. Ekonomická autonomie zdravotnických zařízení

- a. Ekonomická autonomie ZZ v Královéhradeckém kraji je částečně omezena, protože některé funkce vykonávají servisní organizace (zejména nákup vybavení nemocnic), a rovněž některý majetek vlastní (lékárny, software).
- b. Ekonomická autonomie ZZ v Plzeňském kraji je omezena v menší míře, protože jediná servisní organizace vykonává spíše řídicí a kontrolní funkce (některé servisní činnosti jsou ale pravděpodobně realizovány mimo zdravotnický holding přes společnost Centrální nákup).

Porovnání výhod a nevýhod

Koncentrace vs. decentralizace funkcí – role servisních společností

Je nutné zohledňovat efektivnost outsourcingu činností a operativnost těchto činností. Jestliže jedním z cílů reorganizace je větší možnost kontroly ze strany vlastníka, může být outsourcing žádoucí u činností, které přímo nespádají do zdravotnických činností ZZ. Outsourcing může být efektivní zejména v těchto situacích:

- jestliže mohou být některé činnosti vykonávány efektivněji, pokud jsou řízeny odlišným managementem než managementem ZZ
- pokud jejich činnost zasahuje do více ZZ a nebo je poskytována třetím osobám mimo ZZ
- do servisních organizací může být zařazen i majetek, který vyžaduje investice vlastníka.

Naopak základní zdravotní provozy, které jsou lokálně vázány na jednotlivá ZZ, by měly zůstat v působnosti jednotlivých ZZ, aby nedocházelo k omezení operativnosti a funkčnosti těchto provozů.

V některých případech bylo zmiňováno jako negativum decentralizace (tzn. vytvoření samostatných servisních organizací) nutnost fakturovat vůči ZZ služby s DPH 21%, přičemž ZZ nemají možnost s ohledem na osvobozenou činnost uplatnit si nárok na odpočet z těchto plnění. Služby poskytované servisními společnostmi by tedy byly o DPH dražší, než kdyby je vykonávaly přímo ZZ. Tento argument platí, ale pouze částečně, protože servisní organizace mají možnost uplatnit odpočet DPH z přijatých plnění. Zbývající část DPH lze přitom odstranit vytvořením skupiny pro účely DPH (tzv. **skupinová registrace k DPH**) – v rámci skupiny nejsou plnění mezi spojenými osobami předmětem DPH.

Decentralizace určitých činností je důležitá i z hlediska **oddělení rizik spojených s různými činnostmi** – rizika, která nejsou spojena s výkonem zdravotnických činností, může být vhodné oddělit do samostatných společností.

Určitou nevýhodou je nutnost existence dalších společností a s tím spojené administrativní náklady (účetnictví, daně).

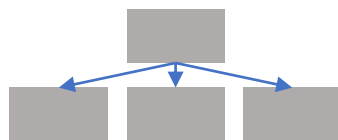
Porovnání výhod a nevýhod

Vlastnictví ZZ holdingovou společností x vlastnictví přímo LK

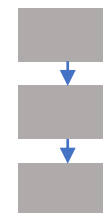
- vlastnictví ZZ holdingovou společností poskytuje lepší možnosti financování v rámci koncernu – dividendy (vyplácené např. od servisních organizací) mezi obchodními korporacemi jsou osvobozeny od daně za splnění podmínky držby minimálně 10% podílu po dobu 12 měsíců (časový test lze splnit i dodatečně)
- možnost angažovat profesionální management méně závislý na aktuální politické reprezentaci kraje

Vertikální vs. horizontální struktura

Horizontální strukturou je míněno uspořádání, kdy jednotlivé společnosti (s výjimkou ovládací osoby) jsou v pozici sesterských společností.



Ve vertikální struktuře vlastní některé z provozních společností další dceřiné společnosti.



V horizontální struktuře je jednodušší realizovat jednotné řízení vlastníkem.

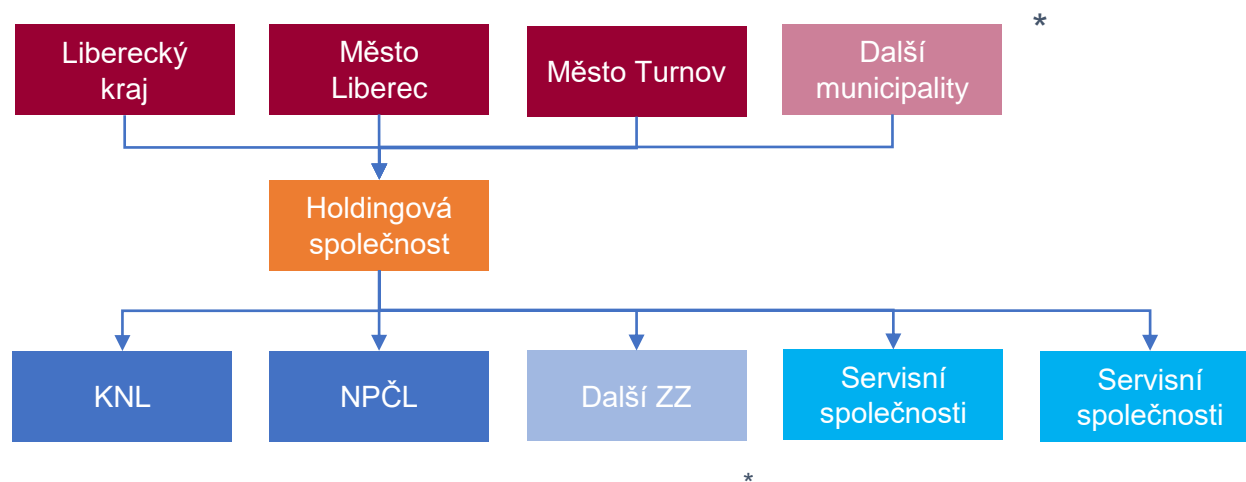
Ve vertikální struktuře má vlastník pouze zprostředkovaný a omezený vliv na „vnučky“.

Ve vertikální struktuře se při stejných účetních obdobích odsouvá distribuce zisku k ultimativnímu vlastníkovi (např. ze servisních společností).

Posouzení stávající struktury

1. Liberecký kraj jako vlastník KNL má jen omezený nepřímý vliv na dceřiné společnosti KNL.
2. Neexistuje jeden subjekt, který by mohl jednotně řídit všechny společnosti:
 - Chybí jednotný reporting.
 - Chybí jednotná kritéria pro posouzení efektivity investic.
3. Není jednoduchá cesta, jak by se do struktury mohly zapojit další obce vlastníci ZZ v kraji.
4. Není zjevné, nakolik je efektivní, aby existovaly dvě společnosti NELI servis, s.r.o. a NEMPRA, spol. s r.o. s obdobným předmětem činnosti
5. Není zjevné, jaký účel má ve struktuře společnost MUDr. Horel, resp. jaký účel měla společnost Ortopedická ambulance Liberec – není vyloučeno, že se jedná o určitou formu odkupu existujících ordinací, aby pro převodce byly daňově výhodné. Doporučujeme prověřit cenu a cíl nákupu těchto společností a následné fúze v případě Ortopedické ambulance Liberec – např. v případě Ortopedické ambulance Liberec kupní cena min. 913 tis. Kč, přitom aktiva společnosti k rozhodnému dni fúze činila pouze 213 tis. Kč a závazky 103 tis. Kč

Navrhovaná organizační struktura



Výhody

1. Jednoduchá a srozumitelná struktura.
2. LK má prostřednictvím holdingové společnosti možnost přímo ovlivňovat veškeré dceřiné společnosti.
3. Management ZZ bude mít primárně odpovědnost za zdravotnické činnosti, nikoli za podpůrné aktivity.
4. Jednotlivá ZZ i servisní společnosti jsou dceřinými společnostmi, které vzájemně nemají možnost prosazovat své zájmy na úkor ostatních (jako ve vertikální struktuře).
5. Daňově efektivní – dividendy vyplácené z dceřiných společností do holdingové společnosti jsou osvobozeny od daně.

Navrhovaná varianta

1. Vytvoření holdingové společnosti.
2. Jednotlivá ZZ i servisní společnosti jsou součástí koncernu v postavení dceřiných společností.
3. Municipality se podílejí na holdingové společnosti.
4. Servisní společnosti budou vyděleny z jednotlivých zdravotnických zařízení dle kritérií uvedených na předchozích slidech.
5. Servisní společnosti a ZZ vytvoří skupinu pro účely DPH, aby platby mezi jednotlivými společnostmi nebyly zatíženy DPH.
6. Skupina bude tvořit tzv. přiznaný koncern, který umožní rozsáhlejší řídicí pravomoci holdingové společnosti vůči dceřiným společnostem.
7. Do holdingové společnosti mohou být na základě dobrovolného rozhodnutí zapojeny další municipality, které převedou své ZZ do skupiny (potenciálně Jablonec n/N, Semily, Jilemnice), nebo jejichž účast je z jiného důvodu žádoucí (např. Česká Lípa).

* Za předpokladu, že by se stávající akcionáři rozhodli zapojit do holdingové společnosti.

Funkce holdingové společnosti

Holdingová společnost by měla vykonávat zejména řídicí a kontrolní funkce.

Cílem centralizace služeb do jednoho subjektu je snaha dosáhnout stavu, kdy na ZZ nezávislý subjekt bude moci porovnat výsledky a hospodaření jednotlivých ZZ.

Pro výkon těchto funkcí je vhodné, aby holdingová společnost nastavila jednotné účetnictví, reporting, personalistiku a IT a případně interní audit.

Investice

- Zajištění konkrétní evidence investičního majetku.
- Zřízení **investičního orgánu**, který bude vyhodnocovat efektivnost investic v jednotlivých ZZ dle stanovených kritérií a určovat priority.
- Členy investičního orgánu by byli členové představenstva, kteří by mohli být doplněni zástupci společníků, nebo i externích odborníků, např. ředitelů ZZ.
- Jednotlivá ZZ by vznášela požadavky na investice a realizovaly by se takové, které by byly vyhodnoceny jako nejpotřebnější a nejvýhodnější.

Účetnictví a reporting

- Pro efektivní řízení nebo kontrolu je klíčové mít srovnatelné a včasné informace z účetnictví.
- Ke zvážení je tedy možnost vedení účetnictví z holdingové společnosti nebo alespoň nastavení reportingu srovnatelných údajů z jednotlivých ZZ.

IT

- Doporučujeme zvážit integraci stávajících IT oddělení do jednoho centra.
- Funkce jednotného IT by měla přispět ke snížení nákladů a využívání jednotného software, který bude sloužit k vyhodnocování efektivnosti ZZ.

Personalistika – možné nástroje a činnosti holdingové společnosti

- Sjednocení personálních plánů a systemizace pracovních míst.
- Sjednocení náplně práce a kompetencí zdravotnických pracovníků.
- Jednotné a společné vzdělávání pracovníků.
- Jednotná politika odměňování a profesního rozvoje zaměstnanců ZZ.
- Motivace zaměstnanců a možnost jejich „sdílení“ v různých ZZ.

Funkce holdingové společnosti

Řídící role holdingové společnosti

- Doporučujeme, aby samotná holdingová společnost byla vždy jedním z členů statutárního orgánu ZZ.
- Klíčová rozhodnutí ZZ by tak vyžadovala kromě souhlasu VH i souhlas v rámci statutárního orgánu.
- Holdingová společnost by navíc měla nezprostředkované informace o klíčových rozhodnutích ZZ.
- Cílem je rovněž snaha, aby holdingová společnost vyjednávala se zdravotními pojišťovny a zastupovala společně všechna ZZ v kraji.

Rozdělení pravomocí

- Jestliže bude holdingová společnost vykonávat činnosti uvedené na předchozím slidu, je možné v rámci statutárního orgánu holdingové společnosti rozdělit mezi členy odpovědnost za jednotlivé oblasti.
- Jednotliví členové statutárního orgánu jsou pak odpovědní za určité oblasti, ve kterých rozhodují samostatně, což umožní předání těchto činností specialistům.
- Ostatní členové statutárního orgánu nesou odpovědnost za výkon dohledu nad činností dalších členů v oblastech jejich specializace.

Přiznaný koncern a jeho výhody

- Koncernem se rozumí řídicí osoba společně s osobami, které jsou podrobeny jednotnému řízení (řízené osoby).
- Jednotným řízením je vliv řídicí osoby na činnost řízené osoby sledující za účelem dlouhodobého prosazování koncernových zájmů v rámci jednotné politiky koncernu koordinaci a koncepční řízení alespoň jedné z významných složek nebo činností v rámci podnikání koncernu.
- Orgán řídicí osoby může udělovat orgánům řízené osoby pokyny týkající se obchodního vedení, jsou-li v zájmu řídicí osoby nebo jiné osoby, se kterou tvoří řídicí osoba koncern.
- Jestliže je existence koncernu uveřejněna na internetových stránkách členů koncernu (tzv. přiznaný koncern), není nutné hradit, resp. vyrovnávat újmu některého z členů koncernu vzniklou v zájmu řídicí osoby nebo jiné osoby, se kterou tvoří koncern, byla-li nebo bude-li v přiměřené době a v rámci koncernu vyrovnána přiměřeným protiplněním nebo jinými prokazatelnými výhodami plynoucími z členství v koncernu.
- V případě absence přiznaného koncernu (tj. bez zveřejnění této informace na internetu členů), by holdingová společnost jakožto ovládající osoba byla povinna vždy nahradit újmu způsobenou ovládané osobě z uděleného pokynu nebo jiného ovlivnění jejího chování.

Funkce servisních společností

- V současné struktuře samostatné servisní společnosti zajišťují dodávku tepla a elektrické energie, likvidaci zdravotnického odpadu a stravovací provozy.
- Mezi další služby, které by servisní společnosti mohly vykonávat, může patřit zejména
 - nákup vybavení,
 - nákup léků,
 - prádelnické služby,
 - úklidové služby,
 - správa budov,
 - doprava pacientů,
 - archivní služby.
- Ve všech případech by ale měly být servisní činnosti koncentrovány do samostatné servisní společnosti pouze za předpokladu, že mohou přinášet úspory, zlepšit řízení ZZ nebo zvýšit transparentnost vykonávaných činností.
- V situaci, kdy jsou služby úzce vázané na jedno ZZ a nemohou být vykonávány pro více ZZ, nemusí být vytvoření servisní společnosti efektivní.
- Servisní činnosti mohou být vykonávány i ve prospěch dalších zařízení v kraji (záchranná služba, léčebna respiračních nemocí Cvikov, hospic apod.)
- Není vyloučeno, aby část některých činností, které by měly být vykonávány holdingovou společností, byla vykonávána servisní dceřinou společností – např. účetnictví a IT.

Funkce servisních společností - Modernizace KNL – nový pavilon

- V současnosti je diskutováno vytvoření SPV pro vybudování nového pavilonu KNL.
- SPV by mělo být založeno jako dceřiná společnost KNL.
- S tímto návrhem jsou spojeny výše uvedené nevýhody dceřiných společností KNL.
- **Nevýhodou** navrhovaného modelu je navíc nutnost hradit **4% daň z nabytí nemovitých věcí**, která by se týkala nemovitostí převáděných do SPV příplatkem.
- Z tohoto důvodu navrhuje, aby nový pavilon byl budován v sesterské společnosti KNL, tj. dceřiné společnosti holdingové společnosti, stejně jako všechny servisní společnosti.
- Majetek z KNL by do SPV přešel na základě rozdělení odštěpením, které by bylo možné realizovat společně s odštěpením servisních společností do holdingové společnosti. V tomto případě by nedocházelo k uplatnění daně z nabytí nemovitých věcí.

Nemovitostní servisní společnost

- SPV je navrhováno mimo jiné z důvodů minimalizace rizik a optimalizace cash-flow, z důvodu možnosti uplatnit plný odpočet DPH při výstavbě.
- Tyto důvody potvrzujeme jako relevantní.
- V budoucnu by tedy bylo možné uvažovat o vyčlenění nemovitostí z jednotlivých ZZ do samostatné servisní společnosti, které by pronajímaly nemovitosti jednotlivých zdravotnickým zařízením.

Role kraje a obcí I

Výhody a podmínky pro obce

- Předpokládá se zachování stejného rozsahu práv obcí.
- Obce získají vliv na všechny ZZ v holdingu.
- Financování obcí může být směřováno do místních ZZ.

Kontrolní funkce

- Řídící roli by měl v holdingové společnosti, případně v servisních společnostech, vykonávat profesionální management volený valnou hromadou (tj. zástupci LK a municipalit).
- Zpravidla nebude žádoucí, aby političtí zástupci kraje a dalších obcí byli přímo v řídicích funkcích holdingové společnosti nebo jejích dceřiných společnostech.
- Na druhou stranu by měla být zajištěna i kontrolní funkce jednotlivých municipalit.
- Pro tento účel se jeví jako nejvhodnější zapojení municipalit do kontrolního orgánu holdingové společnosti.
- Dozorčí rada může mít nastaveny pravomoci, na základě kterých by schvalovala významná jednání statutárního orgánu (představenstva).
- Dozorčí rada také může participovat na samostatném orgánu, který vyhodnocuje jednotlivé investice (investiční orgán), bude-li zřízen.

Financování investic

- Financování investic ZZ lze nastavit tak, aby se jednotlivé municipality podílely poměrně na všech investicích.
- Současně je ale možné nastavit model, aby se obce podílely pouze na investicích do „svého“ ZZ a nefinancovaly např. investice do majetku umístěného v jiné obci.
- Takto nastavený model by mohl zvýšit motivaci obcí investovat prostředky do zdravotnického holdingu.
- Investice by bylo možné řešit formou úvěrového financování nebo dobrovolných příplatků do holdingové společnosti, která by finanční prostředky následně poskytla příslušným dceřiným společnostem.

Role kraje a obcí II

Zachování stávajících akcionářských práv

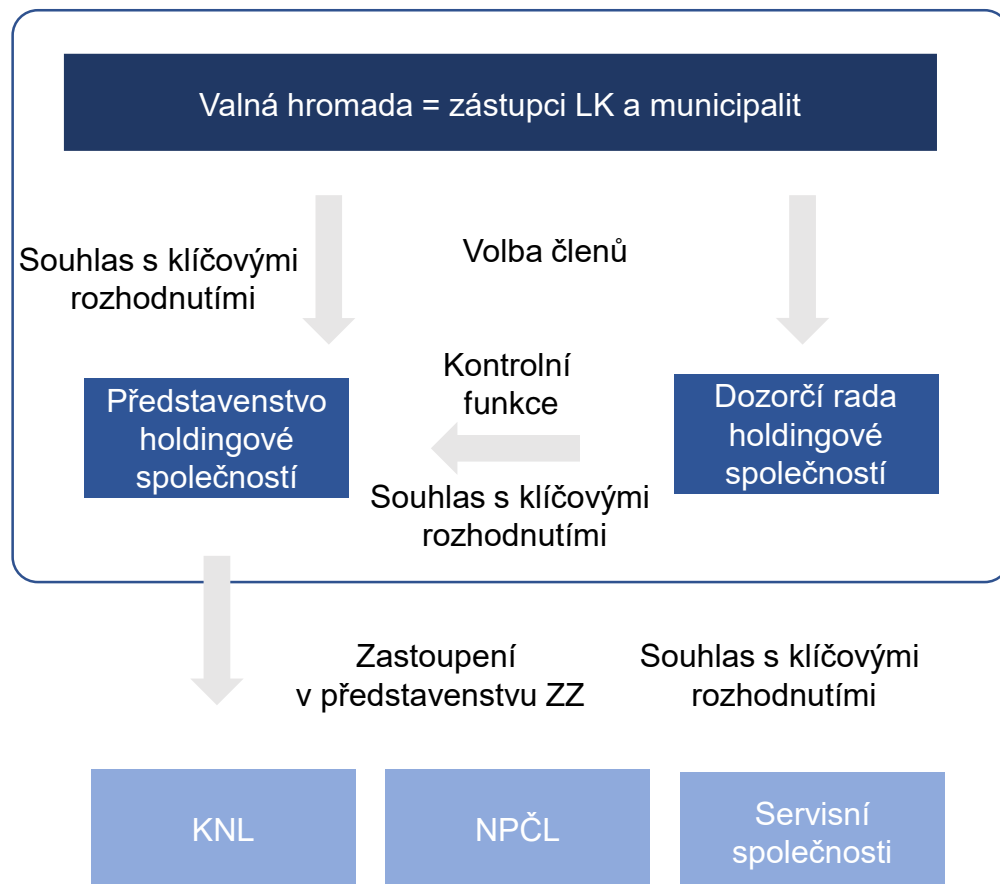
- Stávající akcionáři KNL mají vyhrazená rozhodnutí valné hromady, která vyžadují souhlas všech akcionářů.
- Práva stávajících akcionářů budou vykonávána v navrhovaném modelu prostřednictvím holdingové společnosti, konkrétně představenstva vystupujícího v pozici jediného společníka/akcionáře ZZ.
- Současná práva vyžadující konsensus lze zakotvit ve stanovách holdingové společnosti tak, že bude vyžadován souhlas valné hromady se stejnými rozhodnutími představenstva vystupujícího v roli jediného společníka/akcionáře ZZ.
- Valná hromada by tedy udělovala souhlas a pokyny představenstvu, jak má v těchto otázkách vystupovat v pozici jediného akcionáře ZZ.
- Tato rozhodnutí vyžadující konsensus by mohla být omezena pouze na stávající KNL a její dceřiné společnosti, nebo i na NPČL, případně další ZZ.
- Převodem NPČL do holdingové společnosti tak sice dojde ke snížení podílu Města Turnov a Liberec (avšak na větším majetku), současně ale budou zachována všechna jejich práva.

Potenciální zapojení dalších municipalit

- Navrhovaná struktura je otevřená zapojení dalších municipalit vlastních ZZ v kraji.
- V úvahu momentálně přichází město Semily a Jilemnice s MMN, případně další obce, kde jsou však momentálně ZZ ve formě příspěvkových organizací.
- Zapojení by bylo možné realizovat nejvhodněji vkladem příslušného podílu ve společnosti ZZ do vlastního kapitálu holdingové společnosti.
- Příslušné ZZ by bylo oceněno znaleckým posudkem a podíl vkladatele by se určil poměrem hodnoty vkládaného majetku k majetku holdingu.
- S ohledem na minimalizaci nákladů je nejvhodnější variantou nepeněžitý příplatek, potenciálně je ale možný i vklad do základního kapitálu holdingové společnosti (administrativně je však komplikovanější a nákladnější)

Rozhodovací schéma

Holdingská společnost



- Valná hromada holdingové společnosti (tj. zástupci LK a municipalit) volí členy představenstva a dozorčí rady.
- V dozorčí radě by byl vždy minimálně jeden zástupce každého společníka (obcí a kraje).
- V holdingové společnosti vykonává představenstvo řídicí funkci a dozorčí rada kontrolní funkci.
- Dozorčí rada, případně i valná hromada mohou mít vyhrazeno právo schvalovat klíčová rozhodnutí představenstva (promítnutí stanov KNL do stanov holdingové společnosti).
- Holdingská společnost je jedním z členů statutárního orgánu ZZ. V pozici člena představenstva ZZ tak vykonává řídicí roli.
- Holdingská společnost vykonává pozici člena statutárního orgánu ZZ prostřednictvím předsedy představenstva holdingové společnosti nebo jiné určené osoby (flexibilita při změně tohoto zástupce).
- Klíčová rozhodnutí ZZ by schvalovala také valná hromada ZZ, resp. jediný společník v působnosti valné hromady, tzn. představenstvo holdingové společnosti.

Navrhovaná varianta – nutné právní kroky

Politické rozhodnutí

1. Projednání záměru reorganizace v radě a příslušných výborech LK.
2. Odsouhlasení reorganizace zastupitelstvem LK.
3. Projednání záměru reorganizace v radě a příslušných výborech města Liberec a Turnov.
4. Odsouhlasení reorganizace zastupitelstvem města Liberec a Turnov.

Pro ispozici s akcemi KNL je nutný souhlas všech akcionářů, tzn. souhlas Libereckého kraje, města Liberec a Turnov.

Právní kroky

1. Založení holdingové společnosti

- Akcionářská struktura v holdingové společnosti by odpovídala hodnotám vkládaného majetku určeným dle vypracovaného znaleckého posudku

2. Převod ZZ do holdingové společnosti – doporučujeme **příplatek mimo základní kapitál** jako jednoduchou formu zvýšení vlastního kapitálu holdingové společnosti

- Nutné vyhotovit znalecký posudek
- Nutné rozhodnutí statutárního orgánu holdingové společnosti
- **Nutný souhlas valné hromady KNL** – dle stanov vyžadován souhlas všech akcionářů pro převod akcií

Alternativou příplatku je zvýšení základního kapitálu, které je administrativně náročnější, nákladnější a posléze i méně flexibilní

3. Odštěpení servisních společností z KNL do holdingové společnosti

- Existující servisní společnosti by byly vyděleny z KNL rozdělením odštěpením sloučením s holdingovou společností
- Součástí odštěpení může být i odštěpení některých činností nebo zaměstnanců do holdingové společnosti, příp. do nově vzniklých servisních společností

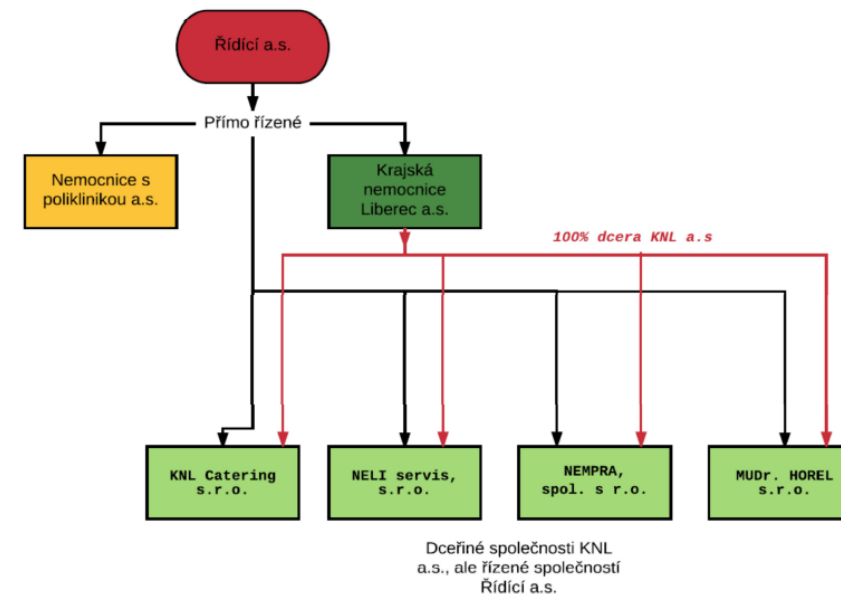
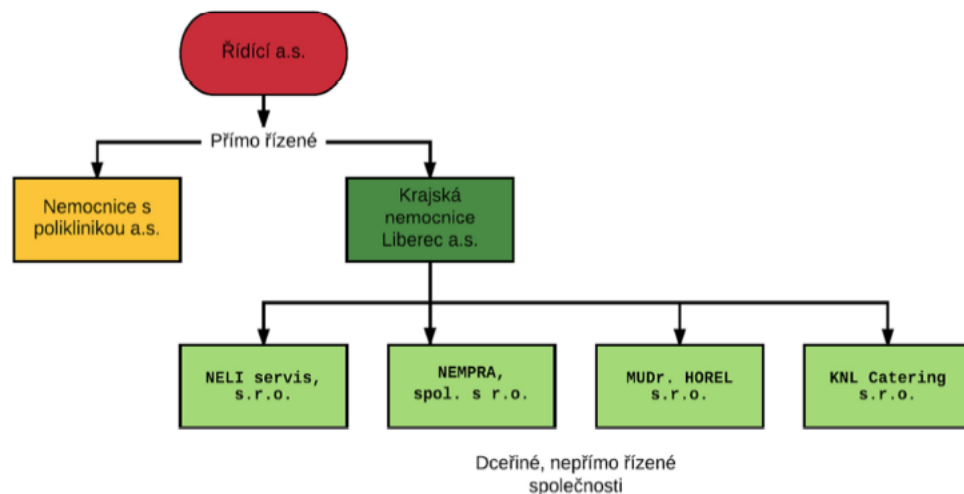
Navrhovaná varianta – indikativní harmonogram

Indikativní harmonogram 2017	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dokončení záměru reorganizace	■	■	■									
Projednání v orgánech města Liberec a Turnov		■	■	■	■							
Projednání v orgánech LK		■	■	■	■							
Vyhodnocení vzniku servisních společností		■	■	■	■	■	■					
Založení holdingové společnosti						■	■	■				
Ocenění převáděných ZZ znalcem						■	■	■	■	■		
Převod ZZ do holdingové společnosti								■	■	■		
Odštěpení dceřiných společností KNL									■	■	■	■
Vytvoření servisních společností									■	■	■	■

Poznámka

Všechny kroky jsou navrhovány tak, aby v důsledku reorganizace nevyvolávaly daňové povinnosti nebo závazky mezi jednotlivými subjekty.

Varianty navrhované krajem a jejich vyhodnocení



Výhody

1. Možnost přímého řízení KNL a NPČL holdingovou společností

Nevýhody

1. Vlastník má jen omezený vliv na servisní společnosti
2. Existuje riziko, že servisní společnosti budou upřednostňovat zájmy KNL na úkor NPČL
3. Omezená distribuce zisku ze servisních společností k vlastníkovi

Výhody

1. Možnost přímého řízení KNL a NPČL holdingovou společností

Nevýhody

1. Vliv vlastníka na servisní společnosti je omezený a je v konfliktu s vlastnickou strukturou
2. Existuje riziko, že servisní společnosti budou upřednostňovat zájmy KNL na úkor NPČL
3. Omezená distribuce zisku ze servisních společností k vlastníkovi

Děkuji za pozornost

AD LEGES s.r.o., advokátní kancelář

Fügnerovo náměstí 1808/3

Nové Město, 120 00 Praha 2

Kontaktní osoba

Mgr. Ing. Jan Krejsa

advokát a insolvenční správce

jan.krejsa@adleges.cz

Tel: 734 433 089