

# ANALÝZA

## POSOUZENÍ MOŽNOSTI KAPITÁLOVÉHO VSTUPU LIBERECKÉHO KRAJE DO SPOLEČNOSTI ČSAD LIBEREC, A.S.

ZPRACOVÁNO PRO LIBERECKÝ KRAJ

ZHOTOVITEL:

**NEXIA AP A.S.**

SOKOLOVSKÁ 49/5, PRAHA 8, PSČ 186 00

IČ 4811 7013

V PRAZE, DNE 18. 7. 2017

**OBSAH ZPRÁVY**

<b>I.</b>	<b>Úvod</b>	<b>str. 3</b>
<b>II.</b>	<b>Důvody akvizice LK do společnosti zabezpečující služby veřejné autobusové přepravy</b>	<b>str. 6</b>
<b>III.</b>	<b>Důvody akvizice ČSAD Liberec, a.s.</b>	<b>str. 12</b>
<b>IV.</b>	<b>Stávající ekonomická situace ČSAD Liberec a Autocentrum Nord</b>	<b>str. 18</b>
1.	Ekonomická situace ČSAD Liberec, A.S.	str. 21
2.	Ekonomická situace Autocentrum NORD	str. 28
3.	Klíčové smluvní vztahy a předpoklady stabilního výkonu činnosti ČSAD Liberec	str. 33
<b>V.</b>	<b>Navržení optimálního modelu kapitálového vstupu LK do ČSAD z pohledu cílů a potřeb LK a z pohledu aktuální právní a ekonomické situace ČSAD</b>	<b>str. 35</b>
<b>VI.</b>	<b>Ekonomická a právní rizika navrženého modelu kapitálového vstupu LK do ČSAD a návrh jejich eliminace</b>	<b>str. 41</b>
<b>VII.</b>	<b>Indikativní ocenění majoritního podílu v ČSAD v držení společnosti LIAD s.r.o. a postupovaných pohledávek</b>	<b>str. 45</b>

# I. ÚVOD

## ÚVOD ANALÝZY POSOUZENÍ MOŽNOSTI VSTUPU LK DO ČSAD LIBEREC (1/2): DŮVODY ZADÁNÍ

- Předmětem poradenské služby je **posouzení možnosti kapitálového vstupu Libereckého kraje** (dále i jako „LK“ nebo „Kraj“) do společnosti **ČSAD Liberec, a.s.** Poradenská činnost (dále i jako „Analýza“) zahrnuje:
    - **Posouzení aktuálních korporátních dokumentů ČSAD Liberec, a.s.** (dále i jako „ČSAD“ nebo „ČSAD Liberec“) z pohledu **potencionálního kapitálového vstupu LK do ČSAD**
    - **Základní ekonomickou analýzu aktuální ekonomické situace ČSAD Liberec, a.s.** (finanční stabilita, rentabilita hospodaření, ekonomická, provozní a smluvní rizika apod.)
    - **Indikativní ocenění majoritního podílu v ČSAD v držení společnosti LIAD s.r.o.**
    - **Navržení optimálního modelu kapitálového vstupu LK do ČSAD z pohledu cílů a potřeb LK a z pohledu aktuální právní a ekonomické situace ČSAD**
    - **Ekonomická a právní rizika navrženého modelu kapitálového vstupu LK do ČSAD a návrh jejich eliminace**
    - **Účast na jednáních LK se společností LIAD s.r.o. o možnostech a podmínkách vstupu LK do ČSAD**
  - Tým zabezpečující zpracování poradenské činnosti pracoval ve složení:
    - **Partner odpovědný za zakázku:** [REDACTED]
    - **Manažer zakázky:** [REDACTED]
    - **Členové týmu:** [REDACTED] (senior poradce a partner NEXIA AP) a [REDACTED] (junior poradce)
- Cílem analýzy bylo posoudit, zda společnost ČSAD Liberec ve své stávající ekonomické a právní situaci představuje vhodný objekt možné akvizice LK, která by směřovala k získání provozovatele veřejné autobusové dopravy, který by se stal vnitřním provozovatelem LK**

## ÚVOD ANALÝZY POSOUZENÍ MOŽNOSTI VSTUPU LK DO ČSAD LIBEREC (2/2): ZPRACOVÁVANÉ PODKLADY

- ❑ Po zahájení Analýzy se ukázalo nezbytné posoudit současně i ekonomickou a právní situaci společnosti **Autocentrum Nord, a.s.**, která se zabývá **opravami a údržbou autobusů**, má provozovnu v tomtéž areálu a stejnou vlastnickou strukturu jako ČSAD Liberec (je tak společností sesterskou)
- ❑ Při zpracování Analýzy se vycházelo z těchto podkladů a informací:
  - Za společnost **ČSAD Liberec, a.s.** zejména z:
    - **účetních dat** : roční účetní závěrky za období let 2015 a 2016 a další podklady z účetnictví: účetní výkazy, sestavy (obratové předvahy, odběratelské a dodavatelské saldokonto, účetní deník atd.) za období let 2015, 2016 a období 1-4/2017
    - **korporátních dokumentů (platné stanov, přehled akcionářů)** a základních **organizačních dokumentů**
    - konkrétních vyžádaných **podkladů k účetním zůstatkům, ke smluvním vztahům a realizovaným transakcím**
    - **pohovorů s vedoucími pracovníky ČSAD Liberec** a z **obhlídky provozu ČSAD Liberec**
    - základních **statistických údajů** poskytnuté ze strany ČSAD Liberec (výkony apod.)
  - Za společnost **Autocentrum Nord, a.s.** (dále i jako „**Autocentrum**“ nebo „**ACN**“) zejména z:
    - **účetních dat** : roční účetní závěrky za období let 2015 a 2016 a další podklady z účetnictví: účetní výkazy, sestavy (obratové předvahy, odběratelské a dodavatelské saldokonto, účetní deník atd.) za období let 2015, 2016 a období 1-4/2017
    - **korporátních dokumentů (platné stanov, přehled akcionářů)** a základních **organizačních dokumentů**
    - konkrétních vyžádaných **podkladů k účetním zůstatkům, ke smluvním vztahům a realizovaným transakcím**
    - z **pohovorů s vedoucími pracovníky Autocentrum Nord, a.s.** a z **obhlídky provozu Autocentrum Nord, a.s.**

## II.

# DŮVODY AKVIZICE LK DO SPOLEČNOSTI ZABEZPEČUJÍCÍ SLUŽBY VEŘEJNÉ AUTOBUSOVÉ PŘEPRAVY

## SOUČASNÁ SITUACE LK V ZABEZPEČENÍ SLUŽEB VEŘEJNÉ AUTOBUSOVÉ PŘEPRAVY (1/2)

- ❑ **Liberecký kraj** se jako subjekt, který nese povinnost zabezpečit na svém území služby veřejné autobusové přepravy osob, v současné době nachází v pozici, kdy **není schopen zajistit dopravní obslužnost transparentním, legislativně korektním způsobem a ekonomicky výhodně**, neboť:
  - Lokální dodavatelské prostředí v LK **nefunguje standardně konkurenčně**
  - **LK jsou klíčovým dodavatelem (BusLine) determinovány cenové podmínky, které jsou významně vyšší než ceny, za něž tyto služby nabízejí v LK další dodavatelé**, a současně **významně vyšší než ceny**, za něž tento dodavatel zajišťuje dopravní obslužnost například v **Ústeckém kraji** (dle dostupných dat je základní CDV v Ústeckém kraji o 7 – 11 Kč/km nižší v návaznosti na obsluhovanou oblast)
  - Situace je přehledně znázorněna v tabulce vycházející z údajů poskytnutých Libereckým krajem, která znázorňuje cenové podmínky jednotlivých dodavatelů v Libereckém kraji v r. 2017 a jejich proporce na výkonech:
    - **Aktuální CDV pro oblast Východ je významně vyšší než pro další oblasti LK**, přičemž byla získána v **Jednacím řízení bez uveřejnění (JŘBÚ)**, kdy oproti předchozí ceně ještě dále významně vzrostla:

OBlast	DODAVATEL přepravní služby	POČET KM (PŘEDPOKLÁDANÝ DOPRAVNÍ VÝKON/ROK)	CENA DOPRAVNÍHO VÝKONU (CDV) 1–5 2017 (Kč/km)	CENA DOPRAVNÍHO VÝKONU (CDV) 01.06. - 09.12.2017 (Kč/km)
<b>Východ</b>	<b>BusLine a.s.</b>	<b>5 855 309</b>	<b>32,13</b>	<b>34,77</b>
Sever	ČSAD Liberec, a.s.	3 750 400	29,74	<b>26,80</b>
Západ	ČSAD Česká Lípa a.s.	3 612 752	29,91	<b>30,99</b>

- **Vezmeme-li vedle významného cenového nárůstu u klíčového dodavatele pro oblast Východ ještě v úvahu opakující se problémy LK s napadáním jeho postupu při zadávání dopravní obslužnosti ve správních řízeních vedených ÚOHS, které situaci LK významně komplikují, jeví se jako nezbytné hledat skutečně zásadní řešení, které by postavení LK významně zlepšilo:**
  - **Zásadní řešení je třeba hledat i proto, že v současné situaci objektivně existuje významné riziko, že by LK nebyl schopen legitimně zabezpečit některé dopravní výkony nebo by takové výkony zabezpečoval za cenově nepřiměřených podmínek**

## SOUČASNÁ SITUACE LK V ZABEZPEČENÍ SLUŽEB VEŘEJNÉ AUTOBUSOVÉ PŘEPRAVY (2/2)

- ❑ Dle názoru vedení Libereckého kraje je nejvhodnějším řešením současného ekonomicky a právně nevýhodného postavení LK koupě existující obchodní společnosti zabezpečující provoz veřejné autobusové dopravy v regionu LK, kterou by LK majoritně ovládal a naplnil podmínky **pro legitimní přímé zadání služeb dopravní obslužnosti v systému vnitřního provozovatele**:
    - Tímto postupem by LK získal vlastní servisní organizaci (obchodní společnost), kterou by **plně kontroloval, řídil, ovlivňoval její náklady a ceny a měl možnost pružně řešit své potřeby dopravní obslužnosti i potřeby jiných municipalit v regionu.**
    - Zároveň by LK **eliminovat rizika neschopnosti uzavřít legitimní smluvní vztah a riziko nepřiměřeně vysokých nákladů na zajištění dopravní obslužnosti vyplývající z limitovaného, resp. pokřiveného konkurenčního prostředí.**
  - ❑ **Obdobným způsobem v současné době postupuje např. Ústecký kraj**, který zvažuje zřízení vlastního vnitřního dopravce založením nové obchodní společnosti:
    - V municipálním prostředí **existuje mnoho dalších případů v oblasti komunálních služeb a provozu infrastruktury**, kdy se **municipality vrací k jejich provozu vlastními municipálními společnostmi** z důvodu nákladové kontroly, cenové kontroly, dohledu nad investicemi, z důvodů negativních zkušeností se zadávacími řízeními, které se protahují či je vůbec obtížné je dokončit, z důvodu možnosti in-house zadávání, z důvodu, že trh s některými službami/komoditami je výrazně regulovaný atd.
- Obchodní společnost provozující veřejnou autobusovou dopravu ovládaná a kontrolovaná LK má vysoký potenciál zajistit dopravní obslužnost kraje, resp. části jeho území, za ekonomicky nejefektivnějších nákladů neboť LK bude mít kontrolu nad jejími náklady a investicemi, a amortizaci a ziskové marže bude směřovat do obnovy a rozvoje vozového parku, do níž zapojí i vnější dluhové financování**



## GENERELNÍ DŮVODY PRO AKVIZICI SPOLEČNOSTI PROVOZUJÍCÍ VEŘEJNOU AUTOBUSOVOU PŘEPRAVU

- ❑ Primární otázkou akvizice vlastní dopravní společnosti zabezpečující služby veřejné autobusové přepravy je **identifikovat jednoznačné důvody této transakce a benefity a potenciály s tím související na straně jedné a problémy a rizika na straně druhé:**
- ❑ Důvody pro akvizici vlastní dopravní společnosti a zřízení vnitřního provozovatele - Benefity a potenciály
  - Řízení a kontrola provozních a investičních nákladů - odpadá riziko nepřiměřených cenových požadavků
    - **Potenciál snížení nákladů na zajištění veřejné autobusové dopravy, resp. zabránění nepřiměřenému cenovému nárůstu**
    - **Eliminace závislosti na nekonkurenčním trhu s rizikem nepřiměřených nákladů**
  - Možnost in-house zadání zakázek na části teritoria LK
    - Existující tuzemská a evropská legislativa a procesy pro in-house zadávání služeb veřejné přepravy
    - Eliminace problémů při zadávání zakázek
      - ✓ **Snižování rizika neschopnosti zadat dopravní obslužnost a současně právní jistoty v přímém zadávání přepravních služeb**
  - Dlouhodobě stabilní model zajišťování dopravní obslužnosti - vzhledem k tomu, že LK bude majoritním zákazníkem, bude krajský vnitřní dopravce při správně a odůvodněně nastaveném CDV **dlouhodobě stabilní a bude se financovat z odpisů, přiměřeného zisku a cizích zdrojů**
  - Tlak na ostatní poskytovatele přepravních služeb: existence silného a stabilního subjektu vlastněného LK vyvíjí přímý tlak na ostatní autobusové dopravce v ceně dopravního výkonu (CDV) i v kvalitativních kritériích přepravní služby
  - Pružnost: je možné zadat a promptně vyřídit požadavek dodatečných přepravních výkonů v rámci obsluhované lokality
  - Potenciální růst: možnost budoucího růstu v rámci zajištění dopravní obslužnosti kraje - pro rozšíření přímého zadání do oblastí obsluhovaných jinými dopravci jsou stanoveny legislativní podmínky (např. povinnost odkupu dopravních prostředků apod.)

## VŠEOBECNÁ RIZIKA AKVIZICE SPOLEČNOSTI PROVOZUJÍCÍ VEŘEJNOU AUTOBUSOVOU PŘEPRAVU (1/2)

### ☐ Rizika a problémy koupě (akvizice) autobusového dopravce

- **Politické riziko** spočívající v nenalezení široké politické podpory napříč politickým spektrem, že koupě autobusového dopravce je vhodným a správným postupem LK:
  - Riziko neshody lze nalézt primárně v otázce, **zda je správné, aby Kraj nabyl obchodní společnost, která je podnikatelským subjektem a jejím prostřednictvím tak podnikal**. Existují argumenty, že by kraje, města a obce neměly z principu věci podnikat, a to i proto, že to fakticky ani neumí:
    - ✓ **Tento argument je lichý, neboť LK by si nekupoval standardní podnikatelský subjekt, který by běžně soutěžil v konkurenčním prostředí, nýbrž vlastní servisní organizaci určenou k zajištění jeho povinností a municipálních potřeb**. Tato organizace, třebaže by měla formu obchodní společnosti, by jako cílený vnitřní provozovatel LK prakticky na volném trhu nesoutěžila (fakticky by ani soutěžit nemohla)
  - Druhým rizikem neshody je neshoda na objektu akvizice v případě, že existuje více akvizičních alternativ:
    - ✓ **Rozhodnutí LK o akvizici je solitérním rozhodnutím orgánů kraje o finanční investici, které není ničím speciálně omezeno. Na toto rozhodnutí je nutné aplikovat především zásadu řádného hospodáře**
    - ✓ **Kraj by měl realizovat nákup společnosti, tj. provést investici s co nejkratší předpokládanou dobou návratnosti a při současně co nejnižších investičních rizicích**
    - ✓ **Současně lze provést i více paralelních investic, které povedou k vyššímu pokrytí dopravní obslužnosti kraje, pakliže všechny tyto investice bude z hlediska ceny a rizik výhodné (LK tak může paralelně či postupně uskutečnit nákup více autobusových dopravců)**
- **Transakční finanční riziko** spočívající v koupi společnosti, jejíž výkonnost, výsledky hospodaření, zadlužení, dosud nevykázané závazky nebo jiné problémy **provedou po akvizici k insolvenční**, která by zhatila záměr LK a zároveň významně ohrozila návratnost vložených prostředků:
  - **Nezbytným předpokladem akvizice je provedení akvizičního Due Diligence a nastavení postupu akvizice tak, aby se riziko post akviziční insolvence eliminovalo**

## VŠEOBECNÁ RIZIKA AKVIZICE SPOLEČNOSTI PROVOZUJÍCÍ VEŘEJNOU AUTOBUSOVOU PŘEPRAVU (2/2)

- **Transakční právní riziko** - spočívá v tom, že mohou existovat speciální práva nebo překážky (např. předkupní práva stávajících akcionářů), které zabrání možnosti koupit majoritní podíl a vytvořit podmínky pro in-house zadávání nebo celou transakci významně zkomplikují, resp. zpozdí
    - Je nezbytné navrhnout takový způsob akvizice, který buď toto riziko plně eliminuje nebo jej alespoň významně sníží
  - **Právní riziko překlenutí doby, než bude provedeno přímé zadání přepravních služeb** – je zcela zásadní dodržet veškeré procesní požadavky a legislativou stanovené lhůty pro přímé zadání přepravních služeb:
    - Přímé zadání vyžaduje **12 měsíční prenotifikaci spočívající v oznámení záměru**. Zřejmě tak nastane situace, kdy bude nutné krátkodobě nějakou formou zadání dopravní obslužnosti překlenout určité období do vlastního přímého uzavření smlouvy o přepravních službách
    - Případné uzavření krátkodobého kontraktu v mezidobí do vlastního přímého zadání může být z hlediska závazných právních předpisů komplikované. Je důležité dobře zvážit právní rámec a postup takového zadání, jelikož zřejmě bude napadán konkurencí
  - **Riziko konkurenčního prostředí** – je prakticky jisté, že minimálně někteří autobusoví dopravci působící v LK, případně i z jiných regionů, budou kritizovat a napadat transakci akvizice jiného dopravce a následné přímé zadání přepravních služeb v režimu vnitřního provozovatele (včetně útoků na představitele LK a jeho orgány), neboť vnitřní dopravce může svou existencí snížit smluvní ceny v regionu či zabránit jejich růstu
    - **Přímé zadání by proto mělo odpovídat výkonům, které doposud zajišťuje dopravce, do něž by LK vstoupil** (toto riziko by bylo významně vyšší při založení nové krajské společnosti, která by rozšiřovala konkurenci). **Tím se riziko efektivního napadání konkurencí významně snižuje**
  - **Podnikatelské riziko** – spočívá v neschopnosti stabilně a kvalitně dlouhodobě zajišťovat přepravní služby
    - Nezbytnou podmínkou je schopný, znalý, zkušený a Kraji loajální management autobusového dopravce
    - Současně by společnost měla disponovat vozovým parkem odpovídajícího technického stavu a stáří a kvalifikovaným personálem
- **Akvizice autobusového dopravce je i přes existující rizika racionálním a správným řešením. Benefity, které Kraj získá, jsou dlouhodobého charakteru, jsou stabilní a významně převyšují existující rizika, s nimiž lze pracovat a významně snižovat jejich dopady**

# III. DŮVODY AKVIZICE ČSAD LIBEREC, A.S.

## DŮVODY AKVIZICE ČSAD LIBEREC (1/5): BENEFITY, VÝHODY A PŘÍLEŽITOSTI I.

- ❑ **Pořízení fungující etablované společnosti s dlouhodobými zkušenostmi s autobusovou dopravou, odpovídajícím vozovým parkem a zaměstnaneckým kmenem, s existujícími smluvními vztahy a se všemi oprávněními pro zajišťování přepravních služeb:**
  - Dobře provedená akvizice (koupě) za dobrých investičních podmínek je nejrychlejší, nejméně komplikovanou a nejméně rizikovou cestou, jak může Kraj získat vlastní autobusové přepravní kapacity
- ❑ **Struktura akcionářů umožňující rychle nabýt majoritní 85 % podíl** a současně v návaznosti na další minoritní municipální akcionáře (SML a obce v Libereckém kraji) **provést následné přímé zadání přepravních služeb v režimu in-house** (vertikální spolupráce)
- ❑ **ČSAD Liberec se většinou zaměřuje na provozování autobusové dopravy v rámci Libereckého kraje, který je i jejím majoritním zákazníkem:**
  - Vlastní akvizice je tak poměrně jednoduchá a není nutné provádět speciální přípravy v rozdělování kapacit a provozoven
  - **LK jako investor se nachází v optimální situaci, neboť má kontrolu nad tržbami ČSAD z hlediska výše i stability (ideální pozice pro úspěšný nákup obchodní společnosti)**
- ❑ **Ochota a připravenost majoritního akcionáře LIAD s.r.o. svůj podíl rychle a pružně prodat a připravenost dojednat podmínky výhodné pro obě strany transakce (Win - Win dohoda)**
  - Majoritní akcionář i management ČSAD poskytli potřebnou velmi otevřenou podporu pro úvodní analýzu dat
  - **Připravenost uskutečnit prodej majoritního podílu je patrná z dohody na principech akviziční transakce a cenových podmínkách**
- ❑ **Dobré cenové podmínky koupě akcií - cenová výhodnost akvizice v porovnání s akvizicemi jiných obdobných společností**
  - S ohledem na současnou ekonomickou situaci ČSAD Liberec vyvolanou **podkapitalizací, drahým a těžko dostupným dluhovým financováním, nízkými cenami dopravních výkonů, smluvní nestabilitou, konkurenčním bojem a některými riziky ekonomické nestability** jsou **předjednané cenové podmínky akvizice pro LK velmi dobré** a zajišťují velmi příznivou návratnost investice
  - **Vysoká cenová výhodnost akvizice oproti založení nové krajské společnosti tzv. na zelené louce** (požadavky na kapitál LK budou v případě nákupu akcií ČSAD Liberec zásadně nižší než při založení nové společnosti)

## DŮVODY AKVIZICE ČSAD LIBEREC (2/5): BENEFITY, VÝHODY A PŘÍLEŽITOSTI II.

- ❑ **Jednoduché a čitelné uspořádání a přehledná ekonomika ČSAD Liberec s více než 95 % objem výkonů poskytovaných pro LK:**
  - ČSAD Liberec se dle provedené analýzy **nevyznačuje** žádnými **nepřiměřenými provozními náklady**
    - **Problémem je nízký vlastní kapitál, špatná dostupnost dluhových zdrojů a vysoká cena dluhového financování**
  - LK bude jako majoritní akcionář **schopen rychle stabilizovat provozní hospodaření (je schopen ovlivnit tržby) a posílit v určitém objemu vlastní kapitál**. To zvýší rating a vytvoří podmínky pro získání standardních cenově výhodných střednědobých dluhových zdrojů.
- ❑ **Zkušený a loajální management** – kvalitní, schopný, odpovědný a motivovaný management je jednou z klíčových podmínek pro to, aby LK byl schopen efektivně vlastní dopravní společnost provozovat
- ❑ **Výhodná lokace provozovny** z pohledu logistiky pro zajišťování dopravních výkonů a jejich případného rozšiřování, z hlediska zajištění opravy a údržby autobusů a z hlediska časové dostupnosti provozního areálu ČSAD z krajského úřadu
- ❑ **Existence vyzkoušeného poskytovatele servisu autobusů se shodnou akcionářskou strukturou (Autocentrum Nord) v tomtéž provozním areálu:**
  - Efektivně provozované vlastní servisní kapacity jsou strategickou výhodou a zároveň i **eliminací provozního podnikatelského rizika**, že by ČSAD v určitém okamžiku nebylo schopné disponovat potřebným provozuschopným vozovým parkem
  - **Proto se jeví jako důležité, aby LK současně s ČSAD ovládl i Autocentrum Nord**, které se taktéž nachází v neutěšené ekonomické situaci (negativně ji ovlivňuje i finanční pozice ČSAD), **stabilizoval tuto společnost a využil synergického efektu vstupu do obou společností**
- ❑ **Potenciál budoucího růstu dopravních výkonů v regionu kraje, například i po dohodě s dalšími municipalitami, které jsou akcionáři ČSAD**
  - **ČSAD Liberec a jeho majoritní vlastník LIAD s.r.o. jsou připraveni k rychlému kapitálovému vstupu LK, který na straně jedné ČSAD stabilizuje a na straně druhé vytvoří pro LK za výhodných cenových podmínek fungujícího lokální dopravce, který má předpoklady, aby stabilně působil jako vnitřní provozovatel LK**
  - **Potřeba zajistit stabilní servisní kapacity vede k tomu, že součástí akvizice by měla být i společnost Autocentrum Nord**

## DŮVODY AKVIZICE ČSAD LIBEREC (3/5): HROZBY A RIZIKA I.

- ❑ **Dramatické zhoršení finanční situace ČSAD Liberec** a její **případná insolvence před dokončením akvizice nebo krátce po jejím dokončení**:
    - **Významné zhoršení finanční situace v důsledku provozní ztráty by mohlo přerůst v předlužení s rizikem insolvence**
      - **jakýkoli významnější závazek nacházející se po lhůtě splatnosti představuje riziko insolvenčního řízení**
    - Primárními příčinami jsou **podkapitalizace** (záporný vlastní kapitál k 31.12.2016) a **nízká hodnota CDV zapříčiňující provozní ztrátu** - aktuálně platné **smluvní CDV 26,80 Kč/km**, za něž budou poskytovány dopravní výkony po vyčerpání podpory 5,7 mil. Kč poskytnuté v režimu de minimis (podpora byla vyčerpána na začátku července 2017)
      - **CDV 26,80 Kč/km je dlouhodobě neudržitelnou cenou, která nezajišťuje krytí provozních nákladů ČSAD Liberec**, jež navíc rostou v návaznosti na zvyšování mezd řidičů v souvislosti s rozhodnutím vlády ČR
  - ❑ **Existence dosud nevykázaných závazků ČSAD Liberec** – je velmi pravděpodobné, že ČSAD nebylo schopné včas hradit některé své závazky. Mohla tak nastat situace, že **pozdní platba zakládá povinnost uhradit smluvní sankci, jež dosud nebyla uplatněna či se nenachází v účetnictví**:
    - **V rámci akvizičního Due Diligence je třeba odsouhlasit závazkové pozice s klíčovými partnery a státními organizacemi**
  - ❑ **Chyby a nedostatky v účetnictví a účetní evidenci ČSAD a Autocentrum**
    - Zejména účetnictví předložené **za období 1-4/2017, které dosud nebylo blíže validováno**, vykazuje zejména ve výsledovce **některé nesrovnalosti, které bude třeba identifikovat a odstranit**
  - ❑ **Ztráta klíčových zaměstnanců nebo významného či masivního objemu provozního personálu (zejména řidičů)**
    - Pokud by se nadále zhoršovala finanční pozice ČSAD a nebyla by zaměstnancům potvrzena vize ozdravného kapitálového vstupu LK, skutečně hrozí riziko ztráty personální vybavenosti v managementu a v provozním personálu. **Toto riziko je třeba potlačit**
- **Ekonomická situace ČSAD Liberec vyžaduje, aby akviziční transakce byla provedena rychle (dokončení srpen – září 2017) a zároveň byla pro LK dobře připravena tak, aby se eliminovaly nebo alespoň významně snížily dopady identifikovaných rizik**  
 ▪ **Uzavření smlouvy o převodu akcií musí předcházet předakviziční Due Dilligence v ČSAD i Autocentrum Nord dle dat k 30.6.2017**

## DŮVODY AKVIZICE ČSAD LIBEREC (4/5): HROZBY A RIZIKA II.

- **V návaznosti na předkupní práva stávajících akcionářů upravená ve stanovách ČSAD Liberec a Autocentrum se nepodaří realizovat buď vůbec nebo s významným časovým zpožděním převod majoritního podílu ve prospěch LK a ovládnout obě společnosti:**
    - S ohledem na špatnou finanční pozici ČSAD i komplikace a prodloužení doby dokončení akvizice může představovat zásadní problém úspěšné akvizice, neboť by se zvyšovala pravděpodobnost, že ČSAD přestane být schopno plnit své závazky a vstoupí do insolvence
    - S ohledem na existenci těchto předkupních práv musí být velmi dobře zvážen optimální postup akvizice
  - **Postup konkurenčních dopravců proti akvizici LK v ČSAD Liberec a proti následnému přímému zadání v režimu vnitřního provozovatele:**
    - **Akvizice LK do ČSAD Liberec a zřízení vnitřního provozovatele by významně změnilo tržní prostředí v Libereckém kraji, kdy LK by se z pasivního subjektu stal společností významně tržně ovlivňujícím a snižujícím marže, které někteří dopravci v současnosti dosahují**
    - **Je nutné očekávat velmi silné mediální, politické, formální i neformální tlaky a opatření proti této akvizici LK. Pokud LK skutečně zamýšlí pořídit vlastního vnitřního provozovatele, je objektivně nejlepší a nejméně rizikovým postupem vstoupit do některého dopravce, který v současnosti LK přepravní služby poskytuje a dál jeho region obsluhovat**
  - **Překlenutí doby, než bude provedeno přímé zadání přepravních služeb – jelikož stávající platné smlouvy ČSAD končí 9.12.2017, bude nezbytné před vlastním přímým zadáním přepravních služeb do uplynutí 12 měsíční prenotifikace zajistit vhodnou formou zadání dopravní obslužnosti pro oblast SEVER pro období po 9.12. 2017**
    - Z právního hlediska se vždy bude jednat o komplikované řešení, **kdy fakticky jakýkoliv postup bude zřejmě vždy napadán konkurencí.**
- **Akvizice ČSAD je i přes existující rizika racionálním a správným řešením, jehož Benefit v návaznosti na výhodné akviziční podmínky převyšují identifikovatelná rizika, která je navíc možné eliminovat či jejich dopad významně snížit**
  - **Alternativa založení vlastního dopravce se potýká s identickými riziky, která jsou navíc i vyšší, neboť na trh vstupuje nový subjekt, který se o výkony nemusí ucházet ve standardní soutěži. Náklady na vznik nové společnosti jsou významně vyšší než náklady akvizice ČSAD Liberec**
  - **Klíčovým stabilizačním prvkem LK je zvýšení CDV pro ČSAD Liberec na 31 -32 Kč/km, které zajistí v současných podmínkách vyrovnané hospodaření a zdroje na obnovu vozového parku. I takové CDV je v současnosti významně nižší, než platné CDV BusLine 34,78 Kč/km**



## DŮVODY AKVIZICE ČSAD LIBEREC (5/5): SWOT ANALÝZA VČETNĚ VSTUPU DO AUTOCENTRUM

### SILNÉ STRÁNKY

- TRADIČNÍ DOPRAVCE SE ZKUŠENOSTMI V OBORU A ZNALOSTMI PROSTŘEDÍ
- LOKACE AREÁLU, TECHNICKÁ A PERSONÁLNÍ PŘIPRAVENOST
- KVALITNÍ, ZKUŠENÝ A LOAJÁLNÍ MANAGEMENT
- **CENOVĚ VELMI VÝHODNÉ PODMÍNKY AKVIZICE**
- VLASTNÍ SERVISNÍ KAPACITY AUTOCENTRUM NORD
- **ČITELNÁ EKONOMIKA A VĚTŠINOVÉ VÝKONY PRO LK**
- **PŘIPRAVENOST REALIZOVAT AKVIZICI A MOŽNOST IN-HOUSE ZADÁNÍ**

### SLABÉ STRÁNKY

- **ŠPATNÁ FINANČNÍ POZICE A NÍZKÁ LIKVIDITA, VYSOKÁ ZADLUŽENOST A CENOVĚ NEVÝHODNÝ KONTRAKT S LK ZAPŘÍČIŇUJÍCÍ PROVOZNÍ ZTRÁTU**
- **PODKAPITALIZACE, NÍZKÝ RATING A MINIMÁLNÍ SCHOPNOST ZAJISTIT STŘEDNĚDOBÉ NÁKLADOVĚ VÝHODNÉ ZDROJE**
- **MÁLO POZITIVNÍ IMAGE STABILNÍHO SERIÓZNÍHO PARTNERA**
- NIŽNÍ ÚROVEŇ NĚKTERÝCH ŘÍDÍCÍCH A KONTROLNÍCH PROCESŮ
- NEZBYTNÉ INVESTICE DO OBNOVY TECHNIKY PRO SERVIS AUTOBUSŮ A DO VOZOVÉHO PARKU

### PŘÍLEŽITOSTI

- **ZMĚNA POSTAVENÍ LK – ELIMINACE ZÁVISLOSTI NA DODAVATELÍCH A PŘESUN DO AKTIVNÍ POZICE OVLIVŇUJÍCÍ PARAMETRY TRHU**
- **SNÍŽENÍ CDV U OSTATNÍCH OBLASTÍ LK (ZEJMÉNA VÝCHOD) A VÝZNAMNÉ SNÍŽENÍ VÝDAJŮ ROZPOČTU LK**
- **SCHOPNOST ČSAD RYCHLE STABILIZOVAT**
- MOŽNOST RŮSTU DOPRAVNÍCH VÝKONŮ V RÁMCI LK
- PROVOZ AUTORIZOVANÉHO SERVISU A ROZŠIŘOVÁNÍ SERVISNÍCH SLUŽEB
- **SYNERGICKÉ EFEKTY S DALŠÍMI ORGANIZACEMI LK (NAPŘ. SILNICE LK) A DALŠÍMI MUNICIPALITAMI SML**

### HROZBY

- NESCHOPNOST HRADIT ZÁVAZKY V NÁVAZNOSTI NA NÍZKÉ CDV (26,80 Kč/km), NÍZKOU KAPITÁLOVOU VYBAVENOST A CELKOVOU NESTABILITU – RIZIKO INSOLVENCE
- **ÁTAKY KONKURENCE PROTI VSTUPU LK DO ČSAD A PROTI BUDOUCÍMU PŘÍMÉMU ZADÁNÍ PŘEPRAVNÍCH SLUŽEB**
- **VYUŽÍVÁNÍ AREÁLU DLE NEDOSTATEČNĚ UPRAVENÉ (NÁJEMNÍ SMLOUVY NEKRYJÍ PARKOVACÍ A MANIPULAČNÍ PLOCHU) A NEDOSTATEČNĚ ČASOVĚ DIMENZOVANÉ NÁJEMNÍ SMLOUVY (KLÍČOVÉ SMLOUVY REKODIFIKOVAT)**
- **ODCHODY VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ A KLÍČOVÉHO PROVOZNÍHO PERSONÁLU (ZEJMÉNA ŘIDIČŮ) Z DŮVODU NESTABILITY SPOLEČNOSTI**

# IV. STÁVAJÍCÍ EKONOMICKÁ SITUACE ČSAD LIBEREC A AUTOCENTRUM NORD

## AKCIONÁŘSKÁ STRUKTURA ČSAD LIBEREC A AUTOCENTRUM NORD

- ☐ Tabulka zobrazuje současnou vlastnickou (akcionářskou) strukturu společností **ČSAD Liberec** a **Autocentrum Nord** dle počtu vlastněných akcií a dle vlastnického podílu.

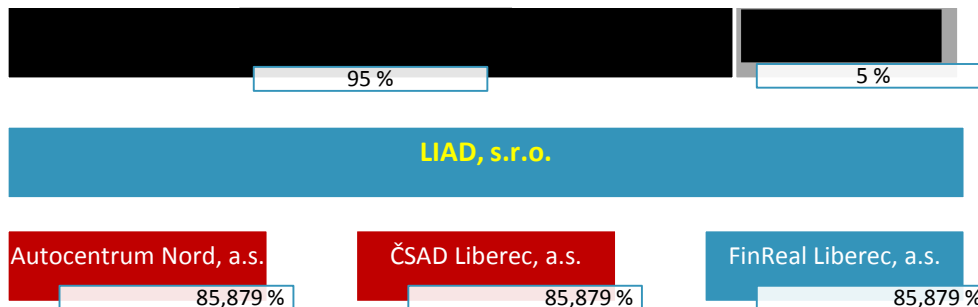
Akcionář	Počet akcií (ks)	Podíl (%) (na celá %)
<b>Liberecká automobilová doprava, s.r.o. (LIAD s.r.o.)</b>	<b>76 380</b>	<b>86 %</b>
Statutární město Liberec	6 337	7 %
Ostatní obce	6 222	7 %
<b>Celkem</b>	<b>88 939</b>	<b>100 %</b>

- Akcionářská struktura je u obou společností **shodná**, neboť vznikly rozdělením svého právního předchůdce

- ☐ V obou případech tak **vlastní ovládající majoritní podíl** **privátní společnost LIAD, s.r.o.** (dále i jako „LIAD“), **přičemž v případě prodeje akcií mají ostatní akcionáři k prodáváním akciím předkupní právo zaručené stanovami ČSAD a Autocentrum Nord.** Majoritním akcionářem LIAD je [REDACTED]

- ☐ Schéma zobrazuje skupinu [REDACTED] s tím, že zde nejsou uvedeny subjekty nesouvisející s transakcí a minoritní vlastníci:

- Pro akviziční transakci je klíčová společnost **FinReal Liberec, a.s.**, která **vlastní areál využívaný ČSAD Liberec a Autocentrum Nord**



## DOSAVIDNÍ EKONOMICKÁ SITUACE ČSAD LIBEREC A AUTOCENTRUM NORD: OBECNÉ ZHODNOCENÍ

### ☐ Stav účetnictví a prezentované ekonomické a účetní hodnoty k 30.4. 2017

- Za stěžejní podklady, které dle našeho názoru mají atributy spolehlivosti a důvěryhodnosti, považujeme roční účetní závěrky sestavené k 31.12.2015 a **zejména 31.12. 2016**, neboť byly předmětem ověření nezávislým auditorem:
  - Nevýhodou dat k 31.12. 2016 je, že **jsou v kontextu negativního vývoje obou společností dnes již neaktuální, tedy nedostatečně přesná**
- Předložené **průběžné účetní výkazy ČSAD Liberec a Autocentrum Nord k 30.4. 2017 vykazují určité neúplnosti a nesprávnosti**, jež zřejmě vyplývají z toho, že obě společnosti nebyly připraveny, aby poskytly on-line vedená úplná a správná data k datu 30.4. 2017, kdy zároveň vygenerovaná data nebyla podrobena interní ani externí kontrole. **Jejich vypovídací schopnost je tak nejvyšší v cash pozici:**
  - V případě pokračujícího procesu akvizice **bude nezbytné** požadovat po obou společnostech **sestavení průběžných účetních výkazů k 30.6. 2017 na principu věrného obrazu předmětu účetnictví opírající se o úplnost, správnost a průkaznost účetních záznamů**. Současně bude **nutné odsouhlasit závazky vůči státním institucím a hlavním dodavatelům**
  - **Vykázané údaje a ekonomická rizika bude nutné posoudit a validovat předakvizičním Due Diligence**

### ☐ I z dat získaných k 30.4. 2017 lze však identifikovat tyto závěry týkající se aktuální ekonomické situace obou společností:

- **Nízká produktivita obou společností v hrubé marži a provozním výsledku hospodaření, která je u ČSAD zejména dána nepřiměřeně nízkou CDV a průběžně rostoucími provozními náklady (zejména v personální oblasti), a u Autocentra využívanými kapacitami, hodinovými sazbami a některými nedobytnými pohledávkami**
- **Významná podkapitalizace a využívání nákladných způsobů financování** (např. drahý back-leasing autobusů) **při nedostupnosti standardních možností financování, využívání odkladu splatnosti závazků v rámci skupiny s negativním dopadem na propojené osoby**
  - **U obou společností se ekonomická situace v čase zhoršuje, neboť klíčový problém zvýšení tržeb (zvýšení CDV) není v principu v rukách managementu ČSAD Liberec a ze strany majoritního akcionáře nepřichází kapitálová podpora**

**▪ Ekonomická situace a finanční pozice ČSAD se v čase neustále průběžně zhoršuje v důsledku nepřiměřeně nízké hodnoty CDV a nízké kapitálové vybavenosti. Klíčovým rizikem je tak hrozba insolvence**

## IV.1 EKONOMICKÁ SITUACE ČSAD LIBEREC, A.S.

## VÝKONNOST (PRODUKTIVITA) ČSAD LIBEREC (1/2): PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

- **Základní výsledovka** vychází z účetních dat ČSAD a prezentuje **upravený provozní hospodářský výsledek bez vlivu mimořádných operací (prodej majetku, tvorba a rozpouštění opravných položek atp.)** který by měl nejlépe odrážet **produkční schopnost ČSAD**. Průběžné výsledky r. 2017 nemají s ohledem na nedostatky v účetnictví plnou vypovídající schopnost, **dokládají však jednoznačný ekonomický trend**.

Základní výsledovka (v tis. Kč)	2015	2016	1- 4/2017
Tržby	51 217	50 187	17 315
Dotace na přepravní službu	64 134	57 257	21 867
<b>celkem výnosy</b>	<b>115 351</b>	<b>107 444</b>	<b>39 182</b>
výrobní spotřeba	-60 899	-62 764	-24 562
<b>přidaná hodnota</b>	<b>54 452</b>	<b>44 680</b>	<b>14 620</b>
<b>Personální náklady</b>	<b>-39 894</b>	<b>-41 136</b>	<b>-16 170</b>
Odpisy	-9 587	-10 014	-2 335
Úroky - především financování autobusů	-1 047	-181	-293
Ostatní	-1 994	1 245	3 253
<b>Upravený provozní hospodářský výsledek</b>	<b>1 930</b>	<b>-5 406</b>	<b>-925</b>
<b>Hospodářský výsledek po zdanění dle účetních výkazů</b>	<b>399</b>	<b>-6 265</b>	<b>-3 792</b>
<b>Cena dopravního výkonu (CDV) za km</b>	<b>29,3</b>	<b>27,95</b>	<b>29,74</b>

- Výrazné zhoršení produktivity nastává v r. 2016 vlivem nízkého CDV. Provozní Ztráta za r. 2016 – 5,4 mil. Kč byla realizována při průměrném CDV **jen 27,95 Kč/km**
  - Přidaná hodnota tak **nekrýje personální a ostatní provozní náklady**, kdy personální **zátěž v r. 2017 významně roste v návaznosti na rozhodnutí vlády ČR** (to je patrné z trendu vývoje personálních nákladů za 1-4/2017)
- Rok 2017 vykazuje příznivější průběh výnosů **v důsledku podpory LK na narůstající mzdy řidičů zvyšující CDV dočasně na 29,74 Kč**
  - Tato podpora je poskytnuta **v režimu de minimis** v celkovém objemu 5,7 mil. Kč, nejpozději v průběhu července bude již vyčerpána a CDV klesne opět na 26,80 Kč/km dle platné smlouvy

- Vezmeme-li v úvahu, že personální náklady jsou fakticky přímým nákladem dopravce, pak v r. 2017 **je hrubá marže již záporná. Takový způsob realizace dopravních výkonů není udržitelný a směřuje k nucenému ukončení činnosti:**

- Pokud by podpora 5,7 mil. Kč nebyla aplikována, **vykázaná provozní i celková ztráta za 1-4/ 2017 by byla o cca 2 mil. Kč vyšší**
- Pakliže nedojde ke zvýšení CDV na hodnotu 31,09 Kč/km tak, jak ČSAD Liberec nabízelo v posledním zrušeném JŘBÚ, vrátí se hodnota CDV ve 2. pololetí 2017 na **26,8 Kč**, která povede k prohloubení roční ztráty za r. 2017 **minimálně na – 8 až -10 mil. Kč** a k dalšímu významnému zhoršení finanční pozice, kdy bez kapitálové podpory nebude možné zajistit další chod ČSAD a schopnost hradit závazky

## VÝKONNOST (PRODUKTIVITA) ČSAD LIBEREC (2/2): POROVNÁNÍ CDV MEZI DOPRAVCI LK

- **CDV je klíčovým faktorem ovlivňujícím ekonomiku každého dopravce.** Pro r. 2017 je v případě ČSAD dána kombinací CDV dle smlouvy ze dne 6.10.2014 (sazba CDV 29,30 před inflačním navýšením, zohledněním změny ceny paliva atp. - úpravy CDV v souvislosti s aktuální cenou nafty a dalších parametrů **na 26,80 Kč/km od 12/2016**) a podpory **de minimis, která dočasně zvyšuje CDV o 2,94 Kč/km na 29,74 Kč/km**
  - Po vyčerpání podpory se smluvní sazba CDV vrátí na 26,80 Kč/km a bude tak platit do 9.12. 2017, kdy současná smlouva s LK končí
  - Sazba 26,80 Kč/km je **v ekonomických a legislativních podmínkách r. 2017 neudržitelná a v relativně krátké době** (v řádu několika měsíců) **směřuje k ukončení činnosti ČSAD Liberec**
- Abychom získali komparativní data, požádali jsme LK o předložení podmínek (CDV), za nichž poskytují své výkony i ostatní autobusoví dopravci:
  - **Z předložených dat vyplývají významné rozdíly v cenových ujednáních s jednotlivými dopravci již v r. 2016, které se pak významně prohlubují ve 2. pololetí 2017** (nejdražší dopravce poskytuje své výkony o cca **8 Kč/km draže, když jeho cena navíc vychází z JŘBÚ**)
  - **Klíčovou otázkou je, nakolik je tato situace správná a žádoucí z pohledu nákladů LK a nakolik je legislativně korektní z pohledu hospodářské soutěže, pakliže určitý dopravce získává ve sjednané ceně tak zásadní ekonomickou výhodu** (při jeho ročním objemu km cca 46,7 mil. Kč)

OBLAST	DODAVATEL přepravní služby	POČET KM (PŘEDPOKLÁDANÝ DOPRAVNÍ VÝKON/ROK) 2017	CENA DOPRAVNÍHO VÝKONU ROK 2016	CENA DOPRAVNÍHO VÝKONU 1-5 2017	CENA DOPRAVNÍHO VÝKONU 01.06. - 09.12.2017
Východ	BusLine a.s.	5 855 309	29,21	32,13	34,77
Sever	ČSAD Liberec, a.s.	3 750 400	27,95	29,74	26,80
Západ	ČSAD Česká Lípa a.s.	3 612 752	27,63	29,91	30,99

- **Stávající smluvní sazba CDV 26,80 Kč/km směřuje k ekonomické likvidaci ČSAD Liberec, přičemž je významně nižší, než ceny výkonů ostatních dopravců zajišťujících dopravní obslužnost Libereckého kraje.**
- **Dle naší předběžné hrubé analýzy by ekonomickou situaci ČSAD Liberec stabilizovala CDV ve výši 31 – 32 Kč/km, což je stále sazba nižší, než cena výkonů nejdražšího dopravce BusLine, a.s.**

## FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC (1/4): BILANČNÍ VELIČINY

- Za klíčový atribut pro posouzení možnosti, resp. vhodnosti akvizice, považujeme **bilanční pozici ČSAD a zejména pak pozici finanční**, která ovlivňuje schopnost plnit závazky a pokračovat v zajišťování dopravní obslužnosti
  - Tabulka prezentuje vývoj klíčových bilančních veličin v období 31.12. 2014 – 30.4. 2017 a **dokládá postupný pokles vlastního kapitálu do záporných hodnot (ČSAD je podkapitalizováno) a velmi nepříznivou finanční pozici**
    - Finanční pozice ČSAD je dílče negativně ovlivněna i pohledávkami dlouhodobě po lhůtě splatnosti vůči propojené společnosti Severotrans a.s, která se nachází v insolvenční (provozní pohledávky ve výši 2.099 tis. Kč, k 31.12.2016 již odepsaná historická půjčka ve výši 11.599 tis. Kč)
  - K financování nákupu autobusů jsou **kombinovaně užívány úvěrové zdroje a finanční leasing**

ČSAD Liberec a.s.	2014	2015	2016	4/2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>70 213</b>	<b>69 812</b>	<b>68 340</b>	<b>70 445</b>
Dlouhodobý majetek	38 517	49 403	35 219	36 964
Oběžná aktiva	12 781	7 236	7 172	10 217
Krátkodobé pohledávky	9 660	6 243	4 222	9 508
Stát - daňové pohledávky	5 188	4 412	2 758	3 360
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>2 224</b>	<b>524</b>	<b>2 521</b>	<b>170</b>
Náklady příštích období - 90% ČR leasingových splátek	18 915	13 173	25 949	23 264
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>70 213</b>	<b>69 812</b>	<b>68 340</b>	<b>70 445</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>4 328</b>	<b>4 797</b>	<b>-1 657</b>	<b>-5 473</b>
Cizí zdroje	63 915	64 972	70 011	75 737
Dlouhodobé závazky	25 865	35 553	25 376	19 480
Závazky k úvěrovým institucím	21 821	30 759	21 121	19 480
Krátkodobé závazky	38 033	<b>29 383</b>	<b>44 385</b>	<b>52 035</b>
Závazky z obchodních vztahů	30 333	23 189	37 428	40 996
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	850	3 775
Časové rozlišení pasivní	1 970	43	-14	181

- V r. 2017 je jako překlenovací zdroj **využívána osobní půjčka** ve výši **3.775 tis. Kč**
- V návaznosti na ztrátovost období 2016 a 1-4/2017 **narůstá objem krátkodobých závazků, které kryjí nedostatek vlastního kapitálu**



## FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC (2/4): ČASOVÁ STRUKTURA ZÁVAZKŮ A POHLEDÁVEK K 30.4 2017

- ☐ Pohledávky po splatnosti vykazuje ČSAD k 30.4.2017 pouze vůči spřízněné Severotrans a.s., (v insolvenční), kdy tyto jsou kryty opravnými položkami
- ☐ I přes rizikovou finanční pozici se zatím dařila kontrola nad plněním externích závazků, a to tím, že oddalovány byly platby ke skupině ovládané [REDAKCE] (další závazky po splatnosti jsou systémově řešeny dohodou na splátkových kalendářích). Potenciálně rizikový závazek vůči BusLine je kompenzován pohledávkami v obdobné výši.

- K 30.4. 2017 existovaly pouze závazky v objemu 2.145 tis. Kč více než 4 měsíce po lhůtě splatnosti, aktuální situace však bude zřejmě horší

Pohledávky splatné v roce (pouze klíčové, v Kč):	2010	2011	2012	2013	2015	2016	2017	celkem k 30.4
Liberecký kraj							3 354 387	3 354 387
Severotrans, a.s.	10 208	902 837	991 522	194 666				2 099 233
Dopravní podnik měst							743 938	743 938
ČESKÉ DRÁHY, A.S.							572 728	572 728
BusLine a.s.							484 404	484 404
<b>Celkem pohledávky z obchodního styku</b>	<b>10 208</b>	<b>902 837</b>	<b>991 522</b>	<b>194 666</b>	<b>230</b>	<b>36 081</b>	<b>5 913 793</b>	<b>8 049 337</b>

Závazky splatné v roce (pouze klíčové závazky):	2008	2009	2013	2014	2016	2017	celkem k 30.4
Autocentrum Nord, a.s.						2 978 246	2 978 246
ARMEX Oil, s.r.o.						2 338 915	2 338 915
LIBERECKÁ AUTOMOBILOVÁ DOPRAVA (LIAD)					104 446	2 020 106	2 124 553
FinReal Liberec, a.s.					1 284 866	825 139	2 110 005
ZLINER s.r.o.						1 721 901	1 721 901
Bonett Gas Investment, a.s.					244 153	875 358	1 119 511
Ostatní						602 343	602 343
BusLine a.s.						450 012	450 012
<b>Celkem závazky z obchodního styku</b>	<b>10 710</b>	<b>55 603</b>	<b>194 781</b>	<b>-1 871</b>	<b>2 145 257</b>	<b>14 517 023</b>	<b>16 921 503</b>

## FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC (3/4): ZÁVAZKY KE SKUPINĚ

### ☐ závazky z titulu financování k 30.4.2017

věřitel	druh	výše závazku k 30.4.2017	splatnost	úroková sazba	Poznámka
	Finanční půjčka	525 000	31.8.2017	5,00%	Nesplácí se jistina, jen úrok.
	Finanční půjčka	2 000 000	není stanovena	5,00%	Nesplácí se jistina, jen úrok.
	Finanční půjčka	1 250 000	30.6.2018	5,00%	Nesplácí se jistina, jen úrok.
<b>celkem</b>		<b>3 775 000</b>			

### ☐ provozní závazky ke skupině k 30.4.2017

věřitel	druh	výše závazku k 30.4.2017	z toho po splatnosti	předmět závazku
FinReal Liberec, a.s.	Provoz	2 314 410	2 076 366	nájemné nemovitostí
Liberecká autom. doprava	Provoz	2 460 604	2 124 552	čerpací stanice
Autocentrum Nord, a.s.	Provoz	2 295 865	730 930	servisní služby
	Provoz	39 835	24 732	
<b>celkem</b>		<b>7 110 714</b>	<b>4 956 580</b>	

• V případě rozhodnutí o provedení vstupu do ČSAD Liberec je dle našeho názoru vhodné převzít (odkoupit) i financování poskytnuté [redacted], neboť toto se fakticky chová jako složka dlouhodobého kapitálu, pro jejíž vyplacení by stejně bylo nutné navýšit vlastní kapitál ČSAD

## FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC (4/4): ČISTÁ DLUHOVÁ POZICE A POTŘEBA KAPITÁLU

- Potřebu dodatečných zdrojů pro provozní stabilitu lze zjednodušeně dovodit z **čisté dluhové pozice** z pohledu **běžných provozních závazků** (z provozních dluhů jsou vyloučeny závazky související s pořízením autobusů, neboť tyto jsou kryty využívaným majetkem a fakticky nemají krátkodobý charakter)
  - **Čistá dluhová pozice je dlouhodobě významně záporná a v návaznosti na ztrátové hospodaření se logicky zhoršuje. Její záporná výše zjednodušeně vyjadřuje potřebu dodatečných finančních prostředků v krátkém časovém období pro provozní financování**

Krytí závazků	2015	2016	4/2017
Krátkodobé závazky bez závazků na pořízení majetku	-15 662	-17 915	-26 035
Netto pohledávky	6 243	4 222	9 508
Peněžní prostředky	524	2 521	170
<b>Čistá dluhová pozice</b>	<b>-8 895</b>	<b>-11 172</b>	<b>-16 357</b>

- ČSAD nemá k 30.4.2017 ani aktuálně k dispozici žádné **dostupné cizí zdroje, přičemž majoritní vlastník v současně době uvádí, že nemá potřebnou likviditu, aby ČSAD finančně podpořil nad rámec již poskytnutých půjček 3.775 tis. Kč.**
  - Finanční potřeby jsou nestandardně řešeny zejména formou back-leasingu, což je financování krizové a velmi nákladné (možnosti prodeje autobusů na back-leasing jsou již v současné situaci společnosti velice omezené)
- **Je minimálně pravděpodobné, že bez vstupu strategického partnera, stabilizace výkonů na bázi dlouhodobých smluv (platná smlouva s LK končí již 9.12. 2017) a zvýšení ceny za dopravní výkony (zvýšení CDV alespoň na úroveň 31 Kč/km) by nějaká seriózní finanční instituce byla ochotna poskytnout standardní financování.**

- **ČSAD nemá v současné situaci k dispozici krátkodobé zdroje pro provozní financování a střednědobé finanční zdroje pro obměnu vozového parku. Vzhledem k podkapitalizaci, provozní ztrátě a smluvní nestabilitě se nejeví jako reálné takové zdroje zabezpečit na finančním trhu**
- **Dle našich předběžných kalkulací současná situace vyžaduje doplnění vlastního kapitálu o cca 20 mil. Kč a současné zvýšení CDV na 31 – 32 Kč/km. Za těchto podmínek by ČSAD měly být schopny zajistit klasické bankovní financování a reprodukci z vlastních zdrojů**

## IV.2 EKONOMICKÁ SITUACE AUTOCENTRUM NORD

## VÝKONNOST (PRODUKTIVITA) AUTOCENTRUM NORD: PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

- ❑ Autocentrum Nord je **neautorizovaným servisem** pro klíčové značky autobusů/nákladních vozidel a od této skutečnosti se pak musí odvíjet hodinové sazby za servisní činnost. **Klíčovým (majoritním) odběratelem služeb je ČSAD Liberec jakožto součást skupiny vlastněné** [redacted]. Lze tak říci, že se jedná o servisní organizaci pro ČSAD Liberec
- ❑ **Základní výsledovka** vychází z účetních dat Autocentrum Nord a prezentuje **upravený provozní hospodářský výsledek bez vlivu mimořádných operací (prodej majetku, tvorba a rozpouštění opravných položek atp.)**, který by měl nejlépe odrážet produkční schopnost ACN:
  - Provozní hospodaření je pouze **mírně pozitivní** (rentabilita tržeb v r. 2016 pouze 1,8 %), což může být ovlivněno **nedostatečným využitím personálních kapacit**, případně i cenovou politikou vůči sesterské ČSAD, kde může být aplikována nižší cenová marže. K finálním závěrům by bylo třeba podrobnější analýzu
    - **ACN tak nutně musí projít provozní restrukturalizací s cílem zvýšit produktivitu práce**
  - Dlouhodobý majetek ACN je **většinou odepsaný**, provozní hospodářský výsledek **tak negeneruje dostatečný objem prostředků na jeho obnovu**
  - Průběžné výsledky r. 2017 nemají s ohledem na nedostatky v účetnictví plnou vypovídající schopnost, **dokládají však ekonomický trend.**

ACN - základní výsledovka (v tis. Kč)	2016	1- 4/2017
Tržby	16 153	6 086
Výrobní spotřeba	-9 092	-3 205
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>7 061</b>	<b>2 881</b>
Personální náklady	-6 380	-2 337
Odpisy	-271	-57
Ostatní	-122	-96
<b>Upravený provozní hospodářský výsledek</b>	<b>288</b>	<b>391</b>
<b>Hospodářský výsledek po zdanění dle účetních výkazů</b>	<b>-1 526</b>	<b>310</b>

- Do hospodaření r. 2016 se negativně promítá zejména tvorba opravných položek ke ztrátovým pohledávkám ve výši 1.447 tis. Kč (pohledávka **ve výši 2,4 mil. Kč vůči propojené společnosti Severotrans a.s.**)
  - Obdobně i historicky zatížila provozní hospodaření tvorba opravných položek ke ztrátovým pohledávkám
- S ohledem na zanedbatelnou výši odpisů odráží provozní HV **provozní Cash flow, které je pro běžný chod společnosti nízké**

## FINANČNÍ POZICE AUTOCENTRUM NORD (1/3): BILANČNÍ VELIČINY

- I v tomto případě je pro posouzení možnosti, resp. vhodnosti akvizice **zásadní bilanční pozice ACN a pozice finanční**, která ovlivňuje schopnost plnit závazky a pokračovat v realizované činnosti:
  - Tabulka prezentuje vývoj klíčových bilančních veličin v období 31.12. 2014 – 30.4.2017 a **dokládá významně zápornou výši vlastního kapitálu (ACN je silně podkapitalizováno) a velmi nepříznivou finanční pozici**
    - Finanční pozice ACN je negativně ovlivněna i ztrátovými pohledávkami vůči propojené společnosti **Severotrans a.s.** (pohledávka 2.412 tis. Kč – společnost v insolvenční) a i dalšími ztrátovými externím pohledávkami z obchodních vztahů (již v r. 2015 byly kryty opravnými položkami)
  - ACN **nebylo z provozního C-F schopno řádně plnit své závazky vůči státu** (povinné odvody), proto jejich výše je **nestandardně vysoká**. **K těmto závazkům vůči státu jsou vyhotoveny splátkové kalendáře, bez nichž by se ACN mohlo dostat do platební neschopnosti**

Autocentrum Nord, a.s.	2014	2015	2016	4/2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>9 816</b>	<b>9 164</b>	<b>6 362</b>	<b>6 739</b>
Dlouhodobý majetek	1 658	1 212	765	718
Oběžná aktiva	8 125	7 952	5 502	6 017
Krátkodobé pohledávky	4 107	4 196	2 612	3 551
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>363</b>	<b>30</b>	<b>101</b>	<b>-488</b>
Zásoby		3 726	2 783	2 954
Časové rozlišení aktivní	33	0	95	4
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>9 816</b>	<b>9 164</b>	<b>6 362</b>	<b>6 739</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-5 368</b>	<b>-7 023</b>	<b>-8 550</b>	<b>-8 240</b>
Cizí zdroje	15 161	16 187	14 912	14 979
Dlouhodobé závazky	4 383	4 091	4 887	4 400
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	3 800	3 500	4 400	4 400
Krátkodobé závazky	10 778	12 096	10 025	10 579
Závazky z obchodních vztahů	2 387	4 223	4 206	4 728
Stát - daňové závazky a dotace	6 449	6 677	4 823	4 346
Ostatní krátkodobé závazky	1 942	1 196	996	1 505
Časové rozlišení pasivní	23	0	0	0

- V r. 2016 je jako překlenovací zdroj využívána **osobní půjčka** [REDAKCE]
  - Tato půjčka byla v r. 2017 navýšena o dalších 600 tis. Kč (součást ostatních krátkodobých závazků)
- Dílče problematickou položkou jsou **zásoby náhradních dílů**, které zřejmě obsahují některé obtížené realizovatelné položky, k nimž bude nutné vytvořit opravné položky (hrubý odhad **50 % korekce** dle obhlídky skladu a informací odpovědných osob)
- Finanční pozice ACN je dlouhodobě negativní, bezprostředně je ovlivněna i nepříznivou finanční situací ČSAD Liberec jako klíčového zákazníka, neboť ČSAD Liberec s obtížemi a se zpožděním hradí své závazky:
  - Případná stabilizace ČSAD Liberec by se významně pozitivně promítla do ekonomiky ACN

## FINANČNÍ POZICE AUTOCENTRUM NORD (2/3): ZÁVAZKY KE SKUPINĚ [REDAKCE]

### ☐ závazky z titulu financování k 30.4.2017

věřitel	druh	výše závazku k 30.4.2017
[REDAKCE]	Finanční půjčka (2 smlouvy)	4 400 000
[REDAKCE]	Finanční půjčka r. 2017	600 000
[REDAKCE]	Převzetí dluhu	474 116
<b>celkem</b>		<b>5 474 116</b>

### ☐ provozní závazky ke skupině k 30.4.2017

věřitel	druh	výše závazku k 30.4.2017	z toho po splatnosti
ČSAD Liberec, a.s.	Provoz	43 287	43 287
FinReal Liberec, a.s.	Provoz	2 367 767	2 367 767
[REDAKCE]	Provoz	642 478	642 478
Liberecká autom. doprava	Provoz	6 633	3 577
<b>celkem</b>		<b>3 060 165</b>	<b>3 057 109</b>

• V případě rozhodnutí o provedení vstupu do ČSAD Liberec současně s převzetím ACN je dle našeho názoru vhodné převzít (odkoupit) i financování poskytnuté [REDAKCE] neboť toto se fakticky chová jako složka dlouhodobého kapitálu, pro jejíž vyplacení by stejně bylo nutné navýšit vlastní kapitál ACN

## FINANČNÍ POZICE AUTOCENTRUM NORD (3/3): ČISTÁ DLUHOVÁ POZICE A POTŘEBA KAPITÁLU

- ☐ Potřebu dodatečných zdrojů pro provozní stabilitu lze zjednodušeně dovodit z **čisté dluhové pozice** z pohledu **běžných provozních závazků**. Výpočet čisté dluhové pozice stojí na stejných principech jako v případě ČSAD Liberec s tím, že zásoby jsou **korigovány 50% opravnou položkou**:
- **Čistá dluhová pozice je významně záporná v návaznosti na ztrátové hospodaření 2014 – 2016 a vysokou podkapitalizaci.** Její záporná výše zjednodušeně vyjadřuje potřebu dodatečných finančních prostředků v krátkém časovém období pro provozní financování
  - ACN nemá aktuálně k dispozici žádné **dostupné cizí zdroje, přičemž majoritní vlastníci v současné době uvádí, že nemá potřebnou likviditu, aby ACN finančně podpořil nad rámec již poskytnutých půjček 5.000 tis. Kč.**

Krytí závazků (v tis. Kč)	31.12.2015	31.12.2016
<b>závazky z obchodních vztahů</b>	-12 096	-10 025
netto pohledávky	4 196	2 612
peněžní prostředky	30	101
Zásoby (po zohlednění 50% korekce)	1 863	1 392
<b>Čistá dluhová pozice</b>	<b>-6 007</b>	<b>-5 920</b>

- Pro obnovu již odepsaného dlouhodobého hmotného majetku na požadovanou technickou úroveň bude potřebná investice v řádech jednotek mil. Kč, kterou v případě stabilizace ACN bude možné financovat z cizích zdrojů

- **Situace Autocentrum Nord je obdobná, jako v případě ČSAD Liberec – nedostatečné zdroje financování jsou nahrazovány půjčkami většinového majitele a nesplácením závazků v rámci skupiny, především z titulu nájemného.**
  - Vzhledem k podkapitalizaci, nízké produktivitě a závislosti na ČSAD se nejeví jako reálné takové zdroje zabezpečit na finančním trhu
- **Dle našich předběžných kalkulací současná situace vyžaduje doplnění kapitálu o cca 5 mil. Kč a restrukturalizaci provozního hospodaření**



## IV.3 KLÍČOVÉ SMLUVNÍ VZTAHY A PŘEDPOKLADY STABILNÍHO VÝKONU ČINNOSTI ČSAD LIBEREC

## NÁJEMNÍ SMLOUVY, UŽÍVÁNÍ NEMOVITOSTÍ

- ❑ ČSAD ani ACN nevlastní nemovitý majetek (provozní areál), který pro svou činnost využívají. Tento majetek je pronajímán sesterskou společností FinReal, a.s. ovládanou [REDACTED]
  - Veškeré nájemní smlouvy na pozemky a nemovitosti jsou krátkodobého charakteru, **výpovědní lhůta 3 měsíce** (krátkodobost vyplývá zřejmě z toho, že se jedná o propojené osoby, kdy nebylo třeba konstituovat dlouhodobější pevné smluvní vztahy)
  - Cenové podmínky pronájmu hodnotíme jako adekvátní
- ❑ K datu vypracování této zprávy jsou nájemní smlouvou kryty pouze lokace vyznačené zeleně (ČSAD Liberec) a žlutě (Autocentrum NORD) na mapě.
  - Neexistuje tak smluvní krytí využívání manipulační a příjezdové plochy (na mapce fialové šrafování) Příjezdové/manipulační plochy jsou ČSAD a ACN využívány bez jakékoli smluvní dohody či existence věcného břemene či jiného práva
    - Zajištění příjezdu je přitom klíčovou podmínkou fungování ČSAD a ACN
- ❑ Před případnou akvizicí by musela proběhnout zásadní revize nájemních smluv tak, aby do smluv byly doplněny všechny potřebné plochy, bylo garantováno dlouhodobé užívání (minimálně 5 let s opcí) a garantováno současné nájemné rostoucí maximálně inflační křivkou.



- Nezbytnou podmínkou akvizice LK je zásadní revize nájemních smluv tak, aby do smluv byly doplněny všechny potřebné příjezdové a manipulační plochy, bylo garantováno dlouhodobé užívání (minimálně 5 let s opcí) a současné nájemné.

## V.

# NAVRŽENÍ OPTIMÁLNÍHO MODELU KAPITÁLOVÉHO VSTUPU LK DO ČSAD Z POHLEDU CÍLŮ A POTŘEB LK A Z POHLEDU AKTUÁLNÍ PRÁVNÍ A EKONOMICKÉ SITUACE ČSAD

## MODEL KAPITÁLOVÉHO VSTUPU (1/3): PŘEDMĚT AKVIZICE (KOUPE)

- ❑ Akvizice ČSAD Liberec je i přes existující rizika **pro LK ekonomicky výhodnou transakcí**, jejíž benefity v návaznosti na výhodné akviziční podmínky převyšují identifikovatelná rizika:
  - **Ekonomická situace ČSAD Liberec i ACN vyžaduje, aby akviziční transakce byla provedena rychle (dokončení srpen – září 2017) a zároveň byla pro LK připravena tak, aby se eliminovaly nebo alespoň významně snížily dopady identifikovaných rizik**
    - **Akviziční model (model kapitálového vstupu) je tak zpracován s přihlédnutím k potřebě rychlé realizace**
- ❑ Za **optimální model akvizice**, při existující potřebě LK zajistit si stabilního in-house dodavatele přepravních služeb, **považujeme koupi 76.380 ks akcií ČSAD Liberec ve vlastnictví LIAD reprezentujících 85,879% obchodní podíl na této společnosti**:
  - Současně by ČSAD Liberec zakoupila 76.380 ks akcií Autocentrum Nord ve vlastnictví LIAD, reprezentujících 85,879% obchodní podíl na ACN:
    - Efektivně provozované vlastní servisní kapacity jsou **strategickou výhodou** a zároveň i **eliminací provozního podnikatelského rizika**, že by ČSAD v určitém okamžiku nebylo schopné disponovat potřebným provozuschopným vozovým parkem. LK má zjevný potenciál **stabilizovat i ACN a využít synergického efektu vstupu do obou společností**
  - Současně by LK koupil (převzal) pohledávky [redacted] z financování poskytnutého ČSAD Liberec a ACN existujících ke dni 30.6. 2017 v celkové nominální hodnotě **9.249.116 Kč**:
    - Toto financování se v současné době chová jako **složka dlouhodobého kapitálu, která je důležitá pro provoz i pokračování činnosti obou společností**. Převzetí těchto pohledávek je tak **jedním z prvních důležitých stabilizačních kroků**

### Stav půjček v Kč k 30.4. 2017 (identický by měl být k 30.6. 2017)

Půjčky poskytnuté [redacted]	ČSAD Liberec	3 775 000
Půjčky poskytnuté [redacted]	Autocentrum Nord	5 474 116
<b>Celkem</b>		<b>9 249 116</b>

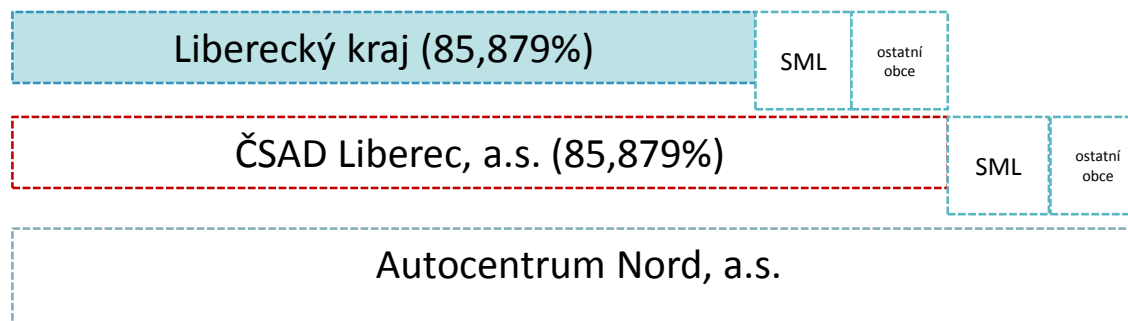
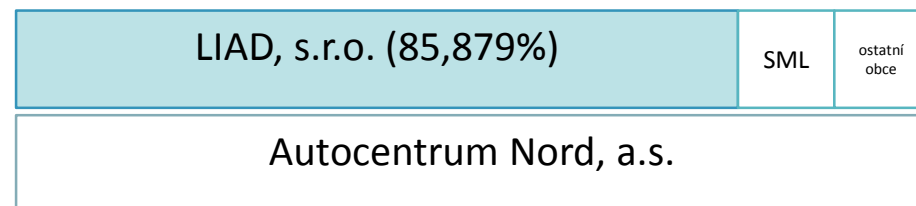
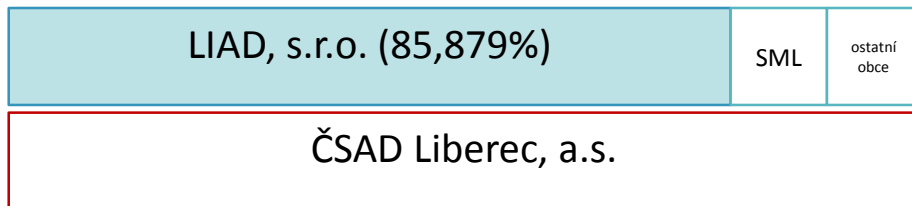
▪ **Z hlediska ekonomiky LK je možné předpokládat, že ve střednědobém horizontu by tyto úročené pohledávky byly LK postupně spláceny, přičemž splátky by snižovaly uvažované a předjednané přímé akviziční náklady ve výši 16.071 tis. Kč**

## MODEL KAPITÁLOVÉHO VSTUPU (2/3): POSTUP AKVIZICE

- ❑ Ing. Petr Wasserbauer, ovládající LIAD, je ochoten a připraven rychle a pružně realizovat kapitálový vstup LK do ČSAD Liberec dle zde uvedeného akvizičního modelu za celkovou kupní cenu jeho aktiv, resp. aktiv vlastněných LIAD, **16,146 tis. Kč** (viz kapitola VII. - Indikativní ocenění)
- ❑ Z pohledu Libereckého kraje **není koupě akcií ČSAD Liberec, resp. obchodního podílu v kterékoli obchodní společnosti, od jeho konkrétního vlastníka veřejnou zakázkou ve smyslu platných ustanovení Zákona o veřejných zakázkách (ZVZ), neboť akcie či obchodní podíly nepředstavují dodávku nebo služby, jejichž úplatné nabytí se u veřejných zadavatelů řídí procesními postupy ZVZ:**
  - Tento právní závěr je i logický v tom ohledu, že při nákupu konkrétních akcií nebo konkrétního obchodního podílu **nelze žádnou veřejnou soutěž realizovat**, neboť v důsledku existence konkrétního vlastníka ochotného akcie či obchodní podíl prodat **neexistuje žádný aktivní trh, na němž by bylo možné soutěž uspořádat**
  - **Při nákupu obchodního podílu, tj. při rozhodování LK o konkrétní investici do existující obchodní společnosti** (prováděné například pro účely zajištění konkrétních potřeb LK) **musí orgány LK postupovat tak, aby byly naplněny obecné požadavky pro vynaložení prostředků LK** (požadavky na dispozici s majetkem) a **aby byla naplněna péče řádného hospodáře**
- ❑ V návaznosti **na předkupní práva stávajících akcionářů upravená ve stanovách ČSAD Liberec a Autocentrum Nord předpokládá akviziční model změnu stanov ČSAD Liberec a Autocentrum Nord, která tato předkupní práva usnesením valné hromady zruší** ještě před vlastním uzavřením smlouvy o převodu akcií ČSAD Liberec a smlouvy o převodu akcií Autocentrum Nord
  - Před zrušením předkupního práva stávajících akcionářů ČSAD a ACN **dojde k uzavření smluvního předkupního práva LK se společností LIAD na odkup předmětných 76.380 ks akcií ČSAD a smluvního předkupního práva ČSAD na odkup 76.380 ks akcií ACN od LIAD:**
    - Smluvní předkupní právo bude obsahovat **cenové a další smluvní podmínky budoucího převodu akcií a pohledávek**, které bude LK přebírat dle akvizičního modelu od [REDACTED]

## MODEL KAPITÁLOVÉHO VSTUPU (3/3): CÍLOVÉ MAJETKOVÉ USPOŘÁDÁNÍ

- ☐ Výchozí a cílový stav vlastnictví podílů v ČSAD Liberec a Autocentrum Nord:



## HARMONOGRAM KAPITÁLOVÉHO VSTUPU DO ČSAD LIBEREC (1/2): SOUHRN KROKŮ PŘI REALIZACI AKVIZICE

### Úspěšná akvizice LK do ČSAD Liberec vyžaduje provedení těchto kroků:

1. Souhlas Zastupitelstva LK se záměrem uskutečnit majetkový vstup do obchodní společnosti provozující veřejnou autobusovou dopravu
2. Svolání valných hromad ČSAD Liberec a Autocentrum Nord, jež schválí změnu stanov se zrušením předkupního práva pro stávající akcionáře
3. Uzavření smluvního předkupního práva LK se společností LIAD na 76.380 ks akcií ČSAD Liberec a současně smluvního předkupního práva ČSAD Liberec na nákup 76.380 ks akcií Autocentrum Nord ve vlastnictví LIAD (smlouvy budou determinovat podmínky vlastní akvizice)
4. Provedení Due Dilligence ČSAD Liberec a Autocentrum Nord
5. Revize nájemních smluv uzavřených mezi ČSAD a ACN na straně jedné a FinReal, a.s. na straně druhé tak, aby do smluv byly doplněny všechny plochy potřebné k užívání, bylo garantováno dlouhodobé užívání (minimálně 5 let s opcí) a garantováno současné nájemné rostoucí maximálně inflační křivkou
6. Zpracování znaleckého posudku, kterým bude stanovena hodnota akcií ČSAD Liberec a postupovaných pohledávek [REDACTED]
7. Změna stanov ČSAD Liberec a Autocentrum Nord
8. Dokončení všech analýz vyžádaných orgány LK před rozhodnutím o akvizici
9. Dokončení přípravy všech dokumentů potřebných pro provedení akvizice
10. Schválení akvizice LK do ČSAD Liberec Zastupitelstvem LK
11. Uzavření smlouvy o převodu akcií ČSAD Liberec a smlouvy o postoupení pohledávek [REDACTED]
12. Rozhodnutí valné hromady ČSAD Liberec o zvýšení základního kapitálu

## HARMONOGRAM KAPITÁLOVÉHO VSTUPU DO ČSAD LIBEREC (2/2): NEJRYCHLEJŠÍ ČASOVÝ MOŽNÝ POSTUP

- ❑ Úspěšná akvizice vyžaduje s ohledem na současnou ekonomickou situaci ČSAD i ACN **rychlé provedení, neboť prodlužování akvizičního procesu zvyšuje riziko neschopnosti ČSAD pokračovat ve své činnosti**, čímž by se snížila existující konkurence na trhu autobusových dopravců
- Zpracovaný časový harmonogram dle našeho názoru **zachycuje nejkratší časovou periodu, v níž je reálné akvizici dokončit**
  - Z hlediska jeho splnění je klíčové, zda se podaří pro jednání Zastupitelstva LK 29.8. dokončit podklady, které si orgány LK vyžádaly, resp. ještě vyžádají
- **Podle našeho názoru je v současné ekonomické situaci ČSAD nezbytné rozhodnout o akvizici nejpozději do konce září 2017**

	Mílník	Úkony v rámci akvizice				
1	30.06.17	Souhlas Zastupitelstva LK se záměrem uskutečnit majetkový vstup do autobusového dopravce				
2	20.07.17	Svolání valných hromad ČSAD Liberec a Autocentrum Nord				
3	15.08.17	Uzavření smluvního předkupního práva na akcie ČSAD a ACN	Dokončení Due Dilligence ČSAD Liberec a Autocentrum Nord	Revize nájemních smluv uzavřených mezi ČSAD a ACN na straně jedné a FinReal, a.s. na straně druhé	Zpracování znaleckého posudku - stanovení hodnoty akcií ČSAD Liberec a postupovaných pohledávek	Dokončení analýz vyžádaných orgány LK před rozhodnutím o akvizici
4	22.08.17	Změna stanov ČSAD Liberec a Autocentrum Nord	Dokončení přípravy všech dokumentů potřebných pro provedení akvizice			
5	29.08.17	Schválení akvizice LK do ČSAD Liberec Zastupitelstvem LK				
6	08.09.17	Uzavření smlouvy o převodu akcií ČSAD Liberec a smlouvy o postoupení pohledávek				
7	15.09.17	Svolání valné hromady ČSAD Liberec - zvýšení základního kapitálu				
8	20.10.17	Usnesení valné hromady ČSAD Liberec o zvýšení základního kapitálu				



## VI.

# EKONOMICKÁ A PRÁVNÍ RIZIKA NAVRŽENÉHO MODELU KAPITÁLOVÉHO VSTUPU LK DO ČSAD A NÁVRH JEJICH ELIMINACE

## PŘÍMÉ IN-HOUSE ZADÁVÁNÍ PŘEPRAVNÍCH SLUŽEB

- ❑ Akviziční podmínkou pro nabytí akcií ČSAD Liberec je **možnost využití in-house zadávání dopravní obslužnosti**. Podmínky pro toto in-house zadávání **primárně definuje ust. §11 ZVZ (vertikální spolupráce)**. Toto ustanovení **definuje 3 klíčové podmínky, přičemž všechny budou v případě akvizice 85,879% podílu v ČSAD Liberec splněny:**
    - Zadavatel (LK) sám nebo společně s jinými veřejnými zadavateli ovládá tuto osobu obdobně jako své vnitřní organizační jednotky - **akcionáři ČSAD Liberec budou pouze municipality (veřejní zadavatelé) a LK bude tuto entitu kontrolovat**
    - V takto ovládané osobě nemá majetkovou účast jiná osoba než ovládající veřejný zadavatel nebo ovládající veřejní zadavatelé - **akcionáři ČSAD Liberec budou pouze municipality (veřejní zadavatelé)**
    - Více než 80 % celkové činnosti takto ovládané osoby je prováděno při plnění úkolů, které jí byly svěřeny ovládajícím veřejným zadavatelem nebo ovládajícími veřejnými zadavateli nebo jinými právníckými osobami, které ovládající veřejný zadavatel nebo veřejní zadavatelé rovněž ovládají jako své vnitřní organizační jednotky - **ČSAD Liberec prakticky téměř všechny své výkony (více než 95 %) poskytuje LK**
  - ❑ **Podrobný postup přímého in-house zadávání dopravní obslužnosti pak definuje zákon č. 194/2010 Sb. o veřejných službách v přepravě cestujících v platném znění**, který i stanoví závazný **procesní postup tohoto zadání:**
    - Součástí tohoto postupu bude i prenotifikace (zveřejnění) záměru uskutečnit přímé zadání dopravní obslužnosti, které musí být zveřejněno nejpozději 12 měsíců před uzavřením smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících přímým zadáním
    - **Detailní analýza problematiky přímého zadání bude předložena jako součást podkladů pro rozhodnutí Zastupitelstva LK o provedení akvizice**
- **Liberecký kraj bude schopen po koupi 76.380 ks akcií ČSAD Liberec od společnosti LIAD za stávající akcionářské struktury ČSAD Liberec provést přímé in-house zadání dopravní obslužnosti a využít ČSAD Liberec jako vnitřního dopravce.**
- **Při přímém zadání bude LK postupovat podle ustanovení zákona č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících v platném znění.**

## AKVIZICE ČSAD LIBEREC (1/2): RIZIKA A OPATŘENÍ K JEJICH ELIMINACI

- ❑ Rizika a hrozby související s akvizicí LK v ČSAD Liberec jsou podrobně popsány již v kapitole III. Důvody akvizice ČSAD Liberec, a.s.
- ❑ **Dramatické zhoršení finanční situace ČSAD Liberec** a její případná **insolvence před dokončením akvizice nebo krátce po jejím dokončení** - primárními příčinami jsou **podkapitalizace** (záporný vlastní kapitál k 31.12. 2016) a **nízká hodnota CDV zapříčiňující provozní ztrátu**
  - **CDV 26,80 Kč/km je dlouhodobě neudržitelnou cenou, která nezajišťuje krytí provozních nákladů ČSAD Liberec**
    - Ze strany ČSAD nutnost zajistit dostatečné překlenovací financování do doby dokončení akvizice
    - Ze strany LK zajistit přiměřenou hodnotu CDV srovnatelnou s ostatními dopravci zajišťujícími dopravní obslužnost LK
    - Zrychlit postup akvizice a při jeho dokončení navýšit základní kapitál ČSAD
- ❑ **Existence dosud nevykázaných závazků ČSAD Liberec a chyby a nedostatky v účetnictví a účetní evidenci ČSAD a Autocentrum**
  - **Validovat účetnictví 1-6/2017 v rámci předakvizičního Due Diligence a odsouhlasit závazkové pozice s klíčovými partnery a státními organizacemi**
- ❑ **\_\_\_\_\_ a LIAD odstoupí od svého záměru provést akvizici předjednaným způsobem a za předjednaných podmínek**
  - **Uzavřít smluvní předkupní právo LK a v jeho rámci uplatnit smluvní sankci za nesplnění povinnosti**
- ❑ **Ztráta klíčových zaměstnanců nebo významného či masivního objemu provozního personálu (zejména řidičů)**
  - Pokud by se nadále zhoršovala finanční pozice ČSAD a nebyla by zaměstnancům potvrzena vize ozdravného kapitálového vstupu LK, skutečně hrozí riziko ztráty personální vybavenosti v managementu a v provozním personálu.
    - Ze strany ČSAD nutnost zajistit dostatečné financování, ze strany LK zajistit přiměřenou hodnotu CDV srovnatelnou s ostatními dopravci zajišťujícími dopravní obslužnost LK
    - Zrychlit postup akvizice a při jeho dokončení navýšit základní kapitál ČSAD

## AKVIZICE ČSAD LIBEREC (2/2): RIZIKA A OPATŘENÍ K JEJICH ELIMINACI

- V návaznosti na předkupní práva stávajících akcionářů upravená ve stanovách ČSAD Liberec a Autocentrum Nord se nepodaří realizovat buď vůbec nebo s významným časovým zpožděním převod majoritního podílu ve prospěch LK a ovládnout obě společnosti:
  - Zrušení předkupního práva stávajících akcionářů změnou stanov ČSAD a ACN
- Postup konkurenčních dopravců proti akvizici LK v ČSAD Liberec a proti následnému přímému zadání přepravních služeb v režimu vnitřního provozovatele:
  - Akvizice LK do ČSAD Liberec a zřízení vnitřního provozovatele by významně změnilo tržní prostředí v Libereckém kraji, kdy LK by se z pasivního subjektu stal společností významně trh ovlivňující a snižující marže, které někteří dopravci v současnosti dosahují. Je nutné očekávat velmi silné mediální, politické, formální i neformální tlaky a opatření proti této akvizici LK:
    - Významně většinové schválení akvizice, jejího postupu a následného přímého zadání dopravní obslužnosti Radou a Zastupitelstvem LK
    - Opora v seriózních a odborně erudovaných ekonomických a právních stanoviscích
- Překlenutí doby, než bude provedeno přímé zadání přepravních služeb – jelikož stávající platné smlouvy ČSAD končí 9.12.2017, bude nezbytné před vlastním přímým zadáním přepravních služeb do uplynutí **12 měsíční prenotifikace zajistit vhodnou** formou zadání dopravní obslužnosti pro oblast SEVER pro období po 9.12.2017
  - Pro postup v této oblasti bude zpracována podrobná analýza a doporučení pro orgány Kraje
- Ekonomická situace ČSAD Liberec vyžaduje, aby akviziční transakce byla provedena rychle (dokončení srpen – září 2017)
- LK může uskutečnit nákup akcií ČSAD jen v situaci, že bude mít přiměřené jistoty, že ČSAD je natolik stabilní, aby plnila své závazky a nesplňovala podmínky insolvence
  - V tomto ohledu by mělo ČSAD, příp. i LIAD jako majoritní vlastník zabezpečit překlenovací financování do doby dokončení akvizice a zároveň LK přispět ke zvýšení CDV alespoň na hodnotu 31 Kč/km, za níž v LK operuje ČSAD Česká Lípa

## VII.

# INDIKATIVNÍ OCENĚNÍ MAJORITNÍHO PODÍLU V ČSAD V DRŽENÍ SPOLEČNOSTI LIAD S.R.O. A POSTUPOVANÝCH POHLEDÁVEK

## INDIKATIVNÍ OCENĚNÍ AKCIÍ ČSAD LIBEREC VE VLASTNICTVÍ LIAD A POSTUPOVANÝCH POHLEDÁVEK (1/2): PŘÍMÉ NÁKLADY AKVIZICE

- ☐ Z jednání, která proběhla mezi zástupci LK a [REDAKCE] jež vycházela i z podkladů, které jsme připravili, **vyplynula dohoda na cenových podmínkách akvizice (přímé akviziční výdaje LK: 16.070 tis. Kč)**. Tuto dohodu zachycuje níže uvedená tabulka:
- Kupní cena 76.380 ks akcií ČSAD Liberec byla ujednána na **6.821 tis. Kč**
  - Pohledávky [REDAKCE] vůči ČSAD Liberec a Autocentrum Nord z poskytnutého financování **budou postupovány za svou nominální hodnotu** (tyto pohledávky by ve střednědobém horizontu měly být LK splaceny)
  - Kupní cena 76.380 ks akcií Autocentrum Nord, které bude kupovat ČSAD Liberec, byla ujednána na **76 tis. Kč**
- ☐ I přes dosavadní ztrátové hospodaření a záporný vlastní kapitál mají akcie ČSAD Liberec **pro LK svou pozitivní hodnotu**. Tu lze stanovit na principu **investiční hodnoty**, kterou lze odvozovat z investice, kterou by LK musel vynaložit na založení obdobné společnosti, a rovněž i z budoucí úspory nákladů LK na zajištění dopravní obslužnosti, jíž bude možné docílit tím, že LK bude mít vnitřního dopravce, který bude schopen pozitivně ovlivňovat ceny na lokálním trhu.
- **Dle našeho názoru jsou předjednané cenové podmínky této akvizice pro LK velmi výhodné**
  - **Posoudit výhodnost, resp. adekvátnost předjednaných cenových podmínek akvizice, bude úkolem znalce, který by svým posudkem měl stanovit hodnotu akcií ČSAD Liberec a postupovaných pohledávek [REDAKCE] pro účely této akvizice**

Předmět	Kupující	Prodávající	Počet akcií	Nominální hodnota/akcie	Podíl	Nominální hodnota	Kupní cena
Akcie ČSAD Liberec ve vlastnictví LIAD	Liberecký kraj	LIAD	76 380	100	85,879%	7 638 000	6 821 498
Akcie Autocentrum Nord ve vlastnictví LIAD	ČSAD Liberec	LIAD	76 380	40	85,879%	3 055 200	76 380
Půjčky poskytnuté [REDAKCE] ČSAD Liberec	Liberecký kraj	[REDAKCE]				3 775 000	3 775 000
Půjčky poskytnuté [REDAKCE] Autocentrum Nord	Liberecký kraj	[REDAKCE]				5 474 116	5 474 116
<b>Celkem v Kč</b>						<b>19 942 316</b>	<b>16 146 994</b>
							<b>Přímé akviziční výdaje LK</b>
							<b>16 070 614</b>

**INDIKATIVNÍ OCENĚNÍ AKCIÍ ČSAD LIBEREC VE VLASTNICTVÍ LIAD A POSTUPOVANÝCH POHLEDÁVEK (2/2): CELKOVÉ NÁKLADY AKVIZICE**

- Z ekonomické analýzy obsažené v této zprávě **vyplývá jednoznačná potřeba pro zajištění stability ČSAD Liberec provést navýšení vlastního kapitálu:**
  - Z předběžných propočtů, které by měly být aktualizovány v rámci přípravy akvizice, **vyplývá potřeba doplnění vlastního kapitálu o cca 20 mil. Kč, která vychází ze současné situace a předpokládaného vývoje do konce srpna tohoto roku**
    - **Výše této částky potřebného navýšení kapitálu ČSAD Liberec bude aktualizována v rámci Due Diligence a další analýz předkládaných orgánům LK. Z vložených prostředků bude následně provedeno i posílení potřebné posílení kapitálu Autocentrum Nord**
  - Doplnění vlastního kapitálu je zakomponováno do postupu akvizice **jako rozhodnutí valné hromady ČSAD Liberec o zvýšení základního kapitálu, k němuž by mělo dojít bez zbytečného odkladu po uzavření smlouvy o převodu akcií ČSAD Liberec**
- **Odhadované celkové náklady akvizice 36.070 tis. Kč** tak pro LK představují součet **přímých nákladů akvizice 16.070 tis. Kč a potřebného navýšení vlastního kapitálu o 20 mil. Kč:**
  - Z těchto odhadovaných celkových nákladů akvizice má kupní cena pohledávek **9.249.116 Kč vysoký potenciál, že bude ve střednědobém horizontu LK splacena a sníží tak akviziční náklady.**

- **Odhadované celkové náklady akvizice činí po započtení potřeby navýšení vlastního kapitálu ČSAD Liberec 36.070 tis. Kč**
- **V této částce zahrnutá kupní cena pohledávek 9.249.116 Kč by měla být ve střednědobém horizontu splacena a měla by tak snížit celkové akviziční náklady LK**