EKONOMICKÉ A PRÁVNÍ PORADENSKÉ SLUŽBY SOUVISEJÍCÍ S PŘÍPRAVOU PODKLADŮ PRO ROZHODNUTÍ OBJEDNATELE O KAPITÁLOVÉM VSTUPU LK DO SPOLEČNOSTI ČSAD LIBEREC, A.S.

ČÁST Č.1

K PROJEDNÁNÍ ORGÁNY KRAJE PO ZAPRACOVÁNÍ PŘIPOMÍNEK

ZPRACOVÁNO PRO LIBERECKÝ KRAJ

ZHOTOVITEL:

NEXIA AP A.S.

SOKOLOVSKÁ 49/5, PRAHA 8, PSČ 186 00

IČ 4811 7013

V PRAZE, DNE 28. 8. 2017

Liberecký kraj

ČSAD Liberec, a.s.

Nexia AP

OBSAH ZPRÁVY (1/2)

I.	**ÚVOD**	**str. 3**
II.	**Závěry a doporučení k akvizici ČSAD Liberec**	**str. 10**
III.	**Příprava smluvních dokumentů a celého procesu akvizice**	**str. 13**
IV.	**Zpracovaná stanoviska k problémům a otázkám zahrnutým do Části 1.**	**str. 17**
1.	Stanovisko, zda při nákupu akcií ČSAD Liberec je Liberecký kraj povinen postupovat podle odpovídajících ustanovení Zákona o zadávání veřejných zakázek v platném znění (ZVZ)	str. 19
2.	Notifikace samotného zřízení vnitřního dopravce a posouzení, zda nemůže být zřízení vnitřního dopravce LK považováno za krok proti nařízení č. 1370/2007, jehož cílem je postupné otevírání trhu.	str. 23
3.	Podmínky a procesní postup přímého zadání smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících Libereckým krajem společnosti ČSAD Liberec po provedení kapitálového vstupu Libereckého kraje do ČSAD Liberec	str. 26
4.	Posouzení zřízení vnitřního dopravce ve formě obchodní společnosti nebo příspěvkové organizace a doporučení optimálního postupu	str. 29
5.	Doporučení postupu LK v případě, že obdrží více výzev k jednání či nabídek ke vstupu do existujících obchodních společností provozujících veřejnou autobusovou dopravu.	str. 33

OBSAH ZPRÁVY (2/2)

V.	**Due Diligence ČSAD Liberec a Autocentrum Nord a posouzení střednědobého finančního plánu**	**str. 38**
1.	Due Diligence společnosti ČSAD Liberec, a.s.	str. 41
2.	Due Diligence společnosti Autocentrum NORD, a.s.	str. 60
3.	Klíčové smluvní vztahy a předpoklady stabilního výkonu činnosti ČSAD Liberec, a.s.	str. 72
4.	Finanční plán společnosti ČSAD Liberec, a.s.	str. 75
VI.	**Porovnání alternativ akvizice ČSAD Liberec a založení obdobné nové společnosti Libereckým krajem**	**str. 83**
VII.	**Přílohy**	**str. 97**

I.

Úvod

ÚVOD K PROVEDENÉ PORADENSKÉ ČINNOSTI (1/5): OBSAH ZADÁNÍ A JEHO ČASOVÁNÍ

- Předmětem poradenské činnosti je závazek Dodavatele poskytnout Objednateli ekonomické a právní poradenské služby související s přípravou podkladů pro rozhodnutí Objednatele o kapitálovém vstupu Libereckého kraje (dále i jako „**LK**“) do společnosti **ČSAD Liberec, a.s.** (dále jen i jako „**poradenská činnost**“ nebo **„předmět smlouvy“**).
  - Předmět poradenské činnosti je realizován podle Smlouvy o poradenské činnosti Č. OLP/2363/2017 ze dne 4.7. 2017 a jejího dodatku č. 1 ze dne 19.7. 2017 (dále i jako „**Smlouva**“)
  - Dodatek č. 1 byl uzavřen **na základě doplňujících požadavků odborných útvarů LK k řešení otázek souvisejících se zřízením vnitřního dopravce Libereckého kraje**

- Předmět poradenské činnosti byl dle dohody smluvních stran realizován za spoluúčasti subdodavatele **Advokátní kancelář Hartmann, Jelínek, Fráňa a partneři, s.r.o., IČO: 24784681, Sokolovská 5/49, Praha 8, PSČ 186 00** (dále i jako „**HJF**“)

- Tým zabezpečující zpracování poradenské činnosti pracoval ve složení:
  - **Partner odpovědný za zakázku**: [redacted]
  - **Partner odpovědný za právní servis**: [redacted] (HJF)
  - **Manažer zakázky pro ekonomickou část**: [redacted]
  - **Členové týmu pro ekonomickou část:** [redacted] (senior poradce a partner NEXIA AP) a [redacted] (junior poradce)
  - **Právní servis**: [redacted] a [redacted] (HJF)

- **Poradenská činnost byla zaměřena na přípravu vlastní akvizice LK do společnosti ČSAD Liberec, a.s., o níž by měly rozhodovat orgány LK tak, aby se v případě schválení této akvizice stal posléze ČSAD Liberec vnitřním provozovatelem LK**

ÚVOD K PROVEDENÉ PORADENSKÉ ČINNOSTI (2/5): OBSAH ZADÁNÍ – ČÁST 1

Část 1 poskytnutého plnění s termínem zpracování 15.8. 2017

- **Provedení Due Diligence ČSAD Liberec, a.s. (**dále i jako **„ČSAD Liberec“** nebo **„ČSAD“) a Autocentrum Nord (**dále i jako **„Autocentrum Nord“** nebo **„Autocentrum“ nebo „ACN“) dle dat k 30.6. 2017**
- **Porovnání alternativ akvizice ČSAD Liberec a založení obdobné nové společnosti Libereckým krajem**
- **Prověření střednědobého podnikatelského plánu ČSAD Liberec**
- **Poradenská činnost při realizaci kapitálového vstupu (akvizice) -** konzultace vedení LK, účast na jednáních orgánů LK, účast na jednáních pracovní skupiny LK, podpora při přípravě podkladů pro zpracování znaleckého posudku souvisejícího s akvizicí ČSAD Liberec
- **Příprava smluvních dokumentů a celého procesu akvizice**:
  - Smluvní předkupní právo LK na akcie ČSAD Liberec, a.s.
  - Smluvní předkupní právo ČSAD Liberec, a.s. na akcie Autocentrum Nord, a.s.
  - Revize podkladů pro jednání orgánů LK ve věci transakce kapitálového vstupu (akvizice) do ČSAD Liberec
  - Příprava valných hromad ČSAD Liberec, a.s. a Autocentrum Nord, a.s.
  - Účast na jednáních LK a zástupců LIAD, s.r.o. od uzavření této smlouvy do 31.8. 2017
  - Smlouva o převodu akcií ČSAD Liberec, a.s. uzavřená mezi LK a LIAD, s.r.o.
  - Smlouva o převodu akcií Autocentrum Nord, a.s. uzavřená mezi LIAD, s.r.o. a ČSAD Liberec
  - Smluvní vztahy ČSAD Liberec, a.s. se společnostmi skupiny LIAD s.r.o. zabezpečující dlouhodobé užívání provozního areálu a přístup do areálu, které ČSAD Liberec užívá (nájemní smlouvy, věcná břemena apod.)

ÚVOD K PROVEDENÉ PORADENSKÉ ČINNOSTI (3/5): OBSAH ZADÁNÍ – ČÁST 1

- Právní stanovisko, zda při nákupu akcií ČSAD Liberec je Liberecký kraj povinen postupovat podle odpovídajících ustanovení Zákona o zadávání veřejných zakázek v platném znění (ZVZ)
- Právní stanovisko k podmínkám a procesnímu postupu přímého zadání smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících Libereckým krajem společnosti ČSAD Liberec po provedení kapitálového vstupu Libereckého kraje do ČSAD Liberec
- Analýza, zda je nutné notifikovat samotné zřízení vnitřního dopravce a posouzení, zda nemůže být zřízení vnitřního dopravce LK považováno za krok proti nařízení č. 1370/2007, jehož cílem je postupné otevírání trhu
- Posouzení zřízení vnitřního dopravce ve formě obchodní společnosti nebo příspěvkové organizace a doporučení optimálního postupu
- Doporučení postupu pro LK v případě, že obdrží více výzev k jednání či nabídek ke vstupu do existujících obchodních společností provozujících veřejnou autobusovou dopravu

- **Výstupy Části č. 1 směřují k tomu, aby orgány LK mohly vyhodnotit výhodnost a benefity této transakce kapitálového vstupu do ČSAD Liberec a tuto akvizici schválit**

ÚVOD K PROVEDENÉ PORADENSKÉ ČINNOSTI (4/5): OBSAH ZADÁNÍ – ČÁST 2

❑ Část 2 poskytnutého plnění s termínem zpracování 15.9. 2017:

- Detailní analýza postupu a rizik přímého zadání smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících Libereckým krajem společnosti ČSAD Liberec po provedení kapitálového vstupu Libereckého kraje do ČSAD Liberec:
  - Detailní procesní postup přímého zadání
  - Námitky jiných provozovatelů veřejné autobusové dopravy a postup jejich řešení
  - Postup LK v případě, že obdrží alternativní nabídku s nižší cenou
  - Posouzení, zda lze ve smluvním vztahu s vnitřním dopravcem použít „netto“ i „brutto typ smlouvy
  - Posouzení, zda lze pro brutto typ smlouvy použít ust. § 11 ZZVZ (vertikální spolupráce)
  - Posouzení, zda se na smlouvu s vnitřním dopravcem vztahuje i roční prenotifikace dle čl. 7, odst. 2 nařízení č. 1370/2007 (resp. § 19 odst. 1 zákona č. 194/2010 Sb.) i 2 měsíční prenotifikace podle ust. § 19 odst. 2 zákona č. 194/2010 Sb.
  - Posouzení zda smluvní vztah s vnitřním dopravcem nezakládá nedovolenou veřejnou podporu a není třeba jej nikde speciálně notifikovat
  - Posouzení, zda kromě uzavření běžných smluv lze vnitřního dopravce ještě dále dotovat (investiční/neinvestiční dotace apod.)
- Analýza a doporučení ekonomicky optimálního a právně legitimního způsobu zadání dopravní obslužnosti pro oblast SEVER v průběhu běhu roční lhůty pro zveřejnění záměru přímého uzavření smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících (prenotifikace)
- Doplňující analýza stávajícího personálního obsazení a technického vybavení ČSAD Liberec pro zajištění dopravní obslužnosti dle stávajících platných smluv s LK, vyžádá-li si ji LK na podkladě výsledků Due Diligence

ÚVOD K PROVEDENÉ PORADENSKÉ ČINNOSTI (5/5): OBSAH ZADÁNÍ – ČÁST 2

- Detailní kalkulace objemu finančních prostředků, které bude muset Liberecký kraj vložit do ČSAD Liberec před zahájením provozu vnitřního dopravce
- Analýza a doporučení, jak musí vnitřní dopravce řešit nákupy provozních a investičních vstupů z pohledu Zákona o zadávání veřejných zakázek v platném (ZVZ). Posouzení rizik dopadu ZVZ na vnitřního provozovatele
- Navržení optimálního modelu řízení a kontroly vnitřního dopravce ze strany LK
- **Poskytování služeb vnitřním dopravcem**
  - Nese LK jako majoritní vlastník vnitřního dopravce nějaké specifické legislativní povinnosti (EU i CZ legislativa) nad rámec běžné legislativy (audit, benchmarking s jinými dopravci a další komparace), aby si počínal s péčí řádného hospodáře (např. § 17 odst. 1 zákona o krajích)?
  - Platí omezení nařízení č. 1370/2007 pro délku smluv na 10 let (resp. při významných investicích na 15 let) i pro vnitřního dopravce, nebo lze uzavřít tyto smlouvy na dobu určitou?
  - Může vnitřní dopravce LK poskytovat i služby MHD pro města v rámci Libereckého kraje a za jakých podmínek?
  - Může vnitřní dopravce LK poskytovat svoje služby za hranice LK (např. linka do jiného města mimo LK) nebude nutné tuto linku skončit na hranici LK?
  - Je nutné i u vnitřního dopravce plnit zákonné ustanovení průměrného stáří vozidel 9 let?

- **Výstupy Části č. 2 směřují už k vlastnímu řízení a kontrole vnitřního dopravcem a k realizaci jeho činnosti**

II.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ K AKVIZICI ČSAD LIBEREC

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ K AKVIZICI ČSAD LIBEREC (1/2)

- Provedené analýzy, Due Diligence ČSAD a Autocentrum Nord a porovnání alternativ akvizice ČSAD Liberec a založení obdobné nové společnosti Libereckým krajem dokládají, že **kapitálový vstup LK do ČSAD Liberec koupí 85,879 % podílu**:
  - **Je realizovatelným postupem, který je ekonomicky velmi efektivní cestou zřízení vnitřního provozovatele LK v oblasti SEVER:**
    - Akviziční náklady **34.821 tis. Kč** (uvažujeme-li splacení půjček postoupených na LK) považujeme pro LK **za velmi výhodné** - náklady akvizice **jsou významně nižší** než v případě založení nového autobusového dopravce LK (v střednědobém horizontu odhadujeme **na 60 mil. Kč**)
    - **Investice je pro LK návratná do 3 let**, vezmeme-li v úvahu **již i úspory, jež LK u ČSAD realizoval v r. 2017 v důsledku nízké sazby CDV (26,80 Kč/km) významně pod úrovní nabídky ČSAD z posledního JŘBÚ (31,09 Kč/km) a pod CDV konkurenčních dopravců LK (30,99 Kč/km a 34,77 Kč/km)**
      - ✓ Pakliže bude ČSAD nadále v r. 2017 poskytovat své výkony za **CVD 26,80 Kč/km**, **dosáhne LK v r. 2017 v porovnání s nabídkou ČSAD v posledním JŘBÚ (31,09 Kč/km) roční úsporu v nákladech dopravní obslužnosti oblasti SEVER 10,25 mil. Kč a v porovnání s průměrným ročním CDV BusLine za r. 2017 roční úsporu 19,77 mil. Kč**
  - **Zabezpečuje pro LK výhodnější (nižší) náklady na dopravní obslužnost (nižší CDV)**
    - **Očekáváme, že ČSAD jako vnitřní dopravce bude schopno zajišťovat dopravní obslužnost ve své oblasti s minimálně o 2-3 Kč/km nižším CDV, než současně budou výkony realizovat ostatní dopravci LK (roční úspora 8 – 12 mil. Kč v ceně dopravní obslužnosti regionu SEVER)**
      - ✓ Z komparace CDV ČSAD vycházejících z finančního plánu 2017 - 2020 s podmínkami **aktuálního CDV BusLine** (od 30.5.2017 CDV 34,77 Kč/km, celoroční průměr 33,66 Kč/km), vyplývá i při zafixovaném CDV BusLine na současné úrovni **34,77 Kč/km pro 4 leté období celková úspora LK 31,2 mil. Kč v dopravní obslužnosti regionu SEVER** (fakticky však CDV BusLine každoročně poroste zvyšování mzdových vstupů)
  - **Je z právního hlediska legitimní cestou pro přímé zadání přepravních služeb v režimu vnitřního provozovatele a má velmi vysoké předpoklady včasného zahájení činnosti vnitřního provozovatele LK počínaje 1.1. 2019**
    - **Nedochází k narušení trhu jiného dopravce v regionu LK a současně ČSAD již aktuálně disponuje zaměstnaneckým kmenem a kvalitním managementem, potřebným byť zastaralým vozovým parkem** (jeho obnova by začala již počínaje 4.Q 2017 po vstupu LK) **a všemi potřebnými předpoklady pro zajištění přepravních služeb**

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ K AKVIZICI ČSAD LIBEREC (2/2)

- **Jediným skutečně významným problémem a rizikem akvizice akcií ČSAD Liberec je a v aktuální době existující vysoké riziko finanční nestability a předlužení z důvodů nepřiměřeně nízkého CDV, podkapitalizace a nedostatku finančních prostředků:**
  - **Kapitálový vstup LK spojený s navýšením vlastního kapitálu o 28 mil. Kč je v tuto chvíli dle našeho názoru jedinou alternativou zabránění úpadku ČSAD a zajištěním finanční stability ČSAD i ACN.**
    - **Aktuální ekonomická situace je pro LK i příležitostí vytvořit za ekonomicky velmi výhodných podmínek svého vnitřního provozovatele**
    - **Je zcela nezbytné, aby akvizice byla provedena rychle, tj. k uzavření realizačních smluv došlo v září 2017** (optimálně v první polovině) **a k rozhodnutí o zvýšení kapitálu ČSAD o 28 mil. Kč do konce října 2017 tak, aby se eliminovala finanční rizika a bylo možné zajistit externí financování. Navýšení kapitálu by mohlo být spláceno postupně do konce r. 2017 s tím, že ke konci října je důležité splatit alespoň 5 mil. Kč**
  - **Proto, aby se ČSAD stalo počínaje kupř. 1.1. 2019 vnitřním provozovatelem LK pro oblast SEVER, je zásadní, aby ČSAD bylo legitimním provozovatelem veřejné autobusové přepravy v oblasti SEVER od 1.1. 2018 do okamžiku uzavření, resp. účinnosti nové smlouvy uzavřené s ČSAD v režimu přímého zadání vnitřnímu provozovateli dle ZVSP a evropských Nařízení a současně došlo k navýšení CDV pro r. 2018 na 32,70 Kč/Km:**
    - **Tímto postupem budou dle našeho názoru eliminována bezprostřední rizika úpadku ČSAD a ACN a vytvořeny podmínky proto, aby ČSAD získalo ekonomickou stabilitu a mohlo využívat standardní provozní i investiční dluhové financování**
    - **Smluvní zajištění oblasti SEVER ze strany ČSAD po celou dobu až po uzavření smlouvy s ČSAD v pozici vnitřního provozovatele je velmi důležitým předpokladem legitimního přímého uzavření takové smlouvy, aniž by docházelo k narušení tržního prostředí**
- **Alternativa založení nového vlastního dopravce LK vykazuje významně vyšší akviziční náklady, významně vyšší náklady dopravní obslužnosti (vyšší CDV) a významná rizika při zajištění personálu, vozového parku i schopnosti řádně plnit pozici vnitřního provozovatele počínaje 1.1. 2019:**
  - Dle provedené komparativní analýzy je alternativa akvizice ČSAD významně výhodnější než založení nového vlastního dopravce LK

- **Nákup 85,879 % podílu v ČSAD Liberec představuje velmi výhodnou a ekonomicky efektivní alternativu pro zřízení vnitřního provozovatele LK, který by měl být schopen zahájit činnost od 1.1. 2019**
- **Aby zřízení vnitřního dopravce mohlo být úspěšně realizováno a byla eliminována finanční rizika je nezbytné, aby k uzavření realizačních smluv došlo v září 2017** (optimálně v první polovině) **a k doplnění kapitálu ČSAD o 28 mil. Kč do konce října 2017 s postupným splácením do konce r. 2017**

III.

PŘÍPRAVA SMLUVNÍCH DOKUMENTŮ A CELÉHO PROCESU AKVIZICE

ZPRACOVÁNÍ SMLUVNÍCH DOKUMENTŮ A PŘÍPRAVA AKVIZICE (1/3): VALNÉ HROMADY

- **Jednotlivé smluvní dokumenty a kroky k realizaci akvizice byly provedeny v souladu se Smlouvu a sjednaným schématem akvizice:**
  - Smluvní dokumenty byly předloženy smluvním účastníkům ke připomínkám a **finální verze po zapracování obdržených připomínek jsou k dispozici Libereckému kraji**
- **Byly připraveny a řádným způsobem svolány valné hromady ČSAD Liberec a Autocentrum Nord, které proběhly 21.8. 2017:**
  - Tyto valné hromady **schválily** změnu **stanov obou těchto společností se zrušením předkupního práva pro stávající akcionáře**, které **vyplývá z dosud platných stanov**
  - Nové stanovy budou obsahovat **požadavek na souhlas valné hromady s převodem akcií**, čímž se prováže změna ve struktuře akcionářů na souhlas většinového akcionáře **držícího 85,879 %** podíl - dnes **Liberecká automobilová doprava, s.r.o. (LIAD s.r.o.)** (dále i jako „**LIAD**“) a v budoucnosti LK
  - Nové stanovy **ČSAD a Autocentrum Nord** (rovněž i ty dosud platné) jsou zpracovány tak**,** že **minoritní vlastníci nemohou blokovat rozhodování většinového vlastníka** (v buducnosti LK)**. Většinový vlastník tak bude schopen vždy na valné hromadě prohlasovat všechny záležitosti:**
    - **Skutečnost, že LK nebude 100 % vlastníkem ČSAD Liberec, tak nebude jakoukoli slabinou či překážkou v kontrole a řízení ČSAD Liberec ze strany LK**
    - Pokud by měl LK **zájem nabýt 100 % podíl v ČSAD**, přičemž dle našeho názoru **stávající akcionářská struktura**, obsahující i minimální podíly obcí a malý podíl SML, **je pro region LK pozitivní, je možné po provedené akvizici oslovit menšinové akcionáře s odkupem jejich podílů.** Může však nastat situace, že **někteří minoritní akcionáři nebudou mít o prodej svých akcií v ČSAD zájem**
    - V identické situaci se bude nacházet Autocentrum, jehož **85,879 % podíl bude vlastnit ČSAD, jehož prostřednictvím bude LK i tuto společnost ovládat a kontrolovat. Klíčovou roli bude hrát představenstvo ČSAD, které by mělo být úkolováno valnou hromadou, případně dozorčí radou**

- **Stanovy ČSAD umožní LK plně ovládat a kontrolovat tuto společnost a kdykoli v rámci valné hromady změnit orgány, korporátní dokumenty, stanovit strategii, definovat úkoly pro představenstvo, příp. dozorčí radu atd.**

ZPRACOVÁNÍ SMLUVNÍCH DOKUMENTŮ A PŘÍPRAVA AKVIZICE (2/3): RÁMCOVÁ SMLOUVA A REALIZAČNÍ SMLOUVY

- Smluvní předkupní právo LK na akcie ČSAD Liberec, a.s. je garantováno prostřednictvím **RÁMCOVÉ SMLOUVY O PŘEVODU AKCIÍ, jejímiž účastníky jsou: LK, LIAD a** [redacted] (dále i jako „**Rámcová smlouva**“):
  - Tuto rámcovou smlouvu **schválila Rada LK na svém zasedání dne 16.8. 2017 a její přílohou jsou mimo jiné i vlastní realizační smlouvy týkající se převodu akcií ČSAD a postoupení pohledávek** [redacted] **vůči ČSAD a Autocentrum na LK a další důležité dokumenty**
  - Uzavření vlastní Realizační smlouvy na odkup akcií ČSAD a Smlouvy o postoupení pohledávek (dále i jako „**Realizační smlouvy**“) je **podmíněno schválením uzavření těchto smluv zastupitelstvem LK** s tím, že v případě, kdy zastupitelstvo LK uzavření těchto realizačních smluv **neschválí do 31.12. 2017**, **Rámcová smlouva zaniká, aniž by založila jakékoli nároky, práva a povinnosti Smluvních účastníků**
  - Rámcová smlouva popisuje zájem a cíle účastníků smlouvy a **definuje obligatorní podmínky, které musí být ze strany LIAD a** [redacted] **kumulativně splněny, aby LK přistoupil k uzavření Realizačních smluv.** Nejdůležitější podmínky jsou tyto**:**
    - **Souhlas valné hromady** ČSAD s převodem Akcií ČSAD na LK a souhlas valné hromady Autocentrum Nord s převodem akcií Autocentrum Nord na ČSAD;
    - Všemi stranami podepsanou smlouvu o převodu **76.380 kusů kmenových akcií, Autocentrum Nord na ČSAD za cenu 76.380 Kč**
    - **Nové nájemní smlouvy** uzavřené mezi ČSAD a FinReal Liberec, a.s., a Autocentrum Nord a FinReal Liberec, a.s. na **období 5 let s účinností od 1.9.2017 a s opcí nájemce na dalších 5 let,** které budou vycházet **ze současných výhodných cenových podmínek nájmu**, z předmětu nájmu, který je **skutečně nutný k provozním aktivitám ČSAD a Autocentrum Nord**, a budou garantovat užití přístupových a manipulačních ploch po celou dobu platnosti příslušné nájemní smlouvy
    - Písemné odsouhlasení pohledávek společností LIAD, FinReal Liberec, a.s, Autobusové nádraží Liberec, s.r.o. a [redacted] existujících ke dni 31.7.2017 vůči ČSAD (případně uznání dluhu), v němž tito věřitelé prohlásí, že k datu 31.7.2017 neevidují jiné své pohledávky vůči ČSAD, že žádné své pohledávky vůči ČSAD nepostoupili na třetí osobu (vyjma LK) a sjednají splatnost pohledávek na 31. 1. 2018

ZPRACOVÁNÍ SMLUVNÍCH DOKUMENTŮ A PŘÍPRAVA AKVIZICE (3/3): RÁMCOVÁ SMLOUVA A REALIZAČNÍ SMLOUVY

- Písemné odsouhlasení pohledávek LIAD, FinReal Liberec, a.s. a [redacted] a existujících ke dni 31.7.2017 vůči Autocentrum Nord (případně uznání dluhu), v němž tito věřitelé prohlásí, že k datu 31.7.2017 neevidují jiné své pohledávky vůči Autocentrum Nord, že žádné své pohledávky vůči Autocentrum Nord nepostoupili na třetí osobu (vyjma LK) a sjednají splatnost pohledávek **na 31. 1. 2018**
- Finanční situace a stav závazků ČSAD a Autocentrum Nord **budou odpovídat účetním výkazům k 30.6.2017 a seznamu závazků**, které byly prověřeny v rámci Due Diligence, se **zohledněním běžného provozního hospodaření za období od 1.7. 2017 do data uzavření Realizační smlouvy**
- Pozvánku na valnou hromadu ČSAD, která se bude konat nejpozději 40 dní po schválení uzavření Realizační smlouvy zastupitelstvem LK, s pořadem jednání obsahujícím změny v představenstvu a dozorčí radě ČSAD a návrh na zvýšení základního kapitálu ČSAD o částku schválenou zastupitelstvem LK
- Pozvánku na valnou hromadu Autocentrum Nord, jež se bude konat nejpozději 40 dní po schválení uzavření Realizační smlouvy zastupitelstvem LK, s pořadem jednání obsahujícím změny v představenstvu a dozorčí radě Autocentrum Nord

- **Rámcová smlouva a Realizační smlouvy** jsou ve smyslu ustanovení § 1727 občanského zákoníku **smlouvami na sobě závislými**, když **zánikem jedné z nich zanikají i ostatní. Odstoupení od Rámcové smlouvy tak působí zánik Realizačních smluv** (obdobně odstoupení od kterékoli z těchto vzájemně provázaných smluv)
  - **Realizační smlouvy opravňují LK v situaci, kdy ve lhůtě 3 měsíců ode dne uzavření Realizační smluv bude rozhodnuto o úpadku Autocentrum Nord či ČSAD, odstoupit od všech uzavřených smluv, a to v celém jejich rozsahu**
- **Kupní cena akcií ČSAD činí 6.821.498 Kč** a cena za postoupení Pohledávek jejich nominální hodnotě ke dni 30.6. 2017: **9.174.116 Kč:**
  - **Splatnost je vyjma částky 500 tis. Kč odsunuta na 3 měsíce od uzavření Realizačních smluv tak, aby se krylo riziko případného úpadku**
  - Realizační smlouvy konstituují nárok LK **na slevu z Kupní ceny ve výši finančního objemu nově objevených závazků ČSAD**, které nejsou uvedeny v účetní výkazech a seznamu závazků obsažených v příloze Rámcové smlouvy **a mají svůj původ ve skutečnostech, jež nastaly před 30.6. 2017**

IV.

ZPRACOVANÁ STANOVISKA K PROBLÉMŮM A OTÁZKÁM ZAHRNUTÝM DO ČÁSTI 1.

ZPRACOVANÁ STANOVISKA K PROBLÉMŮM A OTÁZKÁM ZAHRNUTÝM DO ČÁSTI 1.

- **Následující kapitoly obsahují klíčové části a závěry týkající se zpracovaných stanovisek k problémům a otázkám zahrnutým do Části 1**
  - Právní stanovisko, zda při nákupu akcií ČSAD Liberec je Liberecký kraj povinen postupovat podle odpovídajících ustanovení Zákona o zadávání veřejných zakázek v platném znění (ZVZ)
  - Právní stanovisko k podmínkám a procesnímu postupu přímého zadání smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících Libereckým krajem společnosti ČSAD Liberec po provedení kapitálového vstupu Libereckého kraje do ČSAD Liberec
  - Analýza, zda je nutné notifikovat samotné zřízení vnitřního dopravce a posouzení, zda nemůže být zřízení vnitřního dopravce LK považováno za krok proti nařízení č. 1370/2007, jehož cílem je postupné otevírání trhu
  - Posouzení zřízení vnitřního dopravce ve formě obchodní společnosti nebo příspěvkové organizace a doporučení optimálního postupu
  - Doporučení postupu pro LK v případě, že obdrží více výzev k jednání či nabídek ke vstupu do existujících obchodních společností provozujících veřejnou autobusovou dopravu

- **V příloze tohoto materiálu jsou pak obsaženy kompletní znění těchto jednotlivých stanovisek a analýz, které ve svém detailu obsahují zdůvodnění jednotlivých závěrů ke všem důležitým aspektům řešené problematiky:**
  - Veškerá tato stanoviska a analýzy byly zpracovány ve **vzájemné spolupráci NEXIA AP, a.s. a Advokátní kanceláře Hartmann, Jelínek, Fráňa a partneři, s.r.o.**

IV.1 Stanovisko, zda při nákupu akcií ČSAD Liberec je Liberecký kraj povinen postupovat podle odpovídajících ustanovení Zákona o zadávání veřejných zakázek v platném znění (ZVZ)

NÁKUP AKCIÍ ČSAD A POVINNOST POSTUPOVAT DLE ZVZ (1/3): ZADÁNÍ A SHRNUTÍ STANOVISKA

Zadání zpracovávaného stanoviska

- **Právní posouzení, zda při nákupu akcií ČSAD Liberec (dále i jako „ČSAD“) je Liberecký kraj povinen postupovat podle odpovídajících ustanovení Zákona o zadávání veřejných zakázek v platném znění (ZVZ)**

Podklady:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jako **„OZ“**)
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (dále jako **„ZOK“**),
- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník (díle jako **„ObZ“**)
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (dále jako **„ObchZ“**)
- zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jako **„ZVZ“**)
- zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (dále jako **„ZOVZ“**)
- směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. 2. 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES (dále jako **„Směrnice“**)
- směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2004/18/ES ze dne 31. března 2004 (dále jako **„Klasická směrnice“**)

Shrnutí právního stanoviska

- Klasická směrnice a následně i Směrnice považuje veřejné zakázky na dodávky za dodání **zboží či výrobků,** kdy i s ostatních jazykových mutací uvedený smysl a účel daného pojmu vyplývá. **Směrnice neuvádí, že by za zboží či výrobky byly považovány akcie či obchodní podíly nabývané veřejným zadavatelem, a to proto, že cíleně tyto transakce koupě nepostihuje.**

NÁKUP AKCIÍ ČSAD A POVINNOST POSTUPOVAT DLE ZVZ (2/3): SHRNUTÍ STANOVISKA

- **Předchozí právní úprava obsažená v ZOVZ užívala pojem „věc“, který dále nadefinovala jako „zboží“.** V rámci účinnosti ZOVZ, který měl transponovat do vnitrostátního práva Klasickou směrnici, **by se na předmětnou koupi akcií Libereckým krajem (obecně veřejným zadavatelem) tuzemská legislativa pro oblast veřejných zakázek neužila (neuplatnila).**
- Nová právní úprava ZVZ **přejala úpravu ZOVZ a** nadále užívá namísto Směrnicí, kterou má ZVZ transponovat do vnitrostátního práva, užívaného **pojmu „výrobky“**, **pojem „věc“.** S ohledem na novou úpravu pojetí věci v OZ, kdy za věc jsou považovány i akcie, může se tak objevit i výklad ZVZ, který bude vyžadovat, aby se na **nákup akcií či obchodních podílů uplatnil ZVZ.**
  - Jsme toho názoru, že **tento výklad není správný** a že ani nebylo úmyslem zákonodárce novou úpravou OZ rozšířit působnost ZVZ i na nákup cenných papírů v rozporu s účelem a obsahem Směrnice. Situace se spíše jeví tak, že při konstituci OZ a zároveň následně ZVZ, nebylo dohlédnuto na to, že změna obsahové terminologie, která je obecně prospěšná, přinese komplikace do oblasti výkladu ZVZ a to způsobem, který by významně narušil implementaci unijního práva (Směrnice) do tuzemského právního řádu.
- Jsme toho názoru, že je povinností České republiky vyplývající ze členství v EU nejen zajistit, že právo EU bude náležitě implementováno do vnitrostátního právního řádu, ale **také že bude náležitě aplikováno v praxi. Proto zastáváme názor, že na nákup akcií či obchodních podílů se ZVZ neuplatňuje. Tento názor opíráme o konzistenci tuzemského právního řádu a platné Směrnice, kdy musí být zajištěno, že na základě principu nepřímého účinku vyvolá právo EU zamýšlené účinky ve všech konkrétních případech stejné podstaty (obsahu)**.
  - Pokud tedy mají mít společné normy EU v jednotlivých státech stejný význam, je v předmětném případě koupě akcií veřejným zadavatelem třeba dát **přednost eurokomformnímu výkladu**, tedy že v rámci zadávání veřejných zakázek v souladu se Směrnicí veřejnou zakázkou na dodávky rozumí veřejná zakázka, jejímž předmětem je **koupě výrobku**, leasing **výrobků** nebo jejich nájem, s možností následné koupě nebo bez ní, **kdy cenné papíry či obchodní podíly nelze pod pojem výrobek podřadit.**

NÁKUP AKCIÍ ČSAD A POVINNOST POSTUPOVAT DLE ZVZ (3/3): ZÁVĚRY STANOVISKA

❑ **Závěr právního stanoviska**

- **Při koupi akcií společnosti ČSAD (obecně kterýchkoli akcií či obchodního podílu) dle našeho stanoviska není Liberecký kraj povinen postupovat dle ZVZ, a to s ohledem na nepřímý účinek (eurokomformní výklad) Směrnice, které dle našeho názoru nelze pod pojem „výrobek" v rámci definice veřejných zakázek na dodávky, podřadit cenné papíry v podobě listinných či zaknihovaných akcií.**
- Současné znění ZVZ ve znění definice pojmu „věc" dle OZ umožňuje i výklad, dle kterého by nákup akcií společnosti ČSAD Libereckým krajem podléhal úpravě ZVZ. Třebaže je tento výklad dle našeho názoru v rozporu s eurokomformním výkladem Směrnice, která má být povinně implementována do tuzemských právních předpisů a v rozporu i s předchozí dlouhodobě platnou tuzemskou legislativou pro oblast veřejných zakázek, nelze bohužel vyloučit, že budou prezentovány názory, resp. uplatňovány výklady, že nákup akcií by měl být uskutečněn v režimu ZVZ.
  - **Pokud nedojde k úpravě ZVZ tak, aby byl konzistentní se Směrnicí, může závazný výklad vyplynout pouze ze soudní judikatury, která v současné době ještě není k dispozici**

▪ **Při koupi akcií společnosti ČSAD (obecně kterýchkoli akcií či obchodního podílu) dle našeho názoru není Liberecký kraj povinen postupovat dle ZVZ**

IV.2 Právní analýza, zda je nutné notifikovat samotné zřízení vnitřního dopravce a posouzení, zda nemůže být zřízení vnitřního dopravce LK považováno za krok proti nařízení č. 1370/2007, jehož cílem je postupné otevírání trhu.

NOTIFIKACE ZŘÍZENÍ VNITŘNÍHO DOPRAVCE (1/2): ZADÁNÍ A ZÁVĚRY STANOVISKA

❑ **Zadání zpracovávaného stanoviska**

- **Právní analýza, zda je nutné notifikovat samotné zřízení vnitřního dopravce a posouzení, zda nemůže být zřízení vnitřního dopravce LK považováno za krok proti nařízení č. 1370/2007, jehož cílem je postupné otevírání trhu.**

❑ **Podklady**

- zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jako **„ZVZ“**),
- zákon č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících (dále jako „**ZVSP**“),
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1370/2007 ze dne 23. 10. 2007 (dále jako **„Nařízení“**)

❑ **Závěry právního stanoviska**

- **Nařízení ani ZVSP neobsahuje povinnost notifikace samotného zřízení vnitřního provozovatele ani její procesní průběh a podmínky. Není tedy nutné notifikovat vnitřního provozovatele Libereckého kraje před jeho zřízením, tak ani po něm**
- **Nařízení společně s ZVSP stanovuje podmínky pro zamezení uzavírání trhu veřejné dopravy. Zřízení vnitřního provozovatele není v rozporu s úpravou a účelem Nařízení ani ZVSP, naopak samotné Nařízení definuje pojem vnitřního provozovatele a s jeho zřízením počítá. Zřízení vnitřního provozovatele je tak zcela v souladu s úpravou Nařízení**
- **V případě zřízení vnitřního provozovatele z ČSAD pro oblast „Sever“, ve které ČSAD i nyní operuje, je tento postup zcela konformní s unijním i tuzemským právem, nenarušuje hospodářskou soutěž ani amortizaci investice jiného provozovatele veřejné autobusové dopravy**

NOTIFIKACE ZŘÍZENÍ VNITŘNÍHO DOPRAVCE (2/2): ZÁVĚRY STANOVISKA

- ZVSP v rámci implementace unijního práva do tuzemského právního řádu zajišťuje jak otevírání trhu veřejné dopravy, tak i současně v ustanovení § 20 i ochranu investic vložených do vozidel, která byla pořízena stávajícím dopravcem se souhlasem objednatele veřejných služeb v přepravě cestujících (stát, kraj, obec) ve druhé polovině účinnosti dosud platné smlouvy
- V případě zvažovaného kapitálového vstupu Libereckého kraje do ČSAD **by však k praktické aplikaci ustanovení § 20 ZVSP ve vztahu k převzetí kapacit stávajícího dopravce nedošlo, neboť LK by zřídil vnitřního dopravce právě z ČSAD, a to ve stávající oblasti „SEVER“, v níž ČSAD již zajišťuje pro Liberecký kraj veřejnou linkovou osobní přepravu. Nebyla by tak narušena amortizace investic provozovatele veřejné autobusové dopravy v oblasti „SEVER“**

- **Nařízení ani ZVSP neobsahuje povinnost notifikace samotného zřízení vnitřního provozovatele ani její procesní průběh a podmínky. Není tedy nutné notifikovat vnitřního provozovatele Libereckého kraje před jeho zřízením, tak ani po něm**
- **Zřízení vnitřního provozovatele není v rozporu s úpravou a účelem Nařízení ani ZVSP, naopak samotné Nařízení definuje pojem vnitřního provozovatele a s jeho zřízením počítá**

IV.3 STANOVISKO K PODMÍNKÁM A PROCESNÍMU POSTUPU PŘÍMÉHO ZADÁNÍ SMLOUVY O VEŘEJNÝCH SLUŽBÁCH V PŘEPRAVĚ CESTUJÍCÍCH LIBERECKÝM KRAJEM SPOLEČNOSTI ČSAD LIBEREC PO PROVEDENÍ KAPITÁLOVÉHO VSTUPU LIBERECKÉHO KRAJE DO ČSAD LIBEREC

PŘÍMÉ ZADÁNÍ SMLOUVY O PŘEPRAVNÍCH SLUŽBÁCH (1/2): ZADÁNÍ A ZÁVĚRY STANOVISKA

❑ **Zadání zpracovávaného stanoviska**

- **Právní stanovisko k podmínkám a procesnímu postupu přímého zadání smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících Libereckým krajem společnosti ČSAD Liberec po provedení kapitálového vstupu Libereckého kraje do ČSAD Liberec (dále i jako „ČSAD“)**

❑ **Podklady:**

- zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jako **„ZVZ“**),
- zákon č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících (dále jako „**ZVSP**“),
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1370/2007 ze dne 23. 10. 2007 (dále jako **„Nařízení“**)
- směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. 2. 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES (dále jako **„Směrnice“**) a směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2004/18/ES ze dne 31. března 2004 (dále jako **„Klasická směrnice“**)

❑ **Závěry právního stanoviska**

- **v případě kapitálového vstupu LK do ČSAD jsou splněny podmínky vertikální spolupráce dle § 11 odst. ZVZ, tj. možnost vyloučení působnosti ZVZ při uzavření smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících mezi LK, jako veřejným zadavatelem a ČSAD, jako dodavatelem**
- **smlouvu o veřejných službách v přepravě cestujících lze uzavřít s dopravcem, který splňuje podmínky dle ustanovení § 8 ZVSP, a to nejpozději ke dni nabytí účinnosti smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících:**
  - mít licenci (platnou koncesi) a schválený jízdní řád, mít zajištěna vozidla, personál a technické zázemí nezbytné pro provozování veřejných služeb v přepravě cestujících podle přidělené kapacity dopravní cesty nebo schváleného jízdního řádu, být způsobilý zajistit poskytování souhrnu činností uložených zákonem o silniční dopravě a splňovat standardy kvality a bezpečnosti dopravy, včetně standardů pro přepravu osob s omezenou schopností pohybu a orientace

PŘÍMÉ ZADÁNÍ SMLOUVY O PŘEPRAVNÍCH SLUŽBÁCH (2/2): ZÁVĚRY STANOVISKA

- **dle § 18 ZVSP lze ze strany LK přímým zadáním uzavřít smlouvu o veřejných službách v přepravě cestujících s dopravcem, který má zajišťovat veřejné služby jako vnitřní provozovatel,**
- **dle § 19 ZVSP má objednatel veřejných služeb v přepravě cestujících v případě smluv o veřejných službách v přepravě cestujících uzavíraných s dopravcem vybraným přímým zadáním dvě samostatné informační povinnosti:**
  - **První povinnost: objednatel musí nejpozději 1 rok před uzavřením smlouvy zveřejnit v Úředním věstníku EU**: název a adresu příslušného orgánu, typ plánovaných smluv, služby a oblasti, na něž se možné smlouvy vztahují, datum předpokládaného přímého uzavření smlouvy
  - **Druhá povinnost: objednatel musí nejpozději 2 měsíce před uzavřením smlouvy zveřejnit na své úřední desce a způsobem umožňujícím dálkový přístup oznámení o:** identifikačních údajích dopravce, s nímž má být smlouva uzavřena, a předpokládaném rozsahu veřejných služeb
- **pro aplikaci přímého zadání dle ZVSP (ustanovení § 9 až 20 ZVSP), musí být ještě naplněny kumulativně 3 podmínky vymezené v ustanovení § 21 ZVSP** (pokud by naplněny nebyly, muselo by být provedeno zadávací řízení dle ZVZ):
  - **cestující platí dopravci jízdné,**
  - **dopravci je uděleno výlučné právo nebo poskytována za předem sjednaných podmínek z veřejných rozpočtů kompenzace a**
  - **kompenzace nevylučuje obchodní riziko dopravce spojené s výší tržeb z jízdného za zajištění veřejných služeb v přepravě cestujících.**
    - ✓ Tyto podmínky jsou standardní a lze jejich naplnění zajistit odpovídající úpravou smluvního vztahu mezi dopravcem a objednatelem.
- **Ustanovení § 19 odst. 3 a 4 ZVSP navazují na informační povinnost stanovenou v odst. 2. a upravuje možnost podání námitek proti postupu objednatele při zadávání veřejných přepravních služeb přímým zadáním konkrétnímu dopravci)**
  - **Námitky může podat osoba, která má zájem o uzavření stejné smlouvy o veřejných službách přímým zadáním a které v důsledku porušení zákona nebo Nařízení, postupem objednatele hrozí nebo vznikla újma na jejích právech**
  - Z obsahu **ZVSP i Nařízení je zjevné, že obsah námitky, která by měla splňovat atributy námitky opodstatněné, nemůže být prostý vlastní fakt, že objednatel přistoupil k přímému zadání (např. vnitřnímu provozovateli), pokud objednatel postupoval podle ZVSP a Nařízení.**

IV.4 POSOUZENÍ ZŘÍZENÍ VNITŘNÍHO DOPRAVCE VE FORMĚ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI NEBO PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE A DOPORUČENÍ OPTIMÁLNÍHO POSTUPU

PRÁVNÍ FORMA VNITŘNÍHO PROVOZOVATELE (1/3): ZADÁNÍ A ZÁVĚRY STANOVISKA

- **Zadání zpracovávaného stanoviska**
  - Posouzení zřízení vnitřního dopravce ve formě obchodní společnosti nebo příspěvkové organizace a doporučení optimálního postupu.
- **Podklady:**
  - Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) v platném znění (dále i jako „**ZoK**“)
  - Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění (dále i jako „**ZoRP**“)
- **Závěry právního stanoviska**
  - Pakliže kraj zajišťuje záležitosti či potřeby, které jsou v jeho zájmu či v zájmu jeho občanů v rámci své vlastní působnosti, může se **volně v rámci zásady řádného hospodáře rozhodnout**, kterou **právní formu zvolí**.
  - Pro volbu optimální právní formy jsou důležité **klíčové atributy činnosti**, jimiž se Vnitřní provozovatel konstituovaný jako autobusový dopravce bude vyznačovat :
    - Bude zajišťovat **investičně náročné aktivity opakované ve střednědobých cyklech** (zejména nákupy autobusů) s **vysokým podílem DPH v ceně investice.**
    - **Významný podíl provozních nákladů bude zajišťovat externími nákupy** (PHM, údržba a opravy vozidel, nájemné a služby s tím spojené atd.) **rovněž významně zatíženými DPH na vstupu**
    - Dlouhodobě více než 50 % provozních nákladů budou tvořit **náklady personální** (klíčovou složkou jsou řidiči). Tyto náklady trvale **rostou a porostou významným meziročním tempem** (zejména díky vlivu odborů, státu, ostatních dopravců z řad municipálních firem a díky nedostatku kvalifikovaných pracovních sil)
    - **Bude povinen dodržovat veškeré standardy a požadavky pro zajišťování veřejných přepravních služeb jako ostatní veřejní dopravci poskytující výkony pro LK**

PRÁVNÍ FORMA VNITŘNÍHO PROVOZOVATELE (2/3): ZÁVĚRY STANOVISKA

- Bude se jednat o firmu větší velikosti z pohledu personálu a spravovaných aktiv s náročným předmětem činnosti v oblasti služeb, které jsou v každodenním přímém styku s finálními zákazníky (občané), kdy každé významnější pochybení bude zřejmé a bude na něj upozorňováno

- Volba optimální právní formy **by měla být pro tento konkrétní případ** (a v zásadě i obecně) provedena zejména pro vyhodnocení těchto dílčích kritérií:
  - **Manažerské a řídící procesy (zejména jejich rychlost, pružnost a účinnost), ekonomické principy činnosti**,
  - **Daňové výhody a nevýhody**
  - **Interní a externí kontrolní procesy, konkurenceschopnost při personální akvizici a personální politice**

- **Právní forma příspěvkové organizace (dále i jako „PO“) není vhodnou formou pro zřízení vnitřního dopravce Libereckého kraje**
  - **Ve všech ohledech naplňuje atributy optimálního řešení právní forma obchodní společnosti, a to buď akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným**
  - Řešení formou akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným **jsou dle našeho názoru vzájemně zaměnitelné, neboť kapitálové požadavky budou identické, v obou případech lze identicky zajistit pozici kraje jako akcionáře i zřídit dozorčí radu jako důležitý kontrolní prvek vlastníka. Z našeho pohledu spíše preferujeme model akciové společnosti před právní formou společnosti s ručením omezeným**

- Doporučujeme model, v němž bude **management reprezentovat exekutivu společnosti** (výkon vedení) a **kontrolní vliv kraje bude odborně i politicky zajišťovat Dozorčí rada a Valná hromada**:
  - Management by měl být profesionální a odborně erudovaný a jeho jmenování provedeno na základě odborných předpokladů, zkušeností, komunikačních předpokladů uvnitř společnosti i směrem ke kraji a jeho útvarům a jednotkám atd.

PRÁVNÍ FORMA VNITŘNÍHO PROVOZOVATELE (3/3): ZÁVĚRY STANOVISKA

- Doporučení zřídit vnitřního provozovatele ve formě obchodní společnosti odvozujeme zejména z těchto důvodů:
  - Řízení provozních a investičních aktivit veřejného autobusového dopravce **vyžaduje rychlé, pružné rozhodování a účinné a rychlé vnitřní řídící a kontrolní procesy ve všech klíčových oblastech** (nákup investic, provozní nákupy, prodej zbytného majetku, personalistika, smluvní vztahy, řešení problémů a rizika, dluhové financování):
    - ✓ **Model PO není schopen tyto požadavky naplnit a naopak v řadě případů přenáší rozhodování a odpovědnost na zřizovatele (v tomto konkrétním případě na Radu LK), který je významně odtržen od výkonu praktické činnosti autobusového dopravce a často nemá potřebné informace, benchmarky nebo i zkušenosti**
  - Z manažerského pohledu je optimální, je-li autobusový dopravce **řízen manažerským týmem, který je obsazen do exekutivy, odpovídá za vedení a je kontrolován silným a erudovaným (tří nebo maximálně pětičlenným) kontrolním orgánem nominovaným municipalitou**. Model PO definuje klíčovou interní odpovědnost do pozice jediné osoby (ředitele PO) a avšak většinu důležitých rozhodnutí stejně přenáší až exekutivnímu orgánu municipality
  - Provoz veřejné autobusové dopravy **není obecně aktivitou, která má atributy ztrátové činnosti**. Naopak veřejní dopravci kalkulují cenu dopravního výkonu (CDV) **na bázi celkových úplných nákladů a přiměřeného zisku**. Veřejný autobusový dopravce a stejně tak i vnitřní provozovatel municipality **musí pracovat s přiměřeným ziskem jako zdrojem financování budoucí obnovy vozového parku neboť amortizace odpisů neodráží růst cenové hladiny, ke kterému běžně dochází**
  - Vliv DPH na ekonomiku autobusového dopravce je velmi významný. V tomto případě platí, že dopady DPH na **vnitřního dopravce ve formě obchodní společnosti i příspěvkové organizace ve vztahu k uplatňování odpočtů DPH na vstupu z investičních a provozních nákupů jsou identické**
  - Legislativní podmínky obchodních společností **vytvářejí významně větší a efektivnější prostor pro účinnou personální akvizici a personální politiku možností diferenciace mzdových prostředků, implementace benefitů a motivačních schémat**

IV.5 Doporučení postupu LK v případě, že obdrží více výzev k jednání či nabídek ke vstupu do existujících obchodních společností provozujících veřejnou autobusovou dopravu.

OBDRŽENÍ VÍCE NABÍDEK KE ZŘÍZENÍ VNITŘNÍHO PROVOZOVATELE (1/4): ZADÁNÍ A ZÁVĚRY STANOVISKA

❑ **Zadání zpracovávaného stanoviska**

- **Doporučení postupu pro LK v případě, že obdrží více výzev k jednání či nabídek ke vstupu do existujících obchodních společností provozujících veřejnou autobusovou dopravu.**

❑ **Podklady:**

- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) v platném znění (dále i jako „**ZoK**“)
- Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění (dále i jako „**ZoRP**“)

❑ **Závěry právního stanoviska**

- LK vyhodnotil současnou situaci v zajištění služeb veřejné autobusové přepravy tak, že v zájmu zajištění stabilní dopravní obslužnosti, dodržování transparentního a nediskriminativního zadání poskytovaných služeb, **snížení výdajů na dopravní obslužnost a zabránění budoucímu nepřiměřenému nárůstu nákladů na dopravní obslužnost v důsledku nekonkurenčního trhu**, je **nejvhodnějším postupem zřízení vlastního vnitřního dopravce, který by zajišťoval dopravní obslužnost v regionu LK** (v části regionu, případně i v jeho celém pokrytí)
- Ukazuje-li se založení vlastní dopravní společnosti **postupem významně nákladným a vysoce rizikovým z pohledu schopnosti začít reálně zajišťovat dopravní obslužnost v potřebném čase** (získat včas personál, dopravní prostředky, provozní areál atd.), je **nejvhodnějším a prakticky jediným možným postupem jednat se stávajícími provozovateli autobusové dopravy v LK o vstupu do těchto společností nebo odkupu jejich závodů zabezpečujících obslužnost LK**:
  - Základní podmínkou každé takové akvizice je, že **musí být pro LK ekonomicky výhodná, s dobrou návratností, nízkými provozními a investorskými riziky a musí umožnovat následné přímé zadání přepravních služeb**

OBDRŽENÍ VÍCE NABÍDEK KE ZŘÍZENÍ VNITŘNÍHO PROVOZOVATELE (2/4): ZÁVĚRY STANOVISKA

- Každý nákup/prodej akcií či podílu nebo nákup/prodej závodu je **výsledkem bilaterálních jednání potencionálního prodávajícího a potencionálního kupujícího (LK)**, které **nemusí skončit realizací transakce v návaznosti na neshodu na podmínkách či atributech transakce**:
  - **cena, způsob realizace, smluvní podmínky, rizika a jejich eliminace, nesolidnost jednání, motivace skutečně obchod uskutečnit, atd.**
- Jednotlivé potencionální **transakce nákupu podílu, resp. akcií nebo nákupu závodu jsou individuální, zcela nezaměnitelné a vzájemně zcela neporovnatelné ve všech klíčových aspektech, resp. atributech potencionální transakce:**
  - **Aktuálně zajišťovaná činnost (dopravní obslužnost), velikost a struktura ekonomické jednotky (reálná aktiva, závazky, zaměstnanci atd.), výkonnost a rentabilita, finanční situace a stabilita, cena akvizice a vedlejší náklady akvizice (např. potřeba dodatečného kapitálu či financování), transakční či smluvní podmínky, investorská a provozní rizika**
  - Proces jednání o koupi podílu, resp. akcií nebo závodu z pohledu veřejného zadavatele (LK) **nepodléhá procesnímu režimu ZVZ**, neboť unijní a dle našeho názoru ani tuzemská legislativa tyto koupě pod pravidla zadávání zakázek nepodřazují
- **Všichni 3 současní provozovatelé veřejné autobusové dopravy v regionu LK** (LIAD s.r.o. jako majoritní akcionář ČSAD Liberec, a.s., BusLine a.s. a ČSAD Česká Lípa a.s.) **projevují ochotu a zájem jednat o prodeji ekonomických jednotek zajišťujících služby veřejné autobusové přepravy v LK** a **o vytvoření vnitřního provozovatele LK**:
  - Stav jednání je v tuto chvíli velmi odlišný, kdy v **případě ČSAD Liberec už jsou sjednány zcela konktrétně transakční podmínky a model akvizice**, **proběhlo Due Diligence a jsou připraveny konkrétní smluvní dokumenty, které by měly být předloženy orgánům LK ke schválení**
  - V případě BusLine a.s. a ČSAD Česká Lípa a.s. faktická **jednání vůbec ještě nezačala** a k dispozici jsou v zásadě **obecné proklamace zájmu druhé strany** (potencionálního prodávajícího) vést jednání o prodeji (v případě ČSAD Česká Lípa a.s. získal LK i některé dosud neověřené datové podklady) **bez specifikace (návrhu) transakčních podmínek potencionálního prodávajícího (ceny atd.)**

OBDRŽENÍ VÍCE NABÍDEK KE ZŘÍZENÍ VNITŘNÍHO PROVOZOVATELE (3/4): ZÁVĚRY STANOVISKA

- V případě BusLine a.s. a ČSAD Česká Lípa a.s. **by primárně muselo být provedeno posouzení možnosti realizovat druhou stranou navrhovanou transakci**, a poté zpracován model akvizice, Due Diligence nabízené ekonomické jednotky, stanovena její hodnota znaleckým posudkem, zpracována smluvní dokumentace atd.:
  - ✓ Orgány LK by před vynaložením prostředků do přípravy transakce s BusLine a.s. a ČSAD Česká Lípa a.s. měly dle našeho názoru vyžádat a získat základní ekonomické údaje vyčleněné části Závodu, Informace o provozovnách a **Informaci o cenových podmínkách prodeje vyčleněné části závodu, o nichž jsou BusLine, resp. ČSAD Česká Lípa a.s. připraveni jednat s LK**

- Vzhledem k tomu, že v regionu LK působí ve stávající situaci **3 autobusoví dopravci**, kdy každý pokrývá část lokálního území (trhu) LK, jeví se **jako racionální a ekonomicky smysluplná strategie jednat seriózně se všemi těmito subjekty, resp. vlastníky podílů (akcií) a závodů, o možnostech odkupu akcií, resp. závodů**:
  - **Pro LK může být procesně a ekonomicky výhodné, kdy by získal všechny ekonomické jednotky, které v současné době zajišťují dopravní obslužnost LK, a postupně vytvořil jednoho vnitřního provozovatele LK obsluhujícího celé území kraje**
  - **Doporučujeme jednat se všemi těmito 3 subjekty,** (LIAD s.r.o. jako majoritní akcionář ČSAD Liberec, a.s., BusLine a.s. a ČSAD Česká Lípa a.s.)**, pakliže BusLine a.s. a ČSAD Česká Lípa a.s. předloží vyžádané podklady a definují startovací vyjednávající cenové podmínky**

- **Jednání se všemi 3 subjekty by měla být vedena nezávisle bez vzájemné spojitosti a provázanosti a výsledná rozhodnutí orgánů LK v každé věci učiněna na podkladě individuálního vyhodnocení ekonomické výhodnosti každé transakce, vyhodnocení návratnosti vložených prostředků a vyhodnocení investorských a provozních rizik LK:**
  - Rozhodnutí LK o provedení konkrétní akvizice provozovatele veřejné autobusové dopravy **nemusí být vůbec prováděna ve stejný časový okamžik** (v praxi ani zřejmě nebudou), neboť každé jednání a **posouzení je individuální a rozhodnutí uskutečnit/neuskutečnit jednu koupi jakkoli neovlivňuje posouzení a rozhodnutí uskutečnit koupi druhou, třetí či kterékoli dvě či všechny současně**

OBDRŽENÍ VÍCE NABÍDEK KE ZŘÍZENÍ VNITŘNÍHO PROVOZOVATELE (4/4): ZÁVĚRY STANOVISKA

- **Pro LK je v současné situaci důležité uskutečnit kteroukoli z akvizic, bude-li splněna podmínka ekonomické výhodnosti, návratnosti vložených prostředků a nízkých investorských a provozních rizik**
- **Každá z úspěšně realizovaných akvizic zlepší podmínky LK v dalších jednáních, bude mít pozitivní vliv na lokální trh přepravních služeb a zejména bude snižovat budoucí výdaje LK do dopravní obslužnosti**

- **Jednání se všemi 3 subjekty by měla být vedena obdobným způsobem, s obdobnými požadavky na přípravu podkladů a součinnost a s obdobnými analytickými, validačními a auditními nástroji, jako proběhla příprava akvizice LK do akcií ČSAD Liberec:**
  - Liberecký kraj **nestíhá povinnost jednat za každých okolností s BusLine a.s. a ČSAD Česká Lípa a.s. o prodeji jejich závodů zajišťujících obslužnost LK**
  - Transparentní chování a péče řádného hospodáře vedou LK pouze k takovým jednáním, k **nimž druhá strana přistoupí otevřeně a seriózně a které s ohledem na ekonomické parametry a předpokládanou cenu akvizice mohou vést k ekonomicky výhodné transakci**
  - Pokud by se kterýkoli jednající partner začal chovat neseriózně či neposkytoval potřebnou součinnost, je **LK oprávněn od jednání odstoupit, přičemž druhá strana nemá jakýkoli nárok na to, aby s ní LK v jednáních pokračoval**

V.

DUE DILIGENCE ČSAD LIBEREC A AUTOCENTRUM NORD

A

POSOUZENÍ STŘEDNĚDOBÉHO FINANČÍHO PLÁNU

DATA ČSAD LIBEREC A AUTOCENTRUM NORD POSKYTNUTÁ PRO DUE DILIGENCE (1/2)

- **Due Diligence** ČSAD Liberec a Autocentrum Nord byla zpracována v návaznosti **na Analýzu posouzení možnosti kapitálového vstupu Libereckého Kraje do společnosti ČSAD Liberec, a.s.,** která pracovala s daty 30.4. 2017:
  - Původní data k 30.4. 2017 obsahovala určité nesprávnosti či neúplnosti, neboť ČSAD a Autocentrum nebyly připraveny na podrobnou analýzu a jejich účetnictví bylo vedeno s určitým časovým zpožděním i díky některým personálním problémům.
  - Po schválení přípravy nákupu akcií ČSAD Liberec ze strany LK a uzavření Smlouvy o poradenské činnosti Č. OLP/2363/2017 dne 4.7. 2017 bylo ze strany ČSAD vyvinuto maximální úsilí, aby pro Due Diligence bylo poskytnuto maximum co nejpřesnějších a nejkvalitnějších podkladů
  - Předložené **průběžné účetní výkazy ČSAD Liberec a Autocentrum Nord k 30.6. 2017 vykazují dle našich zjištění v kontextu všech informací a podkladů, které jsme získali, korektní data ve finanční a závazkové pozici obou společností a ve výsledku hospodaření:**
    - Jedinou významnější úpravu předložených dat jsme museli provést **Autocentrum Nord,** kde jsme pro zreálnění majetkové a kapitálové pozice společnosti **doplnili korekce k zásobám a zachytili jsme penalizaci ze strany OSSZ**
  - **Data předložená k 30.6. 2017 dokládají, že nízká produktivita obou společností v hrubé marži a provozním výsledku hospodaření je dána:**
    - **u ČSAD nepřiměřeně nízkou CDV a průběžně rostoucími provozními náklady (zejména v personální oblasti)**
    - **u ACN reálným využitím kapacit, vysokou administrativní zátěží, vysokým objemem nerealizovatelných zásob a nedobytných pohledávek**
  - **Klíčovým problémem, který přetrvává a významně se v čase zhoršuje, je dramaticky špatná finanční pozice ČSAD i Autocentrum Nord:**
    - **V návaznosti na nepřiměřeně nízkou hodnotu CDV (26,80 Kč/km) dochází ke každoměsíčnímu prohlubování provozní ztráty ČSAD o cca 1,5 mil. Kč bez možnosti cenové podmínky změnit a zajistit standardní provozní a investiční financování ČSAD**
    - **Zvýšení tržeb (zvýšení CDV) není v principu v rukách managementu ČSAD, přičemž navýšení CDV na požadovanou hodnotu cca 31 - 32 Kč/km** (31,09 Kč/km ve zrušeném JŘBÚ) **by významným způsobem ekonomice ČSAD pomohlo**

- **Klíčovým a stále se prohlubujícím problémem obou společností je zcela nedostatečná finanční pozice způsobená podkapitalizací, některými historickými transakcemi a významnou provozní ztrátovostí ČSAD**

DATA ČSAD LIBEREC A AUTOCENTRUM NORD POSKYTNUTÁ PRO DUE DILIGENCE (2/2)

- **Management ČSAD tak v důsledku významné podkapitalizace v aktuálním období zejména řeší získání nových finančních zdrojů na překlenutí období do předpokládané akvizice LK, následného zvýšení vlastního kapitálu a stabilizace s využitím nových externích zdrojů financování:**
  - Proto jsou v současnosti využívány nákladné způsoby financování (např. drahý back-leasing autobusů) při nedostupnosti standardních možností financování, je uplatněn (byl vyžádán) odklad splatnosti závazků v rámci skupiny, s negativním dopadem na propojené osoby
  - **Fakticky tak management ČSAD dočasně oddaluje klinickou smrt společnosti, která by zjevně nastala, pokud LK nekoupí příslušný většinový podlil v ČSAD a neprovede navýšení vlastního kapitálu v dosud plánovaném objemu 28 mil. Kč**
    - ✓ V principu platí, že je velmi dobrým počinem vedení ČSAD, že zabezpečilo až do současné doby provozní schopnost ČSAD a schopnost hradit, byť se zpožděním, externí závazky
    - ✓ **V případě, že by akvizice (a s ní související posílení vlastního kapitálu o 28 mil. Kč) ČSAD v termínu nejpozději říjen 2017 neproběhla, bylo by riziko úpadku (insolvence) ČSAD velmi vysoké**

- **Ekonomická situace a finanční pozice ČSAD se v čase neustále průběžně zhoršuje v důsledku nepřiměřeně nízké hodnoty CDV ČSAD Liberec a nízké kapitálové vybavenosti**
- **Klíčovým rizikem je tak hrozba insolvence. Management ČSAD tak zejména řeší získání nových zdrojů na překlenutí období do předpokládané akvizice LK a posílení kapitálu. Pokud akvizice a navýšení kapitálu neproběhne, ČSAD se zřejmě úpadku nevyhne**

V.1 DUE DILIGENCE SPOLEČNOSTI ČSAD LIBEREC, A.S.

STAV ÚČETNICTVÍ A ÚČETNÍ EVIDENCE A OBDRŽENÉ PODKLADY

- V průběhu roku 2017 došlo v ČSAD **k významným personálním změnám na klíčových pozicích (ředitel společnosti, hlavní účetní), které byly ne vždy provázeny vhodným způsobem předání informací a procesů:**
  - jedním z důsledků těchto změn byl i **neuspokojivý stav účetní evidence k 30.4.2017**
  - společným úsilím všech zúčastněných stran došlo k výraznému zkvalitnění účetnictví ČSAD ve vztahu k prezentovaným datům **k 30.6.2017. Předložené údaje nevyžadovaly provést dodatečně žádné významné korekce (úpravy) účetních dat**
  - **používaný účetní SW (M-Line) nesplňuje současné standardy tvorby, nastavení sestav a exportu dat, v některých případech nelze vytvořit některé sestavy (saldokontní sestavy) k historickému datu či některé standardní sestavy nelze vytvořit vůbec**
  - V evidenci **chybí některé smluvní dokumenty z dřívější historie společnosti mající zejména vztah k interním transakcím spřízněné skupiny společností (jiné dokumenty bylo potřebné obtížně a zdlouhavě dohledávat).**
    - **z těchto důvodů byly do smluvního zajištění převodu podílu společnosti LIAD na LK zakotvena prohlášení a ujištění stávajícího vlastníka kryjící riziko z těchto dostatečně nepodložených či neznámých historických skutečností**
- **Pro provedení Due Diligence byly vyžádány a obdrženy následující klíčové podklady:**
  - **účetní data**– obratové předvahy, účetní deník a výkazy, saldokonta pohledávek a závazků k 30.6.2017, rozbory zůstatků vybraných účtů
  - **odsouhlasení stavu závazků k 30.6.2017 ve vztahu ke klíčovým věřitelům** – leasingové společnosti, zdravotní pojišťovny, správce daně, OSSZ
  - detailní evidence dlouhodobého majetku společnosti a detailní evidence vozového parku (autobusů) společnosti
  - přehled a splátkové kalendáře pronajatého majetku, splátkové kalendáře u závazků po splatnosti
  - **klíčová smluvní dokumentace** (nájemní smlouvy, smlouvy s LK), atd.

- **Přístup k provedení Due Diligence byl velmi otevřený a vstřícný s potřebnou zpětnou vazbu i rychlostí odezvy na naše doplňující požadavky.**
- **V některých případech se bohužel nepodařilo dohledat zdrojové podklady k historickým účetním operacím (smlouvy, účetní doklady)**

VÝKONNOST (PRODUKTIVITA) ČSAD LIBEREC, A.S. (1/6): 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**.

Základní výsledovka (v tis. Kč)	2015	2016	1- 4/2017	1-6/2017
Tržby	51 217	50 187	17 315	25 025
Dotace na přepravní službu	64 134	57 257	21 867	35 138
celkem výnosy	**115 351**	**107 444**	**39 182**	**60 163**
výrobní spotřeba	-60 899	-62 764	-24 562	-36 768
přidaná hodnota	**54 452**	**44 680**	**14 620**	**23 395**
Personální náklady	**-39 894**	**-41 136**	**-16 170**	**-24 565**
Odpisy	-9 587	-10 014	-2 335	-4 633
Úroky - především financování autobusů	-1 047	-181	-293	-435
Ostatní	-1 994	1 245	3 253	-1 057
Upravený provozní hospodářský výsledek	**1 930**	**-5 406**	**-925**	**-7 295**
Hospodářský výsledek dle účetních výkazů	**399**	**-6 265**	**-3 792**	**-4 404**
Cena dopravního výkonu (CDV) za km	**29,3**	**27,95**	**29,74**	**29,74**

- Výrazné zhoršení produktivity nastává v r. 2016 vlivem **nízkého CDV**, které **nekompenzovalo nárůst výrobní spotřeby a mzdových nákladů**.
- Provozní ztráta za r. 2016 **– 5,4 mil. Kč** byla realizována při průměrném CDV **jen 27,95 Kč/km,** přidaná hodnota tak **nekryje provozní náklady**,
- Personální zátěž v r. 2017 dále významně roste v návaznosti na rozhodnutí vlády ČR (viz vývoj personálních nákladů za 1-6/2017), jež podstatně navyšuje mzdové náklady dopravců
- R. 2017 vykazuje příznivější průběh výnosů **v důsledku podpory LK na narůstající mzdy řidičů zvyšující CDV dočasně na 29,74 Kč, která však nedokáže zcela kompenzovat nárůst personálních nákladů, zajišťuje však alespoň teoreticky vyrovnané C-F společnosti**

- Personální náklady jsou fakticky přímým nákladem dopravce. Pakliže v r. 2017 **je hrubá marže již záporná, je zřejmé, že za současných cenových podmínek je realizace dopravních výkonů neudržitelná a směřuje k nucenému ukončení činnosti ČSAD:**
  - Podpora **v režimu de minimis** v celkovém **objemu 5,7 mil. Kč, byla v** průběhu července již vyčerpána a **CDV klesá opět na 26,80 Kč/km dle platné smlouvy. Dopady tohoto poklesu CDV, jež jsou pro ČSAD likvidační, uvádíme dále**
  - Průběžný celkový hospodářský výsledek společnosti je pozitivně ovlivněn tržbami z prodeje autobusu na zpětný leasing. Tato operace však indikuje nouzový režim, ve kterém se ČSAD fakticky nachází.
- Výsledky hospodaření k 30.6.2017 nezachycují ještě pokutu LK za nesplnění standardů kvality (použití autobusů starších 16 let) v r. 2017 ve výši 665 tis. Kč, neboť příslušné rozhodnutí obdrželo ČSAD teprve v nedávné době (viz dále)

Výkonnost (produktivita) ČSAD Liberec, a.s. (2/6): dopad výše CDV na hospodaření společnosti

- **CDV je klíčovým faktorem ekonomiky každého dopravce**. Pro r. 2017 je v případě ČSAD dána kombinací CDV dle smlouvy ze dne 6.10.2014 (aktuální sazba CDV **26,80 Kč/km**, jež nereflektuje zvyšování mzdových nákladů řidičů v r. 2016 a v r. 2017) a podpory **de minimis v objemu 5,7 mil. Kč, která v r. 2017 dočasně zvýšila CDV o 2,94 Kč/km na 29,74 Kč/km:**
  - Po vyčerpání podpory se smluvní sazba CDV vrátí na 26,80 Kč/km, jež bude **platit do 9.12. 2017** (platnost smlouvy zatím končí k 31.12. 2017). **Takto nastavené CDV je pro LK významnou úsporou, jež však vede k likvidaci jednoho z dopravců a omezení lokálního konkurenčního prostředí**
  - Sazba 26,80 Kč/km **je v ekonomických a legislativních podmínkách r. 2017 neudržitelná a v relativně krátké době** (v návaznosti na zajištění krizového provozního financování) **směřuje k ukončení činnosti ČSAD**
  - **Negativní vliv na ČSAD má v současné době zásadní nerovnováha v cenách, které účtují jednotliví dopravci LK** (rozdíl CDV cca 8 Kč/km vůči BusLine). **Tato cenová nerovnováha zásadně narušuje hospodářskou soutěž v regionu LK, kdy konkurence má možnost významně zvyšovat mzdy řidičů** (ač do zvýšení CDV tak nečinila) **a vytváří negativní tlak na** stabilitu zaměstnaneckého kmene ČSAD
- **Pokud nebude zvýšeno CDV co nejdříve alespoň na požadovaných 31,09 Kč/km (poslední JŘBÚ) a alespoň dílče tak narovnáno konkurenční prostředí, pak i při realizaci maximálně úsporných opatření skončí hospodaření ČSAD ke konci r. 2017 vysokou ztrátou a podstatně dříve platební neschopností:**
  - **ČSAD vypracovala, jako součást střednědobého podnikatelského finančního plánu, nouzový plán do konce r. 2017 s uplatněním CDV 26,80 Kč/km, který jsme ověřili a považujeme za reálný.**

Očekávaná výsledovka společnosti ČSAD Liberec	r. 2017 „CDV 26,80"
Tržby včetně kompenzace CDV	111 630
výkonová spotřeba	66 451
přidaná hodnota	45 179
Osobní náklady	50 566
Odpisy	9 388
Úroky - převážně financování autobusů	934
Ostatní běžné náklady a výnosy	- 2 249
Upravený běžný HV	**-17 197**
HV před zdaněním (po započtení prodeje majetku)	**-14 998**
Průměrné CDV za km	28,32

- **Výsledkem aplikace CDV 26,8 Kč/km do konce r.2017 bude:**
  - **ukončení činnosti ČSAD v průběhu září-října 2017 z důvodu naprostého nedostatku finančních prostředků**
  - **Pokud by vedení ČSAD zajistilo nějaké dodatečné provozní zdroje, může dojít k prodloužení doby, po níž ČSAD bude schopno zajistit dopravní obslužnost v řádu dalších týdnů**

VÝKONNOST (PRODUKTIVITA) ČSAD LIBEREC, A.S. (3/6): POROVNÁNÍ CDV MEZI DOPRAVCI LK

- Vliv CDV na ekonomiku každého dopravce **je zásadní**, přičemž unijní i tuzemská legislativa vyžadují, aby **ceny vycházely z konkurenčního prostředí a byly tak pro veřejné zadavatele ekonomicky výhodné (přiměřené).**
- Abychom získali komparativní data, požádali jsme LK o předložení podmínek (CDV), za než poskytují své výkony i ostatní autobusoví dopravci a zároveň jsme tyto veřejně dostupné smlouvy vyhodnotili:
  - **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 dráže, když jeho cena navíc vychází z JŘBÚ**)
  - **Tato situace dle našeho názoru není správná ani žádoucí z pohledu nákladů LK a není ani 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)**
  - Podpora de minimis byla v uzavřených smlouvách prezentována jako dočasné řešení, než bude realizována nová soutěž, která by měla reflektovat navýšení mzdových nákladů. Výše dosavadního CDV vychází v oblasti výše personálních nákladů **z výsledků VŘ z r. 2014 po zohlednění všeobecné inflace, která však neodráží současnou mzdovou úroveň a tlak na její růst:**
    - **Zatímco u ostatních dopravců LK zajistil navýšení CDV a dorovnal mzdový růst, v případě ČSAD taková situace bohužel nenastala**

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 LK**
- **Ekonomiku ČSAD by v r. 2017 stabilizovala CDV ve výši 31-32 Kč/km uplatněná ve 2. popoletí, což je sazba významně nižší, než cena výkonů nejdražšího dopravce BusLine, a.s.**

VÝKONNOST (PRODUKTIVITA) ČSAD LIBEREC, A.S. (4/6): SLUŽBY NAKUPOVANÉ OD SPOLEČNOSTÍ VE SKUPINĚ

- **Kromě výše CDV** ovlivňují výsledek hospodaření ČSAD i **tyto faktory**, které vnímáme jako **neefektivita v hospodaření**:
  - **Celkové nájemné za užívání provozního areálu je zbytečně vysoké** (detail viz dále), **neboť ČSAD hradí spřízněné společnosti FinReal, a.s. nájemné i za pozemky, které nevyužívá ani nepotřebuje:**
    - Nájemní smlouva, která je připravená s platností od 1.9. 2017, **redukuje předmět nájmu dle skutečných potřeb ČSAD** a implikuje tak roční **úspory platby nájemného řádově ve výši cca 670 tis. Kč**
  - **Výše nákladů na služby souvisejí s užitím areálu** (zejména spotřeba energií – el. energie, teplo, vodné/stočné) je ČSAD účtována jako součást nájemného. I přes skutečnost, že jsou tyto služby v rámci nájemní smlouvy nastaveny v režimu **záloh s následným vyúčtováním, toto vyúčtování neprobíhá a platby jsou fakticky fixní - důvodem je i to, že objekty nejsou vybaveny vlastními měřícími zařízeními skutečné spotřeby:**
    - **Celkové roční náklady na spotřebu energií dle platných nájemních smluv činí dosud cca 840 tis. Kč,** což je dle provedené komparace částka, která dle **našeho názoru neodpovídá rozsahu a struktuře pronajatého majetku v jeho současném stavu**
    - Do nájemní smlouvy s platností od 1.9. 2017 je proto implementováno **snížení paušálních plateb o 1/3 dosavadní výše** implikující roční **úspory řádově ve výši cca 270 tis. Kč.** Dle vyjádření vedení ČSAD je v současné době **technicky nereálné instalovat potřebná měřící zařízení**
  - **Náklady na opravy a údržbu vozového parku zajišťované Autocentrem** (detailně Due Diligence Autocentrum) :
    - **Služby Autocentra (ACN)** jsou poskytovány za **hodinové sazby mírně vyšší než sazby běžně dostupné na trhu. S vysokou pravděpodobností je však systematicky fakturován vyšší rozsah hodin na opravy vozového parku, než byl ve skutečnosti proveden.** Příčinou je zřejmě snaha **pokrýt náklady ACN**, které se v přímém personálu i obslužném personálu (THP) **jeví jako nadbytečné a neproduktivní**. Současně platí, že **ACN nedisponuje potřebným technickým vybavením, jež urychluje provádění servisu či jej přímo umožnuje** (je podinvestované).
      - ✓ Finanční plán společnosti proto zohledňuje nikoli zanedbatelné úspory v této oblasti po provedení restrukturalizace ACN.
    - **ČSAD se vyznačuje zastaralostí vozového parku** – průměrné stáří vozového parku autobusů dopadá do výrazně navýšených nákladů na opravu a údržbu. Širší obnova vozového parku, která by přinesla úspory v této oblasti a umožnila plnit standardy stáří vozového parku, dosud nebyla možná s ohledem na finanční situaci a chybějící dlouhodobý kontrakt.

VÝKONNOST (PRODUKTIVITA) ČSAD LIBEREC, A.S. (5/6): PERSONÁLNÍ NÁKLADY

- Byly nám předloženy **mzdové rekapitulace a mzdové přehledy dle jednotlivých zaměstnanců vážící na účetní data**
- **Personální vybavení ČSAD v oblasti THP je přiměřené**, mzdy těchto zaměstnanců **odpovídají krizové situaci a jsou spíše na nižší, resp. nízké úrovni**. Pro zachování konkurenceschopnosti společnosti v personální oblasti bude nutné, za předpokladu stabilizace ČSAD vstupem LK, zvýšit v určitém rozsahu mzdovou úroveň, aby byla zajištěna personální stabilita v této oblasti. **Střednědobý finanční plán ČSAD s touto úpravou kalkuluje.**
- **Mzdové náklady řidičů** a jejich vývoj jsou z větší části ovlivněny legislativními úpravami a regulací a vývojem lokálního i národního pracovního trhu, **neboť řidičů je nedostatek a mezi dopravci se projevuje snaha získat pracovní sílu u konkurence**.
  - Přelomem 2. pololetí 2017 je zřejmý výraznější **tlak na další navyšování mezd ze strany lokáních konkurenčních dopravců** (zejména BusLine, DPMLJ), který **pro ČSAD představuje významné riziko ztráty pracovní síly**. Zatímco ještě na začátku r. 2017 se mzdové podmínky BusLine nacházely dokonce i pod mzdovou úrovní ČSAD, jak i dokládají dostupné statistiky, **po získaní konkurenční výhody navýšením CDV na 34,77 Kč/km BusLine významně navyšuje mzdy řidičů** využívajíce velmi pozitivní CDV zajištěné ze strany LK i DPMLJ:
    - ČSAD aktuálně vzhledem ke svým finančním možnostem nabízí hodinovou sazbu 98,10 Kč, BusLine pro oblast Východ nabízí nově hodinovou sazbu 110 Kč (výrazné zvýšení oproti situaci na počátku r. 2017) a DPMLJ hodinovou sazbu 113 – 115 Kč
  - ČSAD tak musí v **rámci svého finančního plánu pro období 2017 – 2020 na tyto navýšené mzdové požadavky reagovat a mzdovou sazbu zvyšovat** tak, **aby byla konkurenceschopná, přičemž oproti konkurenci může ČSAD nabídnout výhodnější nastavení týdenního režimu (5+2, 6+1) a striktní dodržování zákoníku práce**
- k 30.6.2017 je v ČSAD zaměstnáváno **106 řidičů**. K tomu, aby ČSAD naplnilo požadavky LK pro roky 2018 a následující, **potřebuje 114 řidičů**:
  - **Získání těchto 8 chybějících pracovníků (a současně i udržení stávajícího personálu) je podmíněno stabilizací ČSAD vstupem investora (v současných podmínkách prakticky jen LK) a vizí dlouhodobého kontraktu v rámci přímého zadání vnitřnímu provozovateli LK**
  - **V případě, že k stabilizaci nedojde, může dojít k situaci, že již v říjnu, příp. v listopadu 2017 nebudou k dispozici prostředky na úhradu výplat**

VÝKONNOST (PRODUKTIVITA) ČSAD LIBEREC, A.S. (6/6): REKAPITULACE

- **Klíčovým faktorem** vysoké provozní ztráty ČSAD je **nepřiměřeně nízká úroveň CDV 26,80 Kč/km,** která způsobuje **nerovné (diskriminační) postavení ČSAD vůči ostatním dopravcům působícím v regionu LK, kteří tak dosahují významně vyšší výnosy k úhradě svých provozních nákladů:**
  - Nižší CDV i jen o **1 Kč/km znamená pro ČSAD roční dopad do výsledku hospodaření ve výši 3,7 mil. Kč**, což je částka, která významně převyšuje ostatní zjištěné neefektivity a potenciály ČSAD:
    - **Pokud zohledníme rozdíl CDV cca 8 Kč oproti BusLine (sazba od 30.5.2017), činí roční dopad do výnosů ČSAD již bezmála 30 mil. Kč, což je částka, která by umožnila ČSAD naprosto komfortní podnikání, zajistila finanční stabilizaci a investiční rozvoj do obnovy vozového parku.**
  - Kromě přímého dopadu CDV na hospodaření ČSAD **nízká sazba CDV ve srovnání s ostatními dopravci ještě více narušuje již tak významně narušené konkurenční prostředí tím, že vytváří riziko přebírání kmene řidičů v návaznosti na vývoj mezd ze strany konkurence a tedy postupné likvidace dopravce v důsledku neschopnosti zajistit své výkony.**
- Dalšími zjištěnými neefektivitami, jejichž negativní dopad je oproti výši CDV již významně nižší, **jsou vztahy se společnosti FinReal** (společnost ve skupině [redacted]. **Ekonomika těchto smluvních vztahů je v současné době zlepšována přípravou nových smluvních vztahů**:
  - **nájemné nemovitostí** (nebytové prostory a pozemky) **v provozním areálu ČSAD** – jednotkové sazby jsou pro dané prostory ekonomicky výhodné, ČSAD však **reálně potřebuje využívat významně menší objem pozemků** (cca 3,3 tis. m2 oproti současným cca 12,6 tis. m2). **Zreálněním využívaných ploch bude dosaženo roční úspory cca 670 tis. Kč**
  - **fakturace spotřeby energií** – náklady, které jsou ČSAD fakturovány nad rámec nájemného, jsou nastaveny jako fixní **bez jakéhokoli poskytnutého výpočtu či vyúčtování a jsou neobvykle vysoké. Snížením úhrad o 1/3 bude dosažena roční úspora cca 270 tis. Kč ročně.**
- **Převzetím plné kontroly ČSAD nad ACN, následnou redukcí personálu ACN, sdílením některých procesů** (např. ekonomika, účetnictví, administrativa) **a modernizací vozového parku po vstupu LK** budou dosaženy **úspory nákladů na údržbu v rozsahu jednotek stovek tisíc Kč ročně**

- **Ekonomiku ČSAD by v r. 2017 stabilizovala CDV ve výši 31-32 Kč/km uplatněná ve 2. pololetí. Finanční plán ČSAD pro r. 2018 pracuje s CDV 32,70 Kč/km, která již absorbuje další navyšování mzdových nákladů (i toto CDV je podstatně nižší než CDV BusLine v současné situaci).**
- **V návaznosti na dosavadní ztráty však zvýšení CDV musí být doplněno i zvýšením vlastního kapitálu, které jsme zkalkulovali na 28 mil. Kč**

FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC, A.S. (1/8): BILANČNÍ VELIČINY

- Za klíčový atribut předakvizičního Due diligence považujeme posouzení bilanční pozice ČSAD a zejména pak pozice finanční, která ovlivňuje schopnost plnit závazky a pokračovat v zajišťování dopravní obslužnosti
  - Tabulka prezentuje vývoj klíčových bilančních veličin v období 31.12. 2014 – 30.6. 2017 a **dokládá postupný pokles vlastního kapitálu do záporných hodnot (ČSAD je podkapitalizováno) a velmi nepříznivou finanční pozici**
    - Finanční pozice ČSAD je **významně negativně ovlivněna** i ztrátovými pohledávkami **vůči propojené společnosti Severotrans a.s, která se nachází v úpadku: provozní pohledávky 2.099 tis. Kč + k 31.12.2016 již odepsaná historická půjčka 11.599 tis. Kč** (podrobněji viz dále)
  - K financování autobusů jsou **kombinovaně užívány úvěrové zdroje a finanční leasing včetně významně nevýhodného zpětného leasingu.**

ČSAD Liberec a.s.	2014	2015	2016	4/2017	6/2017
AKTIVA CELKEM	**70 213**	**69 812**	**68 340**	**70 445**	**64 925**
Dlouhodobý majetek	38 517	49 403	35 219	36 964	34 676
Oběžná aktiva	12 781	7 236	7 172	10 217	8 609
Krátkodobé pohledávky	9 660	6 243	4 222	9 508	2 956
Stát - daňové pohledávky	5 188	4 412	2 758	3 360	2 457
Peněžní prostředky	**2 224**	**524**	**2 521**	**170**	**2 864**
Náklady příštích období - 90% časového rozlišení leasingových splátek	18 915	13 173	25 949	23 264	21 640
PASIVA CELKEM	**70 213**	**69 812**	**68 340**	**70 445**	**64 925**
Vlastní kapitál	**4 328**	**4 797**	**-1 657**	**-5 473**	**-6 059**
Cizí zdroje	63 915	64 972	70 011	75 737	70 984
Dlouhodobé závazky	25 865	35 553	25 376	19 480	21 280
z toho závazky k úvěrovým institucím	21 821	30 759	21 121	19 480	17 025
Krátkodobé závazky	38 033	29 383	44 385	52 035	49 617
Závazky z obchodních vztahů	30 333	23 189	37 428	40 996	38 244
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	850	3 775	3 700
Časové rozlišení pasivní	1 970	43	-14	181	0

- V r. 2017 je jako překlenovací zdroj **využívána osobní půjčka [redacted] v aktuální výši 3.700 tis. Kč**
- V návaznosti na ztrátovost období 2016 a 1-6/2017 **narůstá v r. 2017 objem krátkodobých závazků, které kryjí nedostatek vlastního kapitálu**
- Daňové pohledávky jsou tvořeny pohledávkami z titulu DPH, linková přeprava osob osvobozena s nárokem na odpočet
- **Finanční pozice po 30.6. 2017 se dále významně zhoršuje v důsledku každoměsíčního propadu cca 1,5 mil. Kč. S ohledem na aktuální informace reálně hrozí na přelomu 10-11/2017, pokud nedojde ke zvýšení CDV a vlastního kapitálu ČSAD, finanční kolaps a neschopnost hradit provozní závazky**

FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC, A.S. (2/8): ČASOVÁ STRUKTURA POHLEDÁVEK K 30.6 2017

- Pohledávky z obchodního styku po splatnosti vykazuje ČSAD k **30.6.2017 pouze vůči spřízněné Severotrans a.s., (v insolvenci),** kdy tyto **jsou ztrátové (nezinkasovatelné) a kryty opravnými položkami:**
  - **Severotrans** byla též historicky poskytnuta **půjčka ve výši 11,6 mil. Kč**, jež **nebyla ani dílče splacena**. K této pohledávce byla **vytvořena opravná položka a v r. 2016 bez znalosti výsledku insolvenčního řízení odepsána jako pohledávka nenávratná**. **Nesplacení této půjčky dramatickým způsobem zhoršilo finanční pozici ČSAD a omezilo její schopnost vyrovnat se s provozními problémy a s potřebou reinvestic.**
    - K této půjčce nám nebyla poskytnuta žádná dokumentace. Dle vyjádření auditora ČSAD, uvedeného v dopisu pro vedení společnosti, **byla tato pohledávka v rámci konkurzního řízení popřena.**
    - Z pohledu rizik nebo benefitů k budoucímu fungování ČSAD **však tato půjčka ani chybějící podklady nemají prakticky žádný význam, neboť prakticky žádné inkaso či jiné (i negativní) dopady není racionální očekávat**

- **V případě dalších pohledávek nemá ČSAD s platební morálkou svých klientů žádné významnější problémy, zejména s ohledem na to, že majoritní objem výkonů poskytuje LK bez jiných významných externích odběratelů:**
  - Z celkového objemu pohledávek z obchodního styku **ve výši cca 3 mil. Kč tak tvoří 2.099 tis Kč 100% korigovaná pohledávka vůči spřízněné společnosti Severotrans, které nemá potenciál splacení**

splatnost pohledávky v roce:	2011	2012	2013	2016	2017 Q1	2017 Q2	2017 ve splatnosti	CELKEM
Severotrans,a.s.	724 323	1 135 369	239 541					2 099 233
Liberecký kraj						326 000	10 999	336 999
STUDENT AGENCY k.s.					0	94 090	93 628	187 718
Autocentrum Nord, a.s.					19 265	72 201		91 466
D.M.D.-GROUP, spol. s r.o.						47 421	8 422	55 843
ČSAD Česká Lípa a.s.							46 198	46 198
Ostatní								
Celkový součet	724 323	1 135 369	239 541	12 247	38 062	595 933	284 449	3 029 924

Finanční pozice ČSAD Liberec, a.s. (3/8): Časová struktura závazků k 30.6 2017

- I přes rizikovou finanční pozici byly zatím externí závazky plněny tím, že **oddalovány byly platby ke skupině ovládané [redacted]:**
  - Další závazky po lhůtě splatnosti jsou systémově řešeny **dohodou na splátkových kalendářích** a **prioritně hrazeny závazky, jež jsou z pohledu fungování společnosti jakožto dopravce LK provozně nezbytné (PHM, leasingové splátky, splátky úvěrů, mzdy)**
- **Závazky ve skupině [redacted] musí být před schválením akvizice vzájemně odsouhlaseny k 31.7.2017**, kdy jedním z parametrů konfirmace je **posunutí splatnosti všech již splatných závazků k 31.1.2018** a prodloužení splatnosti nových závazků na 90 dní. To vytváří předpoklady, aby ČSAD bylo schopno fungovat **před nákupem akcií ze strany LK a souvisejícím navýšením vlastního kapitálu o předpokládaných 28 mil. Kč:**
  - Samotné prodloužení doby splatnosti těchto závazků bez dalších opatření však neřeší ekonomiku ČSAD v nastavených podmínkách, pouze oddaluje platební neschopnost a vytváří předpoklady, aby kapitálový vstup LK vůbec mohl být proveden
  - ČSAD musí, aby nedošlo k finančnímu zhroucení ACN, **průběžně hradit této společnosti platby, které budou krýt alespoň měsíční personální náklady (v částce cca 700 – 800 tis. Kč) po dobu, než dojde ke kapitálovému posílení ACN o 8 mil. Kč z nových zdrojů ČSAD**
- **Z celkového objemu závazků z obchodního styku** (vyjma závazků z titulu úvěrového financování autobusů zachycených na účtu 325) **v objemu 15,8 mil. Kč činí závazky po splatnosti 11,2 mil. Kč, tj. 70 %, přičemž po zohlednění prodloužení doby splatnosti u závazků vůči skupině p. [redacted] bude činit objem závazků po lhůtě splatnosti již jen 20%.**

splatnost závazků:	2013 a dříve	2014	2016	2017 Q1	2017Q2	ve splatnosti	CELKEM	komentář
Autocentrum Nord, a.s.	-28 368				2 715 766	753 981	3 441 379	servisní a opravárenské služby, skupina
LIAD	0		104 446	1 390 760	983 934	5 917	2 485 056	PHM, skupina
FinReal Liberec, a.s.	0		1 097 377	587 096	680 491		2 364 964	pronájem nemovitostí, energie
ARMEX Oil, s.r.o.	0				839 672	1 380 211	2 219 883	PHM
ZLINER s,r,o	0					1 544 995	1 544 995	koupě autobusu, odloženo na 2018
Bonett Gas Investment, a,s	0		93 412	198 619		332 179	624 210	CNG
ANL	0		49 770	20 000	315 135		384 905	pronájmy prostor ANL
ostatní	101 225	81 925	315 115	534 163	1 161 578	596 216	2 780 222	
Celkový součet	72 857	**81 925**	**1 660 120**	**2 730 638**	**6 696 576**	**4 613 499**	15 845 614	

FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC, A.S. (4/8): ZÁVAZKY SPOLEČNOSTI K 30.6 2017

- Vyjma závazků z obchodního styku společnost eviduje další typy závazků:
  - **Závazky z titulu úvěrového a leasingového financování autobusů zachycené na účtech 325 a 379 v celkové výši cca 38 mil. Kč, jež jsou dle poskytnutých podkladů a vybraného vzorku případů pravidelně hrazeny v souladu se splátkovými kalendáři, příp. s malým zpožděním:**
    - Tyto závazky jsou standardně **zajištěny dopravními prostředky, k jejichž financování slouží**
    - **Bez stabilizace finanční situace zvýšením CDV a vlastního kapitálu však nevyhnutelně v krátkém období dojde k tomu, že ČSAD nebude schopna tyto závazky hradit, čímž by přišla o podstatnou část svého vozového parku a ztratila schopnost zajišťovat dopravní obslužnost**
  - **Závazky vůči správci daně z titulu daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti (srážky daně z příjmů zaměstnancům):**
    - Tyto závazky jsou průběžně započítávány vůči pohledávce z titulu DPH. **Neexistují tedy, i podle zaslané konfirmace, závazky po splatnosti vůči FÚ (státu)**
    - **Závazky z titulu odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění jsou hrazeny průběžně či je sjednán splátkový režim, který ČSAD dodržuje. Penále/úroky z prodlení jsou zachyceny v účetnictví ČSAD a nejsou významné.**
      - ✓ Sjednány jsou splátkové kalendáře s VZP, VoZP (klíčové pojišťovny), a OSSZ. ČSAD se tedy chová maximálně racionálně se snahou i za cenu úrokových nákladů neohrozit své fungování.
      - ✓ **V případě, že nebude provedeno zvýšení CDV a vstup LK do ČSAD, nebude společnost schopna dodržovat tyto splátkové kalendáře a dojde k jejich okamžitému zesplatnění.**
- ČSAD Liberec vykazuje k 30.6.2017 **tyto závazky vůči Libereckému kraji:**
  - **závazek z titulu přijaté zálohy ve výši 652.308 Kč**
  - **závazek z titulu smluvní pokuty ve výši 120.000 Kč**
    - **K 30.6.2017 ještě není vykázána pokuta LK za nesplnění standardů kvality (použití autobusu staršího 16 let) v r. 2017 ve výši 665 tis. Kč, neboť příslušné rozhodnutí obdrželo ČSAD v nedávné době**

FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC, A.S. (5/8): ZÁVAZKY KE SKUPINĚ [redacted]

❑ závazky z titulu financování k 30.6.2017

věřitel	druh	výše závazku k 30.6.2017	splatnost	úroková sazba	Poznámka
[redacted]	Finanční půjčka	450 000	31.8.2017	5,00%	dílče splácena jistina
	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.
celkem		**3 700 000**			

❑ provozní závazky ke skupině k 30.6.2017

věřitel	druh	výše závazku k 30.6.2017	z toho po splatnosti	předmět závazku
FinReal Liberec, a.s.	Provoz	2 364 963	2 076 366	nájemné nemovitostí
Liberecká autom. doprava	Provoz	2 485 057	2 124 552	čerpací stanice
Autocentrum Nord, a.s.	Provoz	3 441 379	730 930	servisní služby
[redacted]	Provoz	56 237	56 237	naběhlé nesplacené úroky
celkem		**8 347 636**	**4 988 085**	

- **Akviziční transakce je připravena tak, že LK současně s akciemi ČSAD nabývá (odkupuje) i financování poskytnuté [redacted], neboť toto se fakticky chová jako složka dlouhodobého kapitálu, pro jejíž vyplacení by stejně bylo nutné navýšit vlastní kapitál ČSAD**
- **Je racionální předpokládat, že stane-li se ČSAD vnitřním provozovatelem LK, budou tyto půjčky vyplaceny zpět LK a jejich kupní cena tak není faktickým nákladem akvizice**

FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC, A.S. (6/8): 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 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	6/2017
Krátkodobé závazky bez závazků na pořízení majetku	-15 662	-17 915	-28 785
Netto pohledávky	6 243	4 222	5 413
Peněžní prostředky	524	2 521	2 864
Čistá dluhová pozice	**-8 895**	**-11 172**	**-20 508**

- ČSAD nemá k 30.6.2017 ani aktuálně k dispozici žádné **dostupné standardní cizí zdroje, přičemž majoritní vlastník uvádí, že nemá potřebnou likviditu, aby sám ČSAD finančně podpořil nad rámec již poskytnutých půjček 3.700 tis. Kč** (naopak v období 4-6/2017 byla část půjčky ve výši 75 tis. Kč splacena - v současnosti již by k takovému kroku nemělo nastat).
- **Nelze předpokládat, že bez vstupu strategického partnera** (tím zřejmě může být jedině LK), **stabilizace výkonů na bázi dlouhodobých smluv (platná smlouva s LK končí již 9.12. 2017) a zvýšení CDV** (zvýšení CDV alespoň na počáteční úroveň 31-32 Kč/km v r. 2017 a 32,70 Kč/km v r. 2018) **by jakákoli seriózní finanční instituce byla ochotna poskytnout, byť krátkodobé, financování**. Dle vedených jednání finanční instituce podmiňují své financování vstupem LK do ČSAD.

- **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 kalkulací současná situace vyžaduje doplnění vlastního kapitálu o 28 mil. Kč a současné zvýšení CDV na 31-32 Kč/km v r. 2017 a 32,70 Kč/km v r. 2018. Za těchto podmínek by ČSAD mělo být schopny zajistit klasické bankovní financování a dílčí reprodukci i z vlastních zdrojů.**

FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC, A.S. (7/8): DLOUHODOBÝ MAJETEK SPOLEČNOSTI, VOZOVÝ PARK

- Společnost není schopna za současné **finanční situace obnovovat svůj vozový park**.
  - **Z celkového počtu 69 autobusů se k 30.6.2017 nachází 21 autobusů v leasingovém financování (leasing a zpětný leasing), 13 autobusů pořízeno na úvěr a použito jako zajištění pro financující banku**
  - Pro bezproblémové zajištění dopravní obsluhy ve svěřené oblasti Sever **ČSAD potřebuje 72 autobusů**, pro zajištění budoucí potřeby **LK pro roky 2018 a následující ČSAD potřebuje 76 autobusů**
    - **Bez kapitálového vstupu LK a bez dlouhodobé smlouvy s LK za ekonomicky přiměřených podmínek není ČSAD schopna za současné finanční situace a současné výše CDV zajistit obnovu vozového parku z vlastních zdrojů ani získat externí investiční financování**

- **V grafu uvádíme strukturu vozového parku (v počtech kusů) dle jednotlivých let prvního uvedení do provozu**
- Barevně jsou rozlišeny **autobusy se stářím větším než 16 let,** a tedy nesplňující standardy kvality smluvně definované LK (7 kusů), a autobusy **starší než 8 let** - po tomto období výrazně narůstá poruchovost a tedy i náklady na údržbu autobusů (36 kusů).
- **Průměrné stáří činí 8,32 let (k 30.6.2017)**

- Předkládaný finanční plán ČSAD (detail viz dále), **postavený na předpokladu kapitálového vstupu LK do ČSAD**, kalkuluje s nutností omlazení a rozšíření vozového parku společnosti tak, aby byly zajištěno splnění technických dosud známých podmínek. **Tato obnova je plánována již počínaje 4 Q. 2017 a r. 2018, pakliže dojde ke vstupu LK do ČSAD:**
  - **Společnost je smluvně zavázána k odběru významného množství CNG až do r. 2025 pod významnou smluvní sankcí** (viz kapitola „klíčové smluvní vztahy“). **S ohledem na ekonomickou nákladnost pořizování autobusů na CNG a jejich provozní parametry je pro ČSAD výhodnější hradit tuto sankci a dále jednat například o jiné struktuře odběrů s dodavatelem.**

FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC, A.S. (8/8.): OSTATNÍ DLOUHODOBÝ MAJETEK

- Ostatní dlouhodobý majetek ČSAD **není významný**. **Jedná se o plně odepsané technické vybavení kanceláří (servery, stolní počítače), které je značně zastaralé jak z HW tak SW hlediska a je nutná jeho alespoň základní modernizace:**
  - Je žádoucí provést sjednocení kancelářského SW tak, aby bylo možno využívat standardní controllingové a exportní sestavy nezbytné k řízení společnosti a reportingu novému vlastníku – **současný stav účetního SW fungující na bázi MS DOS není zcela uspokojivý**
  - s obnovou HW a SW kalkuluje předložený finanční plán ČSAD pro období 2017 - 2020

FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC, A.S. - JINÉ SMLUVNÍ VZTAHY GENERUJÍCÍ BUDOUCÍ ZÁVAZKY/RIZIKA

- **Smlouva ČSAD se společností Bonett Gas Investment, a.s.** (dále i jako „BGI“) **týkající se odběru CNG z čerpací stanice v rámci areálu společnosti.** Tato smlouva zavazuje **ČSAD k dodržení odběrového harmonogramu od 1.2.2010 až do konce r. 2025**, **přičemž povinné objemy odběrů neustále narůstají,** a **to od ročního odběru v r. 2010 80 tis. kg do ročního odběru v r. 2025 302 tis. kg.**
  - **Tyto objemy nákupů se stávají pro ČSAD nejpozději od r. 2018 nereálné (nespotřebovatelné) a ČSAD bude nucena hradit sankce za nevyčerpané objemy ve výši 5 Kč/nevyčerpaný kg.**
    - Pořizovací cena CNG autobusů je téměř dvojnásobná oproti klasickým naftovým autobusům i náklady na údržbu jsou vyšší. **ČSAD proto upřednostňovala a upřednostňuje (i ve svém finančním plánu) nákupy autobusů na klasický pohon splňující požadované EURO regulace**
    - ČSAD má k 30.6. 2017 aktuálně ve svém portfoliu **pouze 8 autobusů na CNG**, přičemž nejmladší CNG autobus v portfoliu je z r. 2010. **Dle zkušeností ČSAD je poruchovost těchto autobusů a náklady na údržbu významně vyšší než u standardního naftového pohonu**. Lze předpokládat, **že nejpozději do 3 let (2020) nebude mít ČSAD k dispozici zřejmě žádný provozovaný autobus na CNG:**
      - ✓ **Eliminace autobusů na CNG médium povede k tomu, že až do r. 2025 bude ČSAD hradit smluvní pokutu ve výši cca 1 – 1,5 mil. Kč ročně za neodebrané množství CNG, tzn. celková smluvní pokuta se bude pohybovat ve výši cca 5 – 8 mil. Kč dle skutečného nákupu CNG v daném období**
  - **V nedávné době probíhala jednání s BGI ohledně modifikace odběrních limitů, která nebyla zatím úspěšná**:
    - Doporučujeme vést další jednání zaměřené na případné **prodloužení povinného smluvního odběru při snížení ročních objemů** tak, aby postačoval pro jejich plnění minimální počet autobusů získatelných například v rámci některého zeleného dotačního programu
    - **Smlouva se společností BGI je typickým příkladem chyb minulého vedení ČSAD s významnou budoucí ekonomickou zátěží. Jedná se o smlouvu nevýhodnou, jelikož determinuje ČSAD významná finanční rizika nespotřebovaného objemu CNG, která nemají krytí.**

FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC, A.S. SOUDNÍ SPORY, NEZACHYCENÉ ZÁVAZKY, JINÉ SKUTEČNOSTI

- Dle prohlášení vedení ČSAD, jež je současně spolu s jinými prohlášeními zakotveno v „Rámcové smlouvě o převodu akcií“ **nejsou proti ČSAD vedeny žádné soudní spory ani společnost žádné soudní spory nevede.**
- K období 1-6/2017 se váže **smluvní pokuta**, jež ČSAD obdržela na základě neplnění technických podmínek pro dopravce LK – nasazení autobusů starších 16 let:
  - **Rozhodnutí o této pokutě 665 tis. Kč a bylo učiněno 7. srpna 2017, s ohledem na tuto skutečnost nebylo k 30.6. o této pokutě ještě účtováno**
- Závazek **z potencionální smluvní pokuty** ze smlouvy se **společností Bonett Gas Investment, a.s. o dodávce CNG,** kde součástí smlouvy je objem **povinných odběrů CNG pod sankcí významné smluvní pokuty (viz předchozí slide)**, **není správně zachycen ve formě rezervy či obdobného typu závazk**u, jelikož se jedná o závazek vyplývající z budoucího předpokladu neplnění smlouvy, který **vznikne až v budoucnosti:**
- Lze předpokládat, že z titulu **některých vzniknuvších prodlení s úhradou závazků před 30.6. 2017** (byť jsou již třeba kryty splátkovým kalendářem), vzniknou **nároky dodavatelů na úroky z prodlení, které budou tito uplatňovat a nejsou dosud zaúčtovány (ČSAD účtuje o těchto nárocích, až když jsou uplatněny)**
  - **Nemáme žádné indicie**, že by dodavatelé **dodatečně uplatnili vůči ČSAD významné smluvní sankce z titulu úroků z prodlení**. Za podmínky rychlé finanční stabilizace novým vkladem do vlastního kapitálu a prodloužení splatnosti závazků vůči společnostem ve skupině [redacted] **by dle našeho názoru neměly být takové úroky z prodlení finančně významné**
- **V účetnictví ČSAD je veden závazek vůči FinReal Liberec a.s. v celkové výši 280 tis. Kč.** K tomuto závazku **nebyla dohledána průkazná a dokumentace dokládající, jak závazek vznikl, vůči komu a jak má být hrazen a jaké bylo jeho protiplnění :**
  - **Pravděpodobně jde o formu ručení za závazky společnosti Severotrans a.s., které přestalo být v průběhu r. 2016 hrazeno**
- **Společnost ČSAD Liberec podléhá povinnému auditu. S ohledem na nejistotu ve smluvním zajištění tržeb společnosti a finanční pozici společnosti k 31.12.2016 vydal auditor (společnost ZH Bohemia Audit s.r.o.) výrok s výhradou.**

FINANČNÍ POZICE ČSAD LIBEREC, A.S.: REKAPITULACE

- K 30.6. 2017 ČSAD vykazuje **záporný vlastní kapitál ve výši – 6 mil. Kč (je podkapitalizovaná) a významné znaky předlužení. D**ůvodem této kritické finanční pozice je **významně ztrátové hospodáření v důsledku nepřiměřeně nízké sazby CDV (26,8 Kč/km**), **neuhrazené pohledávky vůči spřízněné společnosti Severotrans a.s.** (celková výše ztrátových pohledávek **13,7 mil. Kč**) a **významně rostoucí trend personálních nákladů**:
  - K 30.6. 2017 ČSAD neevidovala významné závazky mimo skupinu [redacted] po splatnosti. Rizikové závazky jsou zajišťovány splátkovými kalendáři či dohodami o prodloužení splatnosti. Splátkové kalendáře byly taktéž sjednány s institucemi sociálního a zdravotního pojištění.
  - Splatnost závazků vůči společnostem skupiny [redacted] **existujícím k 30.6. 2017 je odsunuta do 31.1. 2018. Obdobně je řešena i splatnost nových závazků z obchodního styku, kdy tyto společnosti nebudou vyžadovat za toto období žádné sankce ani úroky z prodlení**
- **Vozový park ČSAD je zastaralý. Byť je společnost prozatím schopna zajišťovat dopravní obslužnost svěřené oblasti, činí tak v některých nouzových případech autobusy, jejichž stáří přesahuje 16 let – výsledkem je pak penalizace ze strany LK a další zhoršování finanční situace:**
  - **V současné situaci není ČSAD schopna zajistit bez kapitálového vstupu LK a potenciálu dlouhodobé smlouvy s LK obnovu vozového parku**
- **Potřebu dodatečného zvýšení vlastního kapitálu ČSAD kalkulujeme na 28 mil. Kč s tím, že po schválení vstupu LK do ČSAD by došlo k narovnání CDV, alespoň na požadovanou hodnotu 31 Kč/km:**
  - **Při posuzování výše této kapitálové potřeby je třeba zdůraznit, že LK aplikací CDV ve výši 26,80 Kč/km realizuje oproti požadovanému CDV 31,09 Kč/km významnou úsporu ve svých výdajích na dopravní obslužnost, která na měsíční bázi činí cca 1,5 mil. Kč, tj. na půlroční bázi cca 9 mil. Kč** (v komparaci s cenovými podmínkami BusLine činí tato půlroční úspora 15 mil. Kč)
    - **Jelikož tato úspora LK reprezentuje ztrátu a odliv C-F ČSAD, transponuje se fakticky do části potřebného navýšení vlastního kapitálu ČSAD**
  - **Pokud LK nepřistoupí promptně k dorovnání CDV na hodnotu alespoň 31,09 Kč/km** (optimálně za celé 2. pol. r. 2017)**, je důležité schválit navýšení vlastního kapitálu ČSAD o 28 mil. Kč co nejrychleji a nejpozději do konce října 2017 provést první splátku alespoň 5 mil. Kč tak, aby se tímto krokem vytvořily předpoklady získat financování i na standardním bankovním trhu. Současně je nezbytné zvýšit CDV pro období r. 2018 na 32,70 Kč/km**
- **Z navýšení kapitálu v objemu 28 mil. Kč využije ČSAD 8 mil. Kč k posílení kapitálu ACN za účelem splacení klíčových závazků vůči státu a dodavatelům náhradních dílů a dalších komponent pro servisní činnost**

V.2 DUE DILIGENCE SPOLEČNOSTI AUTOCENTRUM NORD, A.S.

VÝKONNOST (PRODUKTIVITA) AUTOCENTRUM NORD (2/3): PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

- **Nízká provozní efektivita hospodaření ACN je dána několika skutečnostmi**:
  - **Vysoký podíl THP (neproduktivních) zaměstnanců vůči produktivním (výkonným) profesím** - fakticky poměr 1:1, kdy standardem je poměr 1:3 (1THP na 3 mechaniky):
    - **tato zaměstnanecká struktura je pro neautorizovaný servis nákladních vozidel a autobusů,** který nemusí splňovat například standardy ohledně počtu servisních techniků a jiných zaměstnanců zajišťujících komunikaci s klienty a má jednoho klíčového zákazníka, **významně neefektivní** a **zatěžuje provozní hospodaření nepřiměřenou výrobní režií**
    - **po prodeji ACN do vlastnictví ČSAD Liberec lze tuto situaci poměrně rychle napravit restrukturalizací společnosti** a sdílením správních procesů s **ČSAD Liberec**
      - ✓ **sdílené služby** – účetní evidence, mzdová evidence, částečně i management a **Snížení počtu THP pracovníků**
  - **Ostatní režijní náklady** – jedná se především o **náklady na nájemné a související spotřebu energií** fakturované společností FinReal, a.s.
    - Výše vlastního nájemného je v aplikované sazbě přiměřená a výhodná. Pro potřeby nové nájemní smlouvy, která je připravena s platností od 1.9. 2017, **je aktualizována výměra užívaných pozemků a zřízení práv pro užití příjezdových a manipulačních ploch**
    - Za problematickou považujeme (stejně jako v případě ČSAD) v**ýši nákladů na služby souvisejí s užitím areálu** (zejména spotřeba energií – el. energie, teplo, vodné/stočné), která je účtována v režimu **záloh s následným vyúčtováním, jež neprobíhá a platby jsou fakticky fixní** (důvodem opět to, že objekty nejsou vybaveny vlastními měřícími zařízeními skutečné spotřeby)
      - ✓ Roční **náklady na spotřebu energií činí cca 1 mil. Kč,** kdy tato výše není podložena jakýmkoli vyúčtováním. V porovnání se srovnatelnými nám známými subjekty (prodeje a servisy osobních/nákladních vozů s podstatně vyšším objemem tržeb za servisní činnost) **jsou tyto náklady vysoké** a dle **našeho názoru neodpovídají rozsahu a struktuře pronajatého majetku v jeho současném stavu**
      - ✓ Do nájemní smlouvy s platností od 1.9. 2017 je proto implementováno **snížení paušálních plateb o 1/3 dosavadní výše** implikující roční **úspory řádově ve výši cca 330 tis. Kč.**

VÝKONNOST (PRODUKTIVITA) AUTOCENTRUM NORD (1/3): PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

- Autocentrum Nord je **neautorizovaným servisem** pro klíčové značky autobusů/nákladních vozidel. **Klíčovým (majoritním) odběratelem služeb je ČSAD Liberec jakožto součást skupiny vlastněné** [redacted] Lze tak říci, že se jedná **o servisní organizaci pro ČSAD Liberec**
  - **Za první pololetí roku 2017 činily tržby od ČSAD Liberec 7,6 mil. Kč při celkových tržbách 9,1 mil. Kč (>80% zastoupení ČSAD Liberec)**
- **Základní výsledovka** vychází z účetních dat Autocentrum Nord (ACN) 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 % se zlepšujícím se průběžným trendem v r. 2017)**, společnost je schopna generovat kladný hospodářský výsledek pouze za cenu skutečnosti, že neobnovuje svůj majetek a v rámci skupiny účtuje svému klíčovému klientovi (ČSAD) vyšší servisní sazby a vyšší rozsah výkonů, než byl fakticky proveden:**
  - **Cenová politika ACN vůči ČSAD není vstřícná. Je aplikována z tržního pohledu spíše vyšší sazba 570 Kč/hod., když ACN externím zákazníkům nabízí výhodnější cenové podmínky**

ACN - základní výsledovka (v tis. Kč)	2016	1- 6/2017
Tržby	16 153	9 108
Výrobní spotřeba	-9 092	-4 681
Přidaná hodnota	**7 061**	**4 427**
Personální náklady	-6 380	-3 792
Odpisy	-271	-57
Ostatní	-122	59
Upravený provozní hospodářský výsledek	**288**	**615**
Hospodářský výsledek po zdanění zdaněním dle účet. výkazů	**-1 526**	**103**

- **ACN tak nutně musí projít provozní restrukturalizaci s cílem zvýšit efektivitu hospodaření – společnost v sobě nese významnou administrativní zátěž a významnou zátěž režijních nákladů (viz dále)**
- Do hospodaření r. 2016 se negativně promítá 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.**)
- Průběžný výsledek hospodaření za 1-6/2017 je negativně ovlivněn zaúčtovanými smluvními sankcemi a úroky z prodlení (viz dále)
- S ohledem na zanedbatelnou výši odpisů odráží provozní HV **provozní Cash flow, které je pro běžný chod společnosti nízké**

VÝKONNOST (PRODUKTIVITA) AUTOCENTRUM NORD (3/3): PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

- **Produktivita výkonných zaměstnanců: ACN vykazuje velmi vysokou produktivitu práce ve vztahu k vyfakturovaným odpracovaným hodinám:**
  - Produktivita práce **na úrovni 95%** (náš výpočet zohledňuje i čerpání dovolené, nemoci apod.) je v oblasti servisních a opravárenských služeb **naprosto nadstandardní až prakticky nemožná** (obvyklá úroveň ve standardních provozech 65 - 80 %)
  - Indikuje skutečnost, že **klientům** (v tomto případě **ČSAD Liberec** jakožto klíčovému zákazníkovi ACN) **je fakturován významně vyšší objem hodin, než byl skutečně odpracován na zakázce:**
    - **ACN tak zjevně historicky využívalo ČSAD Liberec jako zdroj svého financování a úhrady provozních nákladů**. Ve vztahu k provedené fakturaci mezi ČSAD Liberec a ACN **neexistovala žádná kontrola fakturovaných výkonů v odpracovaných hodinách**, jelikož se jednalo o spřízněné společnosti s identickým vrcholovým vedením

- **ACN je v provozním hospodaření stabilizované, a to i přesto, že je zatíženo významnou provozní nehospodárností v důsledku nepřiměřeně vysokých nákladů na administrativu (vysoký počet THP pracovníků) a spotřebu energií:**
  - **ACN se vyznačuje reálným potenciálem restrukturalizace, která by významně změnila hospodářské výsledky společnosti i při snížení cen oprav účtovaných ČSAD Liberec.**
- **Nezbytnou podmínkou celkové stability je dále uváděné doplnění kapitálu v objemu 8 mil. Kč tak, aby byla eliminována dluhová zátěž ACN, která v současné době znamená vysoké riziko úpadku**

FINANČNÍ POZICE AUTOCENTRUM NORD (1/6): BILANČNÍ VELIČINY

- Klíčovým rizikem ACN není její hospodaření, **ale její finanční pozice**, která z efektivity hospodaření vyplývá jen částečně. Tabulka prezentuje vývoj klíčových bilančních veličin v období 31.12. 2015 – 30.6.2017 a **dokládá významně zápornou výši vlastního kapitálu (ACN je silně podkapitalizováno) a velmi nepříznivou finanční pozici. Fakticky se ACN téměř nachází v platební neschopnosti.**
  - Finanční pozice ACN je negativně ovlivněna i ztrátovými pohledávkami vůči propojené společnosti **Severotrans a.s.** (pohledávka 2.412 tis. Kč – společnost v insolvenci) a i dalšími ztrátovými externími pohledávkami z obchodních vztahů (již v r. 2015 byly kryty opravnými položkami) - **stav opravných položek k pohledávkám k 30.6.2017 činí 3,9 mil. Kč**
- ACN **nebylo z provozního C-F schopno řádně plnit své závazky vůči FÚ** (daňové odvody), proto jejich výše **je nestandardně vysoká**. **K těmto závazkům vůči státu jsou vyhotoveny splátkové kalendáře, bez nichž by se ACN dostalo do platební neschopnosti.**
- ACN **nebylo rovněž schopno plnit řádně své závazky ani vůči institucím sociálního zabezpečení (SSZ), kdy jsme na základě poskytnutého potvrzení navýšili závazky vůči SSZ o vyměřené penále ve výši 1,08 mil. Kč** (detail viz dále).

Autocentrum Nord, a.s.	2015	2016	30.6.2017	30.6.2017 korekce	30.6.2017 upraveno
AKTIVA CELKEM	9 164	6 362	7 866	-1 535	6 331
Dlouhodobý majetek	1 212	765	696		696
Oběžná aktiva	7 952	5 502	7 159	-1 535	5 624
Krátkodobé pohledávky	4 196	2 612	3 971		3 971
Peněžní prostředky	30	101	166		166
Zásoby	3 726	2 783	3 005	-1 535	1 470
PASIVA CELKEM	9 164	6 362	7 866	-1 535	6 331
Vlastní kapitál	**-7 023**	**-8 550**	**-8 652**	**-2 615**	**-11 267**
Cizí zdroje	16 187	14 912	16 520	1 080	17 600
Dlouhodobé závazky	4 091	4 887	5 487		5 487
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	3 500	4 400	5 487		5 487
Krátkodobé závazky	12 096	10 025	11 033	1 080	12 113
Závazky z obchodních vztahů	4 223	4 206	5 476		5 476
Stát - daňové závazky a dotace	6 677	4 823	4 549		4 549
Závazky vůči institucím SZP	0	541	633	1 080	1 713
Závazky vůči zaměstnancům	0	255	375		375

- V r. 2016 a 2017 je jako překlenovací zdroj využívána **osobní půjčka [redacted] ve výši 5 mil. Kč, která byla po 30.6.2017 navýšena o dalších 150 tis. Kč**
- Problematickou položkou jsou **zásoby náhradních dílů**, které obsahují významný objem obtížně prodatelných položek, **k nimž jsme doplnili opravnou položku..**
- **Finanční pozice ACN je dlouhodobě negativní, bezprostředně je ovlivněna i nepříznivou finanční situací ČSAD jako klíčového zákazníka, neboť ČSAD s obtížemi a se zpožděním hradí své závazky:**
  - **stabilizace ČSAD a zvýšení kapitálu o 8 mil. Kč jsou nezbytným předpokladem stabilizace ACN. V opačném případě ACN není schopno nadále provozovat svou činnost a splnit své závazky**

FINANČNÍ POZICE AUTOCENTRUM NORD (2/6): ZÁVAZKY KE SKUPINĚ [redacted]

❑ **závazky z titulu financování k 30.6.2017**

věřitel	druh	výše závazku k 30.6.2017
[redacted]	Finanční půjčka 2012	3 500 000
	Finanční půjčka 2016	900 000
	Finanční půjčka r. 2017	600 000
	Převzetí dluhu	474 116
celkem		**5 474 116**

❑ **provozní závazky ke skupině k 30.6.2017**

věřitel	druh	výše závazku k 30.6.2017	z toho po splatnosti
ČSAD Liberec, a.s.	Provoz	91 466	43 287
FinReal Liberec, a.s.	Provoz	2 673 564	2 673 564
[redacted]	Úroky z prodlení	679 246	679 246
Liberecká autom. doprava	Provoz	10 148	6 562
celkem		**3 454 424**	**3 402 659**

- **Akviziční transakce je připravena tak, že LK současně s akciemi ČSAD odkupuje i financování poskytnuté ACN [redacted] e dni 30.6. 2017, neboť toto se fakticky chová jako složka dlouhodobého kapitálu, pro jejíž vyplacení by stejně bylo nutné navýšit vlastní kapitál ACN**
- **Zvýšení půjčky o 150 tis. Kč, které proběhlo po 30.6. 2017, se dle původní dohody nepromítne do postoupení pohledávek a zůstane jako závazek ACN, který bude později vyplacen ze zlepšeného C-F**

FINANČNÍ POZICE AUTOCENTRUM NORD (3/6): 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 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 vlastník v současné době uvádí, že nemá potřebnou likviditu, aby ACN finančně podpořil nad rámec již poskytnutých půjček a jejich zvýšení po 30.6. 2017 o 150 tis. Kč**

Krytí závazků (v tis. Kč)	31.12.2015	31.12.2016	30.6.2017
závazky z obchodních vztahů	-12 096	-10 025	-12 113
závazky vůči institucím státu (vč. penalizace) a ZP	-6 677	-5 364	-6 262
netto pohledávky	4 196	2 612	3 971
peněžní prostředky	30	101	166
Zásoby (po zohlednění korekce v roce 2017)	1 863	1 392	1 470
Čistá dluhová pozice	-12 684	-11 285	-12 768

- Pro obnovu již odepsaného dlouhodobého hmotného majetku na požadovanou technickou úroveň bude potřebná investice v řádech jednotek mil. Kč, kterou v případě stabilizace ACN **zvýšením vlastního kapitálu o 8 mil. Kč bude možné financovat z cizích zdrojů**
- **V současné době je ACN schopno průběžně hradit své mzdové závazky a nezbytné výdaje jen díky měsíčním platbám ČSAD v objemu 700 – 800 tis. Kč**

- **Situace ACN je obdobná, jako v případě ČSAD – nedostatečné zdroje financování jsou nahrazovány půjčkami [redacted] nesplácením závazků v rámci skupiny (především z titulu nájemného) a zastavením plateb vůči státním institucím (není odváděno sociální pojištění za zaměstnance) i dodavatelům**
  - **Vzhledem k podkapitalizaci, nízké produktivitě a závislosti na ČSAD se nejeví jako reálné takové zdroje zabezpečit na finančním trhu**
- **Současná situace vyžaduje doplnění kapitálu o cca 8 mil. Kč a restrukturalizaci provozního hospodaření ACN, jež vygeneruje vnitřní zdroje**

FINANČNÍ POZICE AUTOCENTRUM NORD (4/6): ZÁVAZKY Z OBCHODNÍHO STYKU

- Struktura závazků z obchodního styku dle splatnosti k 30.6.2017 (dle splatnosti závazků v jednotlivých letech a kvartálech) je uvedena v následující tabulce s tím, že **jsou jmenovitě uváděni pouze klíčoví věřitelé a vyznačeni věřitelé v rámci skupiny LIAD**. **Splatnost závazků je uvedena před navrženým prodloužením splatnosti v rámci skupiny LIAD do 31.1. 2018, která je podmínkou akvizice:**
  - Po prodloužení doby splatnosti shodným způsobem jako v případě ČSAD (odložení splatnosti stávajících závazků k 31.1.2018, prodloužení splatnosti nových závazků na 90 dní) bude pozice ACN **dílče stabilizována, avšak stále závislá na situaci ČSAD a potřebě navýšení vlastního kapitálu o 8 mil. Kč**

splatnost závazku v roce:	2012 a starší	2013 - 2015	2016	2017 Q1	2017 Q2	ve splatnosti	celkem	komentář
FinReal Liberec, a.s.			1 701 526	439 673	532 365		2 673 564	společnost ve skupině, bude prodloužena splatnost
ZLINER s.r.o.				102 414	439 907	156 864	699 185	klíčový dodavatel náhradních dílů, není splátkový kalendář, toleruje delší splatnost s ohledem na potenciál navýšení dodávek po stabilizaci ČSAD
[redacted]		390 845	179 303	54 247	54 851		679 246	úroky z prodlení, úroky z půjček
EUROPART CZ s.r.o.				19 628	492 577	66 989	579 194	dodavatel náhradních dílů, sjednán splátkový kalendář
WETEST PNEU			106 344				106 344	bývalý dodavatel pneu, sjednán splátkový kalendář
ČSAD Liberec, a.s.				19 265	72 201		91 466	
FARID COMERCIA S.R.O.			40 112	35 531			75 643	sjednán splátkový kalendář
LIAD					6 562	3 586	10 148	
Celkový součet	343 607	402 207	2 034 950	675 405	1 721 792	297 897	5 475 857	

- **Sjednání odložené splatnosti vůči společnostem skupiny [redacted] či splátkových kalendářů vůči institucím státu a klíčovým dodavatelům je důležitým předpokladem stabilizace ACN do realizace navýšení vlastního kapitálu ACN o 8 mil. Kč a její restrukturalizace**

FINANČNÍ POZICE AUTOCENTRUM NORD (5/6): ZÁVAZKY VŮČI STÁTU A INSTITUCÍM ZP

- Kritická a neustále se zhoršující finanční situace se projevuje zejména ve **vztahu ke státním institucím (FÚ a OSSZ) a zdravotním pojišťovnám**:
  - Závazky vůči **finančnímu úřadu (FÚ)** – ACN k 30.6.2016 nevykazuje, dle získaného potvrzení FÚ, žádné závazky po splatnosti. U závazku z titulu neodvedené DPH byl **však sjednán splátkový kalendář do 31.12.2019**, kdy z posečkání plyne úrok z prodlení, který ACN hradí.
    - **Celkový zůstatek posečkané částky činí aktuálně 4,5 mil. Kč (původní výše posečkané částky 5,1 mil. Kč)**
    - **Ze splátek plynou ACN významné úroky z prodlení ve výši 7 % nad repo sazbou ČNB (k 30.6.2017 úroková sazba 7,05%)**
      - ✓ Zajištění splátkového kalendáře bylo nezbytným a racionálním krokem při zhoršení finanční situace ACN dané nehrazením pohledávek společnostmi Severotrans a VITOstav.
  - Závazky vůči **zdravotním pojišťovnám** – nebyla ze strany zdravotních pojišťoven konstatována existence závazků po splatnosti k 30.6.2017
  - **Závazky vůči OSSZ – obdrželi jsme přehled závazků k 30.6.2017, kdy bylo ACN vyměřeno penále za pozdní platbu v celkové výši 1,08 mil. Kč, přičemž v režimu vymáhání se nachází dlužné pojistné včetně penále v celkové výši 1,46 mil. Kč**
    - **ACN toto penále nevykazuje ve své účetní evidenci (vykazuje závazek ve výši pouze 567 tis. kč), proto jsme jej pro účely posouzení finanční pozice do účetních výkazů doplnili**
    - S ohledem na výši penále (nad 1 mil. Kč) **nelze předpokládat, že toto penále bude prominuto** (o prominutí rozhoduje přímo MPSV)
    - **S OSSZ není sjednán splátkový kalendář ani vyjednána jakákoli jiná dohoda o posunutí splatnosti atd. Tento postup vedení ACN považujeme za nezodpovědný a pro fungování společnosti rizikový, resp. nebezpečný.**
      - ✓ **Závazek vůči OSSZ je jedním z těch, které je třeba prioritně vyrovnat po navýšení kapitálu ACN v případě vstupu LK do ČSAD. Do doby úhrady doporučujeme vyjednat s OSSZ splátkový kalendář a vyhnout se tak případné exekuci**

FINANČNÍ POZICE AUTOCENTRUM NORD (6/6): ZÁSOBY, DLOUHODOBÝ MAJETEK

- Problematickou oblastí, která byla ovlivněna v některých případech chybnou politikou vedení společnosti, **je skladové hospodářství a ocenění a evidence zásob.** Tato oblast má dva rozměry:
  - **manka skladu zásob zjištěná při jejich inventarizaci či jiných příležitostech.** V účetní evidenci společnosti je zachycena na samostatném analytickém účtu částka **– 523 tis. Kč** jako inventarizační rozdíly:
    - dle vyjádření ředitele ACN vznikla tato částka v **průběhu několika let pravděpodobně krádežemi materiálu/náhradních dílů**, přičemž nebyl jednoznačně **identifikován viník a ACN se rozhodla škody nevymáhat po vedoucím skladu**, jelikož neměl uzavřenu hmotnou odpovědnost
    - pro další fungování ACN je jednoznačně nezbytné **zamezit opakování této situace jak preventivní činností** (dohled, zvýšená frekvence správně prováděné fyzické inventarizace zásob), důsledným **vymáháním škod po vinících a sjednání hmotné odpovědnosti pro všechny klíčové zaměstnance skladu, příp. i vedení ACN**
  - **nepotřebné/neprodatelné zásoby** – z celkového evidenčního stavu zásob (materiál, náhradní díly) k 30.6.2017 **3,2 mil. Kč** společnost eviduje **1,8 mil. Kč zásob déle než jeden rok bez pohybu**, tj. cca **55% zásob ACN je zřejmě nevyužitelná pro servisní činnost či využitelná/prodejná pouze s velmi významným snížením prodejní ceny:**
    - **K těmto zásobám jsou ACN vytvořeny opravné položky v nedostatečné výši 231 tis. Kč. Pro účely Due Diligence a zreálnění finanční pozice společnosti jsme zvýšili opravné položky až na částku 1,8 mil. Kč**
- **Technické vybavení ACN je zastaralé**, společnost nemá k dispozici diagnostiku pro opravy moderních vozů => není možno využít možnosti stát se autorizovaným opravcem pro některou z klíčových značek autobusů:
  - **Důležitá náprava podinvestování v této oblasti si vyžádá jednorázové investice v řádu jednotek mil. Kč, které mohou být dle našeho názoru po stabilizaci ACN zvýšením kapitálu a stabilizaci ČSAD Liberec realizována formou účelových bankovních úvěrů**

RIZIKA VYPLÝVAJÍCÍ ZE SMLUV O VÝKONU FUNKCE ČI JINÝCH OBDOBNÝCH SMLUV A SOUDNÍCH SPORŮ

- S ohledem na skutečnost, že nezbytnou podmínkou ozdravení ACN je **kromě kapitálové podpory v objemu 8 mil. Kč její zásadní restrukturalizace**, prověřovali jsme s ohledem na možná rizika soudních či jiných sporů či nutnosti výplaty odstupného i existenci rizikových ustanovení vyplývajících ze smluv o výkonu funkce či smluv obdobných:
  - V případě společnosti ACN se jedná o:
    - předseda představenstva, [redacted]
    - člen představenstva, [redacted]
  - **Dle poskytnutých informací nejsou s těmito osobami uzavřeny žádné písemné smlouvy či dohody, které by měly mít za následek výše uvedené dopady, nejsou uzavřeny ani vlastní smlouvy o výkonu funkce.**

- Dle prohlášení předsedy představenstva ACN **nejsou proti ACN vedeny žádné soudní spory ani společnost žádné soudní spory nevede**.

FINANČNÍ POZICE SPOLEČNOSTI AUTOCENTRUM NORD: REKAPITULACE

- ACN vykazuje **nízkou efektivitu hospodaření danou vysokou administrativní zátěží (vysoký objem THP pracovníků)** a vysokými náklady na služby zajišťované společností FinReal (energie související s užitím nájemních prostor)
- S ohledem na závislost ACN na hospodaření ČSAD (80% zastoupení na tržbách) a současně i minulých chybných rozhodnutích vedení ACN, která vedla **ke ztrátovým pohledávkám v objemu 3,9 mil. Kč**, se ACN dostalo na hranici **platební neschopnosti, kdy není schopno hradit i klíčové závazky ohrožující samotnou jeho existenci (zejména závazky vůči OSSZ a závazky vůči klíčovým dodavatelům):**
  - **K závazkům vůči OSSZ není sjednán splátkový kalendář a tyto závazky jsou v režimu vymáhání s rizikem exekuce**
  - **Kritická finanční pozice vyvolává významné vícenáklady – úroky z prodlení a penalizaci od OSSZ v objemu cca 1,08 mil. Kč. Tato penalizace byla zohledněna ve výkazech společnosti v rámci tohoto Due Diligence**
- **ACN drží na skladě významný objem nevyužitelných, resp. obtížně využitelných zásob, ke kterému není vytvořena odpovídající korekce:**
  - **Pro účely Due Diligence a zreálnění finanční pozice ACN jsme zvýšili opravné položky až na částku 1,8 mil. Kč**
- **ACN je podinvestována, dlouhodobý majetek je fakticky 100% odepsán a významně zastaralý**
  - **Obnova servisního vybavení, která bude vyžadovat objem jednotek milionu Kč, je nezbytným předpokladem kvalitního a stabilního výkonu servisní činnosti pro ČSAD. V případě navýšení kapitálu ČSAD o potřebných 8 mil. Kč, je reálné financovat tuto obnovu z účelových úvěrových zdrojů**
- **Pro finanční stabilizaci ACN zajišťující její další fungování je potřebné co nejrychlejší navýšení kapitálu o cca 8 mil. Kč, které by v případě schválení vstupu LK do ČSAD provedlo v souladu s plánem akvizice ČSAD jako nový vlastník ACN**
  - **Zdroje pro toto navýšení kapitálu ACN budou vytvořeny zvýšením vlastního kapitálu ČSAD o 28 mil. Kč ze zdrojů LK**

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

NÁJEMNÍ SMLOUVY, UŽÍVÁNÍ NEMOVITOSTÍ, SPOTŘEBA ENERGIÍ

- **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).
  - **Znění nájemních smluv není v některých případech zcela jednoznačné**, což odpovídá skutečnosti, že tyto smlouvy byly uzavírány v rámci skupiny.
  - **Jednotkové ceny pronájmu hodnotíme jako adekvátní, resp. ekonomicky pro nájemce výhodné (jsou obsaženy v příloze nájemních smluv)**. **Klíčové problémy na straně efektivity nájemního vztahu byly identifikovány v rozsahu pronajatého majetku a v souvisejících nákladech na služby:**
    - **společností ČSAD využívaný a potřebný rozsah pozemků** – parkovacích a manipulačních ploch pro autobusy – **je reálně podstatně nižší oproti rozsahu nastaveném a hrazeném v rámci dosud platné nájemní smlouvy.**
    - **ČSAD Liberec tak hradí nájemné za plochy, které nevyužívá ani nepotřebuje** a které využívají i jiné podnikatelské subjekty bez patřičné úhrady. **Pronajatá plocha pozemků pro ČSAD Liberec činí 12.620 m2**, **potřebná plocha identifikovaná ČSAD Liberec odpovídá 3.313 m2**. Tato plocha zohledňuje jak potřebu parkování autobusů, tak i služebních vozidel ČSAD Liberec.
    - Nájemní smlouva s ACN obsahuje výměry, které odpovídají výměrám potřebným a jsou v současné době aktualizovány geometrickým zaměřením
  - Součástí nájemních smluv ČSAD a AN jsou taktéž **zálohové platby za energie** (plyn, vodné, stočné, elektrická energie, správa objektu). S ohledem na absenci jakýchkoli měřících zařízení, která by umožňovala přesné (nebo alespoň dostatečně přiměřené) rozúčtování energií, **není vyúčtování prováděno a zálohové platby jsou považovány za platby finální** (fixní)
    - **Celkové roční náklady na spotřebu všech energií a služeb dle platných nájemních smluv** dle **našeho názoru neodpovídají rozsahu a struktuře pronajatého majetku v jeho současném stavu a je třeba je významně zredukovat** (nové smlouvy je redukují o 1/3 stávajícího stavu)
  - Kromě pronájmu objektivně potřebných nemovitostí i movitých věcí je předmětem nájmu i **reklamní plocha na budově pronajímané ACN**. S ohledem na skutečnost, že ACN by se mělo zaměřovat primárně na poskytování služeb ČSAD a velkým subjektům, **je tato reklama nadbytečná** (roční úspora cca 80 tis. Kč). Obdobně je tomu i v případě plochy před ACN určené pro parkování drobných zákazníků servisu.

NÁJEMNÍ SMLOUVY, UŽÍVÁNÍ NEMOVITOSTÍ, SPOTŘEBA ENERGIÍ: MODIFIKACE SMLUVNÍCH VZTAHŮ

- **Podmínkou schválení akvizice LK do ČSAD je modifikace nájemních smluv ČSAD a ACN se společností FinReal tak, aby bylo garantováno dlouhodobé užití areálu, optimalizováno nájemné a související náklady a zajištěn příjezd do areálu a manipulace v něm:**
  - **Nové smlouvy budou uzavřeny za současných podmínek jednotkového nájemného na dobu určitou 5 let, s opcí na dalších 5 let** s tím, že v druhém pětiletém období lze vypovědět oboustranně smlouvu s 24 měsíční výpovědní lhůtou. **Takto nastavená platnost smlouvy zajišťuje finanční i provozní stabilitu ČSAD a ACN i v případě změny pronajímatele,** pronajímateli dává taktéž jistotu dlouhodobého vztahu, přičemž v druhém období ponechává dostatečně dlouhý časový rámec oběma subjektům k adaptaci na možnou výpověď ze smlouvy.
  - **Zpracováním zcela nových smluv, které LK vyžaduje uzavřít, byla zvýšena jejich určitost a právní jistota všech smluvních stran s tím, že současně** byla zpřesněna výměra pronajatých ploch tak, aby odpovídala skutečnosti a reálným potřebám ČSAD a ACN:
    - V případě ČSAD byly modifikovány výměry při zachování jednotkových cen, a to následujícím způsobem:

ČSAD Liberec	stará smlouva	nová smlouva	rozdíl
Kancelářské a skladové prostory - rozloha v m2	488	377	-111
Parkovací plochy pro autobusy – rozloha v m2	12 620	3 313	-9 307
Celkové roční nájemné v Kč	**1 195 914**	**439 917**	**-755 977**

  - Nové nájemní smlouvy garantují pro ČSAD a ACN za sjednanou úhradu **volné využívání příjezdových komunikací a manipulačních ploch** tak, aby smluvně bylo zaručeno využívání areálu pro obě společnosti po dobu platnosti nájemních smluv. **Smlouvy definují povinnost stran zřídit pro užití těchto ploch věcná břemena zapsaná v katastru nemovitostí:**
  - **Nové nájemní smlouvy účinné od 1.9. 2017 snižují pro ČSAD i ACN o 1/3 dosavadní platby za energie a služby související s užíváním pronajatého majetku**:
    - **Celkový roční dopad snížení nájemného a souvisejících služeb na ČSAD a ACN odpovídá roční úspoře za obě společnosti cca 1,2 mil. Kč**

V.4 FINANČNÍ PLÁN SPOLEČNOSTI
ČSAD LIBEREC, A.S.

ÚČEL A ZPŮSOB SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

- **ČSAD sestavila námi revidovaný finanční plán pro období 2017 – 2020 pro možnost posouzení**:
  - **životaschopnosti** ČSAD po provedení potřebných nápravných opatření a kapitálového vstupu LK **při nastavení konkurenceschopné výše CDV**
  - **celkové bilance fungování ČSAD jako vnitřního dopravce LK** – výsledky hospodaření, dosahované úspory, finanční pozice
  - **návratnosti finančních prostředků vložených do akvizice ČSAD** – především determinace výše CDV ekonomicky únosného pro ČSAD a **výhodného pro LK** tím, že bude garantovat nižší náklady dopravní obslužnosti, než vyžadující konkurenční dopravci v LK
- **Podklad pro sestavení znaleckého posudku oceňující společnost ČSAD Liberec**
- **Primárním zdrojem pro sestavení finančního plánu prezentovaném společností ČSAD Liberec a námi prověřeném a modifikovaném byly:**
  - **detailní plánovaná výsledovka ČSAD** sestavená dle jednotlivých analytických účtů tak, aby byla zajištěna kontinuita a možnost průběžné kontroly a adaptace plánu
  - **investiční plán ČSAD**, který v sobě kombinuje plán investic a plán jejich financování. V souladu s filosofií plánu jsou investice financovány formou účelového úvěru se stejnou dobou splatnosti jako je doba odpisování
- Tyto základní informační zdroje, spolu s detailní diskusí s vedením ČSAD nad způsobem sestavení tohoto plánu, byly podkladem pro sestavení zjednodušené plánované rozvahy.
- V rámci diskuse s vedením ČSAD plán doznal určitých změn, zaměřených především na maximální efektivitu a úspornost plánu v r. 2017 a dílče i v r. 2018
  - **Plán je zpracován v období 2017 – 2018 jako krizový se zaměřením na přežití společnosti při nutném zvyšování personálních nákladů a co nejrychlejší dílčí omlazení vozového parku prostřednictvím nákupu mírně ojetých autobusů**.

- **Podle našeho názoru Finanční plán ČSAD pro období 2017-2020 je sestaven a prezentován věrohodně a popisuje budoucí hospodaření ČSAD za stanovených předpokladů a parametrů vstupu LK a zvýšení vlastního kapitálu**

PŘEDPOKLADY SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU, PARAMETRY FINANČNÍHO PLÁNU ČSAD

- **ČSAD bude zajišťovat obdobný objem dopravní obslužnosti jako v r. 2016/2017, tj. oblast SEVER**
- **Dlouhodobý majetek** (především autobusy) **bude financován formou bankovního úvěru tak, aby byla minimalizována potřeba financování ze strany LK**, přičemž délka účelového bankovního úvěru odpovídá délce odpisování – **tj. 8 let u autobusů**. Odpisy jsou tak kryty splátkami bankovního úvěru, jako zajišťovací instrument jsou použity autobusy, úroková sazba je nastavena na obvykle dosahovanou výši, tj. PRIBOR + 1,3%.
  - **S ohledem na skutečnost, že takto nastavené financování bude probíhat v podmínkách ČSAD jako vnitřního dopravce LK a v podmínkách existence dlouhodobé smlouvy, je rozumným předpokladem dostupnost tohoto financování, jeho přiměřené úrokové náklady i při relativně vysoké úrovni zadlužení na úrovni 90%** (z pohledu financující banky se bude jednat o klienta ve vlastnictví LK s dlouhodobě zajištěnými a stabilními tržbami, kdy cena zastaveného majetku víceméně kopíruje zůstatek jistiny úvěru. **Leasingové financování nebude využíváno**.
- **Dojde k optimalizaci nájemních vztahů se společností FinReal tak, jak je uvedeno v této zprávě, dojde k racionalizaci hospodaření ACN a tedy i snížení ročních nákladů na opravy a údržbu.**
- **LK provede v r. 2017 navýšení vlastního kapitálu ČSAD o 28 mil. Kč, z nichž 8 mil. bude použito pro kapitálové posílení ACN**
- **ČSAD bude řádně a včas hradit své závazky a bude se pohybovat v platném legislativním rámci** (například v oblasti odměňování mezd řidičů) a bude respektovat technické podmínky LK pro provozovatele veřejné autobusové přepravy osob.
- **V letech 2018 a následujících musí dojít k navýšení mzdových nákladů tak, aby byla společnost jako zaměstnavatel konkurenceschopná a měla tak zajištěn dostatek kvalifikovaných řidičů a THP**.
- Plán je kalkulován na cenu nafty ve výši **22 Kč/l bez DPH** – vychází z podmínek interní čerpací stanice v areálu společnosti. S ohledem na způsob aktualizace CDV budou případné změny cen **PHM zohledněny pro všechny dopravce** a povedou tak ke změnám ve všech CDV.
- **Rok 2017**, resp. jeho zbytek od 7/2017, je **konstruován a plánován jako rok krizový, v podmínkách CDV 26,80 Kč/km**, se zaměřením na stabilizaci společnosti, která, byť již bude ve vlastnictví LK, nebude mít uzavřenu dlouhodobou smlouvu a tedy přístup k dlouhodobým bankovním úvěrům na omlazení a rozšíření vozového parku, **bude však moci v určitém omezeném rozsahu využívat krátkodobé bankovní financování.**
- **Výše CDV v dalších letech je nastavena tak, aby ČSAD dosahovala mírně kladného výsledku hospodaření – jedná se o efektivní způsob nastavení hospodaření komunálních společností, jejichž primárním cílem není generace (zdanitelného) zisku, ale co nejefektivnější poskytování služeb veřejnosti**

FINANČNÍ PLÁN PRO ROK 2017 A NÁSLEDUJÍCÍ - VÝSLEDOVKA

- Finanční plán pro r. 2017 byl sestaven s **důrazem na maximalizaci úspor ve zbytku roku s ohledem na aplikaci CDV 26,80 Kč** a neexistenci stabilního externího financování.
- Oproti našim původním předpokladům vycházejících z dat 1-4/2017 **došlo k dalšímu navýšení očekávané ztráty r. 2017**– bylo zreálněno účetnictví společnosti, identifikovány další nezbytné náklady a zreálněn dopad nízkého CDV do hospodaření ČSAD

v tis. Kč	2017 "26,80"	2018 plán	2019 projekce	2020 výhled	stručný komentář
Celkem výnosy	111 630	132 738	136 563	140 374	
výkonová spotřeba	66 451	58 198	57 898	58 146	Snížení výkonové spotřeby dáno úsporou nákladů na nájemné, spotřebu elektrické energie v souladu s nově nastavenými smlouvami s pronajímatelem, a poklesem nákladů na údržbu v souvislosti s racionalizací procesů v ACN a modernizací vozového parku
přidaná hodnota	45 179	74 540	78 665	82 228	
Osobní náklady	50 566	56 842	58 772	60 862	Nárůst personálních nákladů je dán nutností společnosti reagovat na navýšení mezd řidičů u konkurence (jak v rámci LK, tak například v rámci Středočeského kraje) tak korigovat naprosto neuspokojivou mzdovou úroveň THP
Odpisy	9 388	13 840	15 790	17 514	Nárůst odpisů daný obnovovacími investicemi do vozového parku a technologickém zabezpečení provozu a administrativy
Úroky - financování autobusů	934	842	842	842	
Ostatní běžné provozní náklady	1 623	1 462	1 683	1 901	
Ostatní běžné finanční náklady	709	648	648	648	
Ostatní běžné provozní výnosy	844	300	300	300	
Upravený běžný HV	**-17 197**	**1 206**	**1 231**	**762**	
HV před zdaněním	**-14 998**	**805**	**829**	**360**	
EBTDA (dlouhodobé cash-flow)	-5 610	14 645	16 618	17 874	Zjednodušeně řečeno dlouhodobé cash flow společnosti – tj. očištění HV o odpisy
výše CDV za km	28,32	32,70	33,75	34,78	průměrná výše CDV dle jednotlivých období plánu, pro rok 2017 za předpokladu aplikace sazby 26,80 pro 7-12/2017, pro roky následující výše CDV která zajišťuje finanční stabilitu společnosti
výše CDV za km - oblast VÝCHOD	33,66	34,77	34,77	34,77	
počet km oblast SEVER	3 700 000	3 700 000	3 700 000	3 700 000	
úspora proti BL (v Kč ročně)	19 770 406	7 659 000	3 774 000	-37 000	dosažená „úspora“ při 3,7 mil. km dopravního výkonu (oblast SEVER) v porovnání se sazbou BL

FINANČNÍ PLÁN PRO ROK 2017 A NÁSLEDUJÍCÍ - ROZVAHA

- Vedle plánu hospodaření byl vypracován **výhled Rozvahy,** opět za předpokladu nízké CDV v r. 2017, od které se odvíjí i potřeba kapitálového vkladu LK ve **4 Q r. 2017 v objemu 28 mil. Kč, z níž ČSAD pro své potřeby využij 20 mil. Kč**. Zbytek provozní potřeby kapitálu bude zajištěn úvěrem, který bude po vstupu LK již realizovatelný.

AKTIVA		v tis. Kč	2017 netto	2018 netto	2019 netto	komentář
B.	I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	1 609	1 106	vyplývá ze zásadní potřeby modernizace IS společnosti na obvyklou úroveň
B.	II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15 921	35 125	53 115	dle plánu investic – nezbytná obnova vozového parku zahájena k 1.1.2018, 2017 pouze udržování
B	III.	Finanční investice	8 000	8 000	8 000	navýšení VK ACN pro dofinancování z vloženého VK do ČSAD Liberec
C.	I.	Zásoby	172	172	172	PHM v nádržích autobusů, zachován současný stav
C.	II.	Krátkodobé pohledávky	4 600	4 700	4 800	především pohledávky vůči státu – DPH
C.	IV.	Peněžní prostředky	1 927	3 955	5 844	nutné minimum pro zajištění nezbytné úrovně peněžní likvidity
D.	I.	Časové rozlišení aktiv	16 612	10 020	5 698	postupné snižování zůstatku vlivem ukončování finančního leasingu a jeho náhradou úvěrem
		CELKEM AKTIVA	48 388	63 580	78 736	nárůst celkových aktiv je dán především využitím bankovního úvěru při financování investic
PASIVA		Vlastní kapitál	767	1 571	2 400	
A.	I.	Základní kapitál	8 894	8 894	8 894	beze změny
A.	III.	Fondy ze zisku, ostatní fondy	1 035	1 035	1 035	beze změny
		Navýšení vlastního kapitálu	28 000	28 000	28 000	navýšení vlastního kapitálu společnosti mimo základní kapitál tak, aby bylo možno jej v případě potřeby a po stabilizaci společnosti odebrat. 8 mil. využito pro ACN
A.	IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-22 414	-37 412	-36 608	
A.	V.	VH běžného účetního období (+/-)	-14 998	805	829	
		Cizí zdroje	46 465	62 009	76 336	
B.	I.	Rezervy	250	250	250	beze změny
C.	I.	Dlouhodobé závazky	9 090	7 400	7 000	postupné snížení neúčelového financování při stabilizaci finanční situace, odložený daňový závazek rozpuštěn s ohledem na dosažené daňové ztráty
C.	II.	Krátkodobé závazky	38 531	54 609	69 336	
		KZ z obchodních vztahů	10 923	6 378	4 722	postupné snižování doby obratu závazků tak, aby byla zajištěna cca 30denní splatnost závazků. Pro rok 2017 kalkulujeme prodlouženou splatnost závazků vůči firmám [redacted]
		Závazky k úvěrovým institucím	19 272	39 521	56 027	využití úvěrového financování pro obnovu dlouhodobého majetku
		Závazky k zaměstnancům	3 114	3 509	3 629	ve výši měsíčních personálních závazků
		Krátkodobé závazky ostatní	1 522	1 702	1 759	závazky vůči státu a institucím SZP
		KZ z půjčky (postoupeno na LK)	3 700	3 500	3 200	Postoupené půjčky – financování [redacted] budou postupně spláceny dle finančních možnosti
		CELKEM pasiva	48 388	63 580	78 736	

FINANČNÍ PLÁN: PLÁN INVESTIC

- **Finanční plán ČSAD vycházel z předloženého velmi detailního plánu investičních potřeb, jež pokrývá několik fází existence společnosti v letech 2017 (pouze klíčové investice) a následujících tak, aby byla zajištěna potřebná obnova vozového parku a standardy LK :**
  - **rok 2017:** pouze nezbytná obnova vozového parku ve 4 Q. 2017 tak, aby ČSAD dodržovala technické předpoklady a nebyla penalizována ze strany LK – nákup mírně ojetých autobusů – využití leasingového financování a zpětného leasingu
  - **rok 2018**: společnost je finančně stabilizovaná v podmínkách přiměřené výše CDV a má k dispozici přístup k úvěrovému financování
    - již **předjednaný nákup mírně ojetých vozů od jiného dopravce** – 10 vozů kategorie V2, 5 vozů kategorie V1, jež nahrazují nejstarší vozy v portfoliu ČSAD Liberec (**pořizovací cena 30 mil. Kč, standardní vozy, nikoli nízkopodlažní**)
    - **modernizace IT jak HW tak SW, pořízení nového serveru, SW – kancelářský sw a EIS + účetní systém (pořizovací cena 2,8 mil. Kč)** považujeme za vhodné zvážit možnost využití externího poskytovatele služeb (např. Liberecká IS), nezpochybňujeme nutnost této investice, lze však posoudit alternativní způsoby dosažení cíle, jímž je moderní a flexibilní informační systém při maximální racionalizaci nákladů na jeho prvky
    - **nákup referentských vozidel – Škoda Fabia a 2×Škoda Octavia** – jedná se o investici, kterou je možno v případě nepříznivého vývoje hospodaření společnosti výrazně omezit.
  - **rok 2019:** první fáze zásadnější **modernizace vozového parku společnosti, nákup 7 nových vozů kategorie V2 (low entry)** v pořizovací ceně 28 mil. Kč. Forma tohoto nákupu **bude záviset na požadavcích LK na zastoupení low-entry vozů v portfoliu dopravce**. V případě požadavku na běžný vůz lze kalkulovat s úsporou ve výši cca 20% pořizovací ceny
  - **rok 2020:** nákup dalších 7 vozů kategorie V2 (low entry) za obdobných podmínek. Zde opět bude záviset na podmínkách LK pro zastoupení LE vozů v portfoliu dopravce.
- **Reálné naplnění plánu investic je významně závislé na výsledných technických podmínkách LK pro stáří vozů/počet nízkopodlažních vozů a velikostní strukturu (čím detailnější členění vozů dle velikosti, tím menší zastupitelnost a nutnost vyššího počtu náhradních vozů). Klíčové co se týče technických parametrů ve vztahu k finanční náročnosti je stanovení poměru nízkopodlažních a standardních vozů a případně zastoupení autobusů na CNG/ELEN, s nimiž prezentovaná varianta finančního plánu nekalkuluje.**

FINANČNÍ PLÁN ČSAD: ÚSPORY LK V CENĚ DOPRAVNÍ OBSLUŽNOSTI (1/2)

- Finanční plán pro rok 2017 je konstruován jako maximálně úsporný, se zaměřením na finanční stabilizaci společnosti před uzavřením dlouhodobého kontraktu na dopravní obslužnost formou přímého zadání pro vnitřního dopravce LK
- Pokud **nebude změněna do konce r. 2017 sazba CDV ze stávajících 26,80 Kč/km,** výsledná **potřeba financování pro zajištění finanční stability**, schopnosti společnosti hradit své závazky v akceptovatelných termínech se bude pohybovat **na úrovni 28 mil. Kč** (z této částky 8 mil. Kč bude použito pro ACN), přičemž tuto investici je nutné považovat za dlouhodobou (v krátkém časovém období nevratnou)
- Na druhou stranu existence vnitřního dopravce LK **přináší zjevné úspory v nákladech dopravní obslužnosti určité úspory oproti nákladům dalších stávajících dopravců LK, kteří účtují vyšší CDV**. Současně zabraňuje nepřiměřenému nárůstu CDV, k němuž velmi pravděpodobně dojde v dalších veřejných soutěžích v důsledku nízkého efektu konkurenčního prostředí:
  - **V návaznosti na plánovanou výši CDV, vyplývající z finančního plánu ČSAD pro období 2017 – 2020 a dosavadního vývoj CDV v regionu, generelně očekáváme, že ČSAD bude schopno zajišťovat dopravní obslužnost ve oblasti SEVER minimálně s CDV o 2-3 Kč/km nižším, než budou působit ostatní dopravci LK. To by LK přineslo roční úsporu minimálně 8 – 12 mil. Kč v ceně dopravní obslužnosti regionu SEVER:**
    - Hodnoty CDV, za něž je ČSAD schopno poskytovat své výkony v regionu SEVER při stávající objednávce a její struktuře, lze v návaznosti na detailní znalost ČSAD a zpracovanou ekonomickou prognózu **dobře plánovat**
    - **Obtížněji se predikují nabídky ostatních dopravců pro další lokality LK, které LK obdrží ve veřejných soutěžích pro plánované 10 leté období. Obecně očekáváme, že v regionu LK se budou hodnoty CDV zvyšovat oproti stávajícímu stavu - konkurence na straně nabídky se nebude rozšiřovat (**v ČR nejsou volné technické a personální kapacity pro přesuny výkonů mezi kraji**), a náklady dopravců bude ovlivňovat mzdový růst**
    - **Velcí dopravci se zjevně budou snažit zvyšovat svůj podíl** (vytlačováním nebo přebíráním malých firem), aby lépe amortizovali fixní náklady a snižovali rizika. Nelze vyloučit, že dojde k rozdělení národního trhu mezi klíčové hráče. Režim veřejných zakázek nemá nástroje, aby tomu zabránil

- **Z dlouhodobého hlediska předpokládáme, že ČSAD bude zajišťovat dopravní obslužnost LK v regionu SEVER minimálně o 2-3 Kč/km levněji, než CDV dalších dopravců, kteří budou zajišťovat dopravní obslužnost LK.**
- **Benefitem LK bude roční úspora nákladů na dopravní obslužnost regionu SEVER v objemu minimálně 8-12 mil. Kč**

FINANČNÍ PLÁN ČSAD: ÚSPORY LK V CENĚ DOPRAVNÍ OBSLUŽNOSTI (2/2)

- Potenciál úspor LK lze podpořit komparací CDV ČSAD, vycházejících z finančního plánu 2017 – 2020, s podmínkami **aktuálního CDV BusLine** (od 30.5.2017 CDV 34,77 Kč/km, celoroční průměr 33,66 Kč/km) **pro oblast Východ**. I při zafixovaném CDV BusLine na **34,77 Kč/km vyplývá pro 4 leté období celková úspora LK 31,17 mil. Kč:**
  - CDV BusLine však zjevně každoročně poroste zejména **zvyšováním mzdových vstupů**. Uvažujeme-li **roční tempo růstu CDV 2,25 %,** činila by čtyřletá úspora již **48,8 mil. Kč.** Obecně očekáváme, že v regionu LK se budou hodnoty CDV zvyšovat, oproti stávajícímu stavu**.**

Roční úspora LK v dopravní obslužnosti		CDV ČSAD	CDV BUSLINE (smlouva Východ neidexovaná)
úspora 2017	**-19 770 405**	28,32	33,66
úspora 2018	**-7 659 000**	32,70	34,77
úspora 2019	**-3 774 000**	33,75	34,77
úspora 2020	**37 000**	34,78	34,77
celkem úspora za 4 roky v Kč	**-31 166 405**		

Roční úspora LK v dopravní obslužnosti		CDV ČSAD	CDV BUSLINE (smlouva Východ indexovaná)
úspora 2017	**-19 770 405**	28,32	33,66
úspora 2018	**-10 553 603**	32,70	35,55
úspora 2019	**-9 628 334**	33,75	36,35
úspora 2020	**-8 843 659**	34,78	37,17
celkem úspora za 4 roky v Kč	**-48 795 999**		

Roční úspora LK v dopravní obslužnosti		CDV ČSAD	CDV BUSLINE (nabídka SEVER indexovaná)
úspora 2017	**-16 549 384**	28,32	32,79
úspora 2018	**-3 062 767**	32,70	33,53
úspora 2019	**-1 968 955**	33,75	34,28
úspora 2020	**-1 011 944**	34,78	35,05
celkem úspora za 4 roky v Kč	**-22 593 050**		

- Tato poslední komparace vychází **z podmínek zrušeného JŘBÚ I** pro oblast SEVER, v němž ČSAD nabídlo CDV 32,98 Kč/km a **BusLine 32,79 Kč/km**
- Pokud by **ČSAD přestalo být schopno zabezpečovat výkony oblasti SEVER**, je **BusLine zřejmě nejpravděpodobnější alternativou pro zajištění jeho dopravní obslužnosti**:
  - ➢ Z praktického hlediska **nelze jakkoli vyloučit, že by v takové situaci nenabídl v této oblasti cenu významně vyšší než 32,79 Kč/km** vědom si toho, že na straně nabídky se zřejmě jiná konkurence neobjeví

VI.

POROVNÁNÍ ALTERNATIV AKVIZICE ČSAD LIBEREC A ZALOŽENÍ OBDOBNÉ NOVÉ SPOLEČNOSTI LIBERECKÝM KRAJEM

VÝCHODISKA MODELU ZALOŽENÍ NOVÉHO DOPRAVCE LK PRO ZŘÍZENÍ VNITŘNÍHO PROVOZOVATELE

- **Je logickou otázkou a požadavkem LK posoudit, zda by nebylo ekonomicky, procesně a právně výhodnější upřednostnit před koupí 85,879 % podílu v ČSAD Liberec založení vlastní 100 % vlastněné společnosti, která by se stala vnitřním provozovatelem v regionu LK.**
- **Cílem této komparativní analýzy** je posoudit z **ekonomického, procesního a právního** hlediska **výhody, benefity, nevýhody, problémy a rizika** alternativy **reálného založení nové obchodní společnosti Libereckým krajem, jež** by svou **velikostí (bilanční suma, počet autobusů, počet zaměstnanců atd.)**, **výkony** a dalšími **ekonomickými** a **provozními parametry odpovídala ČSAD Liberec** (a stala se vnitřním provozovatelem LK v oblasti SEVER), **a porovnat tuto alternativu se zamýšleným nákupem 85,879% podílu akcií v ČSAD Liberec.**
  - **Komparace těchto dvou alternativ možné postupu LK je reálná a v ekonomických parametrech kalkulovatelná. Současně platí, že pro založení nové společnosti a zahájení jejího provozu existují rizika a problémy, které nemají přímé ekonomické vyjádření, avšak znamenají významné ohrožení toho, aby nově založená společnost vůbec reálně začala fungovat (např. zaměstnanecký kmen a dopravní prostředky)**
- Model založení nové obchodní společnosti LK, která by provozovala veřejnou autobusovou dopravu, předpokládá, že nová společnost by:
  - **byla analogií ČSAD Liberec z hlediska počtu autobusů, počtu zaměstnanců a dopravních výkonů**
  - se **stala vnitřním provozovatelem LK pro oblast SEVER operovanou v současné době ČSAD Liberec**, a to po proběhlé prenotifikaci od 1.1 2019.
- Model je založen na předpokladu, že nová společnost **by byla založena v říjnu 2017**, a během r. 2018 by fungovala pouze v **administrativním** a **přípravném režimu**, kdy by neposkytovala žádné dopravní výkony, avšak velmi aktivně by zajišťovala splnění předpokladů pro zahájení dopravních výkonů - **licence, povolení, zajištění provozního areálu, výběrová řízení na nákup autobusů a klíčových vstupů (PHM, opravy a údržba atd.), akvizice zaměstnanců, staniční sloupky, nastavení informačního a reportovacího systému atd**.
  - Skutečné zahájení přepravy cestujících, a tedy i **náběh plné výše provozních nákladů a výnosů**, je uvažován od 1.1. 2019.
  - **V přípravném období r. 2018 by však nesla již nikoliv nevýznamnou provozní zátěž, neboť akvizice managementu, personálu, dopravních prostředků a příprava areálu a zahájení výkonů by musely být připraveny a stabilní s určitým předstihem**
- Modelace jednoduchého finančního plánu vychází **z dat verifikovaného finančního plánu současného ČSAD Liberec**, jelikož je uvažována analogie obou společností, avšak s rozdíly, které jsou popsány v příslušných sekcích.

PRÁVNÍ PŘEDPOKLADY ZAHÁJENÍ PROVOZU AUTOBUSOVÉ PŘEPRAVY

- **Pro provozování autobusové přepravy jsou nezbytná některá oprávnění a předpoklady, jež je nutno zajistit před zahájením vlastních výkonů -** koncese, licence, odborná způsobilost, staniční sloupky.
- **Koncesi k provozování autobusové přepravy** získává subjekt, který je:
  - **finančně způsobilý**, tj. vlastní majetek v minimální výši 244.557 Kč na první vozidlo a 135.865 Kč na každé další vozidlo (tento předpoklad by nová společnost s ohledem na výši vlastního kapitálu splňovala)
  - je tzv. „usídlený“, tj. má **dobrou pověst – s ohledem na skutečnost, že by se jednalo o společnost 100 % vlastněnou LK, lze předpokládat, že i tato podmínka by byla naplněna.**
- Ke zřízení autobusových linek je dle jednotlivých typů linek požadováno **získání následujících licencí**:
  - **vnitrokrajská linka:** žádost na dopravní odbor KÚ; **doba vydání cca 2 měsíce**
  - **mimokrajská linka:** žádost na dopravní odbor KÚ, který dále kontaktuje kraj, kterým má linka projíždět; **doba vydání cca 2-3 měsíce**
    - V případě, že **přepravce je zřizován Libereckým krajem, není důvod pochybovat o bezproblémovém získání licencí na provozování jednotlivých linek**, jelikož by nebylo logické, aby LK způsoboval průtahy či případné potíže své vlastní entitě.
- Je třeba zajistit **odbornou způsobilost dopravce** dle Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1071/2009 – **zkoušku skládá fyzická osoba,** přičemž zkouška vyžaduje poměrně obsáhlou znalost vnitrostátní i evropské legislativy **- předpokládáme, že tato podmínka by byla bez významnějších problémů splněna.**
- Povinností každého dopravce mít **své vlastní staniční sloupky**. Cena jednoho sloupku včetně **instalace činí 10.000 Kč za jeden sloupek**. Pokud má nově zřízený dopravce zajišťovat přepravu v dosavadním rozsahu ČSAD Liberec, je nutno nainstalovat cca **500 ks takovýchto staničních sloupků**. **To představuje významné iniciační náklady cca 5 mil. Kč, které kalkulujeme do finančního plánu nové společnosti pro r. 2018.**

PRENOTIFIKACE PŘÍMÉHO ZADÁNÍ SLUŽEB VEŘEJNÉ AUTOBUSOVÉ PŘEPRAVY

- Problematika přímého zadání veřejných přepravních služeb je **řešena v kapitole IV.3 a v přiloženém detailním právním stanovisku**.
- **Dle § 18 zákona o veřejných službách v přepravě cestujících (ZVSP)** lze ze strany LK **přímým zadáním uzavřít smlouvu o veřejných službách v přepravě cestujících s dopravcem, který má zajišťovat veřejné služby jako vnitřní provozovatel:**
  - Před vlastním zadáním přepravních služeb vnitřnímu dopravci LK **je třeba splnit informační povinnost (prenotifikace) objednatele veřejných služeb**
- Dle § 19 ZVSP má objednatel veřejných služeb v přepravě cestujících (LK) v případě smluv o veřejných službách v přepravě cestujících **uzavíraných s dopravcem vybraným přímým zadáním 2 samostatné informační povinnosti:**
  - **První povinnost - nejpozději 1 rok před uzavřením smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících přímým zadáním uveřejní objednatel (LK) v Úředním věstníku EU informace o svém rozhodnutí uzavřít smlouvu o veřejných službách v přepravě cestujících**:
    - **název a adresu příslušného orgánu, typ plánovaných smluv, služby a oblasti, na něž se možné smlouvy vztahují, datum předpokládaného přímého uzavření smlouvy**
  - **Druhá povinnost - objednatel (LK) nejpozději 2 měsíce před uzavřením smlouvy přímým zadáním musí zveřejnit na své úřední desce a způsobem umožňujícím dálkový přístup oznámení o:**
    - **identifikačních údajích dopravce, s nímž má být smlouva uzavřena, a předpokládaném rozsahu veřejných služeb**
- Pokud by tedy nový autobusový dopravce LK měl zahájit svou činnost **v postavení vnitřního provozovatele LK od 1.1. 2019,** je nejzazším **termínem pro splnění první informační povinnosti konec prosince 2017**:
  - **Nepředpokládáme, že by LK nebyl schopen řádně a včas splnit obě tyto unijními i tuzemskými předpisy předepsané informační povinnosti**
  - Současně lze očekávat proti postupu přímého zadání vnitřními provozovateli LK **námitky minimálně toho autobusového dopravce, jehož dopravní obslužnost by vnitřní dopravce LK nově přebíral.** Tyto námitky by se opíraly zjevně o to, že **postupem LK hrozí nebo vznikla újma na právech tohoto dopravce**

FINANČNÍ PLÁN ZALOŽENÍ NOVÉ SPOLEČNOSTI LK: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

- Pro ekonomický model nového dopravce LK jsme vytvořili **Finanční plán nově založené společnosti zahrnující přípravné období 2017 - 2018**, **kdy budou vznikat nikoliv nevýznamné náklady nekryté výnosy,** a období let 2019 - 2020, kdy bude již **fakticky probíhat poskytování přepravních služeb**.
- Hodnota **výkonové spotřeby** je v období 2017 – 2018 uvažována ve výši nájemného, administrativních a správních režií, nákupu drobného majetku, akvizice zaměstnanců, výběrových řízení na nákup dopravních prostředků a zajištění dodavatelů a poradenství. **Vyšší náběh se předpokládá v r. 2018**
  - Od r. 2019 výkonová spotřeba vychází z plánu ČSAD s tím, že výše nákladů na opravy a údržbu **je uvažována v poloviční výši z důvodu nových autobusů**
- **Vysoká ztráta r. 2018 je dána tím, že personál je třeba mít zajištěn s předstihem před okamžikem zahájení činnosti 1.1. 2019**
- **Vysoká provozní ztráta v letech 2019 a 2020 je dána vysokou jednorázovou investicí do nových autobusů a tedy vysokou úrovní odpisů (doba odpisování 8 let). Společnost je však schopna generovat pozitivní C-F a hradit své provozní závazky a splácet financování. V delším období se bude ztráta společnosti postupně snižovat, je však zřejmé, že hodnota CDV aplikovaná ČSAD pro vyrovnané hospodaření významně nepostačuje:**

v tis. Kč	10-12/2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	0	0	49 586	50 920
Tržby - dotace na přepravní službu + IDOL	0	0	86 977	89 454
Celkem výnosy	0	0	136 563	140 374
výkonová spotřeba	573	3 592	53 122	53 246
přidaná hodnota	-573	-3 592	83 441	87 128
Osobní náklady	402	13 507	61 711	63 905
Odpisy	251	1 002	37 042	37 042
Úroky - financování autobusů	0	0	1 874	1 640
Ostatní běžné provozní náklady	0	350	1 683	1 901
Mimořádné zahajovací náklady	0	5 500	x	x
Ostatní běžné finanční náklady	0	0	648	648
Ostatní běžné provozní výnosy	0	0	300	300
Upravený běžný HV	**-1 226**	**-23 951**	**-19 217**	**-17 708**
výše CDV za km	x	x	**33,75**	**34,78**

- **Osobní náklady** r. 2017 jsou minimální (pouze základní vedení a office). **Rok 2018 již vyžaduje 3 členný management a vytvoření plné struktury THP pracovníků a řidičů,** jež jsou naplánováni na **cca 20 % celoroční zátěže**:
  - v dalších letech vychází personální náklady z úrovně ČSAD, avšak s 5 % tarifní přirážkou z důvodu nutnosti přeplacení zaměstnanců, jichž je na trhu nedostatek
- **Mimořádné zahajovací náklady** obsahují náklady na zabezpečení staničních sloupků a jednorázové náklady související s akvizicí personálu .
- **Výše CDV je nastavena ve shodné výši s plánem ČSAD Liberec** tak, aby ekonomicky byly komparativní

FINANČNÍ PLÁN ZALOŽENÍ NOVÉ SPOLEČNOSTI LK: AKTIVA

- Položky **dlouhodobý nehmotný majetek a ostatní hmotný majetek obsahují zejména SW a HW a 3 nakoupené osobní automobily**. Tento majetek je nezbytný **pro přípravnou fázi před zahájením dopravních výkonů**. Odepisování těchto položek je zahájeno již od r. 2017 (říjen – prosinec).
- **Proces nákupu autobusů** : Autobusy jsou pro zjednodušení propočtu, aniž by významně utrpěla reálnost plánu, **pořízeny na konci r. 2018**. Odepisování začíná až od ledna 2019 v souladu s počátkem poskytování dopravních výkonů - **je tak navíc zajištěna věcná a časová souslednost nákladů a výnosů.**
- **Zásoby (zásoby PHM) a krátkodobé pohledávky** jsou drženy na stejné úrovni jako v případě plánu ČSAD Liberec:
  - Nová společnost nebude mít vlastní servisní kapacity a bude muset v režimu ZVZ vysoutěžit smluvního partnera či partnery
  - **Nepředpokládáme, že by se u společnosti projevil problém s řádným a včasným inkasem pohledávek**
- **Peněžní prostředky** jsou v počáteční fázi drženy na vyšší úrovni tak, aby společnost byla schopna hradit své závazky v situaci, kdy zatím fakticky neprovádí žádné výkony a nemá žádná inkasa

AKTIVA (v tis. Kč)	2017 netto (založení)	2018 netto (nákup autobusů)	2019 netto (první rok provozu)	2020 netto
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 980	1 452	924	396
Dlouhodobý hmotný majetek	2 252	290 101	253 586	217 072
Autobusy	**0**	**288 323**	**252 283**	**216 242**
Ostatní hmotný majetek	2 252	1 778	1 304	830
Zásoby	172	172	172	172
Krátkodobé pohledávky	0	0	4 700	4 800
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů	0	0	1 100	1 200
Krátkodobé pohledávky ostatní	0	0	3 600	3 600
Peněžní prostředky	9 795	1 319	6 000	6 000
CELKEM aktiva	**14 199**	**293 044**	**265 382**	**228 440**

- Klíčovou položkou aktiv jsou a dlouhodobě budou **nakoupené autobusy**, jež jsou dílče financovány vlastním kapitálem a dílče dluhovou službou (viz následující slide)

FINANČNÍ PLÁN ZALOŽENÍ NOVÉ SPOLEČNOSTI LK: PASIVA

- Vlastní kapitál je klíčovým zdrojem financování společnosti a skládá se z **fixovaného základního kapitálu (15 mil. Kč)** a **z příplatku do vlastního kapitálu**, který představuje **návratný zdroj vratitelný akcionáři v čase** (parametry pro vlastní kapitál vložený LK jsou popsány na následujícím slide)
- Závazky vůči zaměstnancům a související odvody vycházejí z měsíčních mezd a odvodů. Krátkodobé závazky z obchodních vztahů jsou uvažovány s 30-ti denní splatností závazků podle položky výkonová spotřeba
- **Pro investiční financování nákupu nových autobusů a financování provozních potřeb jsou využívány střednědobé bankovní zdroje, jejichž objem narůstá v r. 2019, kdy již společnost disponuje platným dlouhodobým kontraktem a má inkasa vyplývající ze svých výkonů:**
  - **Úvěrové financování postupně nahrazuje financování příplatkem do vlastního kapitálu, který se částečně vrací do rozpočtu LK**
  - **Současně zvyšující se úvěrové financování kryje i ztráty jednotlivých účetních období**

PASIVA (v tis. Kč)	2017 (založení)	2018	2019	2020
Vlastní kapitál	13 775	134 823	73 451	32 791
Základní kapitál	15 000	15 000	15 000	15 000
Příplatek do vlastního kapitálu		145 000	102 595	79 643
Výsledek hospodaření minulých let	0	-1 226	-25 177	-44 394
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-1 226	-23 951	-19 217	-17 708
Rezervy	0	0	250	250
Cizí zdroje	424	158 221	191 931	195 649
Dlouhodobé závazky	0	152 769	182 422	185 947
Závazky k úvěrovým institucím - prvotní úvěr	0	144 162	126 141	108 121
Závazky k úvěrovým institucím - nově poskytovaný úvěr	0	8 607	56 281	77 826
Krátkodobé závazky	424	5 452	9 509	9 702
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	290	950	4 366	4 376
Závazky k zaměstnancům a institucím soc. zabezpečení	134	4 502	5 143	5 325
CELKEM pasiva	**14 199**	293 044	**265 382**	**228 440**

- V r. 2018, kdy je třeba zafinancovat nákup autobusů, **není reálné, aby bankovní zdroje kryly více než 50 % hodnoty nových autobusů**
- V r. 2019 a 2020 již je možné zvýšit finanční páku a zvýšit podíl úvěrového financování:
  - **Tento efekt je patrný na snižování příplatku do vlastního kapitálu, který se dílče vrací do rozpočtu LK**

FINANČNÍ PLÁN ZALOŽENÍ NOVÉ SPOLEČNOSTI LK: VLASTNÍ KAPITÁL A CIZÍ ZDROJE

- **V r. 2017 při založení společnosti je do základního kapitálu vloženo 15.000.000 Kč pro pokrytí prvotních investic, iniciačních výdajů a zajištění financování přípravné fáze r. 2018.**
- Během r. 2018 je pak **vložen dodatečný vlastní kapitál formou příplatku do vlastního kapitálu v hodnotě 145.000.000 Kč.** Tato výše představuje **cca 50 % hodnoty pořizovaných autobusů**, které je nutné **v počáteční fázi významně spolufinancovat z vlastních zdrojů**. **Tato forma vlastního kapitálu je dostatečně flexibilní a umožňuje rychle a operativně tyto finance po uplynutí jejich potřebnosti odčerpat a nahradit cizími zdroji:**
  - **Do r. 2020 tak může klesnout výše tohoto příplatku až na cca 80 mil. Kč, kdy částka cca 65 mil. Kč by se vrátila do rozpočtu LK**
    - Pokud by společnost aplikovala vyšší CDV než ČSAD, mohla by být degrese tohoto příplatku i vyšší. Takové opatření by však LK nepřineslo efekt, neboť příjem rozpočtu ve formě vratky tohoto příplatku by byl negován vyššími náklady dopravní obslužnosti
- Je reálné, že již v prvotní fázi by druhou polovinu hodnoty pořizovaných autobusů **financovala bankovní instituce** (v r. 2018 jistina 144.162.000 Kč) , jelikož by **jako krytí měla k dispozici zástavu zakoupených autobusů** . Současně je reálné již na konci r. 2018 začít **doplňkově financovat provozní potřeby, pakliže banka usoudí, že skutečně dojde k zahájení činnosti vnitřního dopravce LK.**
- V r. 2019, kdy by již měl být v platnosti dlouhodobý kontrakt vnitřního dopravce LK, lze předpokládat postupné **navyšování zadluženosti na úroveň cca 68 % v r. 2019 a na 82 % v r. 2020:**
  - **Takto vysoká úroveň zadluženosti je akceptovatelná z toho důvodu, že se jedná o interního dopravce LK se zajištěným dlouhodobým kontraktem a tedy vysokou stabilitou příjmů. Pro banku je málo rizikové (v zásadě bezpečné) poskytovat tomuto subjektu účelové finanční prostředky na nákup autobusů či na jejich přefinancování a zabezpečit i financování provozní. Výsledná hodnota zadluženosti (poměr všech cizích zdrojů k celkovým pasivům) může činit až 90%.**
  - **Vzhledem k tomu, že by společnost ručila bankovním institucím za přijaté úvěry autobusy, jejichž hodnota postupem času klesá, uvažujeme hodnotu investičního úvěru maximálně do výše cca 80 % hodnoty autobusů.**

PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PRO ČINNOST NOVÉ SPOLEČNOSTI

- V modelu zahájení činnosti je pro počátek fungování nové společnosti počítáno pro období **říjen-prosinec 2017** s minimálním počtem personálu, kdy jsou uvažováni pouze **3 zaměstnanci**, a to **ředitel společnosti**, **ekonom** a **dopravní specialista:**
  - Toto personální obsazení by mělo zajistit splnění všech předpokladů tak, aby bylo možné zahájit provoz k 1.1. 2019, a postupně započít s akvizicí personálu, zajištěním nákupů a financování a implementací interních procesů
- Plné obsazení 3 členného managementu je předpokládáno po většinu r. 2018. **K plnému obsazování THP pracovníků a řidičů musí dojít s předstihem nejpozději na začátku 4 Q. 2018 tak, aby bylo možné k 1.1. 2019 zahájit dopravní obslužnost a zajistit plně funkční a stabilní veškeré potřebné interní procesy**:
  - Osobní náklady pro období 2019 a 2020 vychází z finančního plánu ČSAD Liberec, jelikož předpokladem je konstituce a provozování stejné dopravní společnosti za obdobných podmínek. K **osobním nákladům ČSAD je připočtena 5 % přirážka představující zvýšené náklady na mzdy a benefity všech zaměstnanců z titulu jejich akvizice** (s ohledem na nedostatek pracovních sil **je nutné předpokládat přetažení zaměstnanců konkurence**)
  - **Pro r. 2018 jsou kalkulovány jednorázové náklady na akvizici THP pracovníků a řidičů ve výši 500 tis. Kč**
- **Zejména získání 114 řidičů je klíčovým rizikem projektu založení nové společnosti jako vnitřního dopravce LK, neboť takový rozsah volných pracovníků není na trhu k dispozici:**
  - **V současných podmínkách není reálné tento personál v plném potřebném rozsahu získat, a to i pokud by došlo k ukončení činnosti některého lokálního dopravce (v takové situaci by o volné personální kapacity projevilo zájem více dopravců s různými motivy takového postupu včetně motivu zabránit zahájení činnosti vnitřního dopravce LK)**
- Problematické může být i získání výkonného TOP managementu, příp. i středního managementu, jelikož množství zkušených a znalých osob v oboru je v každém regionu velmi omezené**. Riziko získávání těchto osob však nepovažujeme za tak vysoké jako u řidičů.**

NÁKUP AUTOBUSŮ

Typ (kategorie)		Budoucí potřeby LK		CENA - nové vozy
		Počet vozidel (vč. náhradních)	*Z toho počet vozidel náhradních*	
Autobus malý	M1	0	0	0
Autobus malý (+)	M2	8	1	19 456 000
Autobus střední	S	9	1	31 095 000
Autobus velký	V1	25	3	82 500 000
Autobus velký (+)	V2	32	5	124 672 000
Autobus velký (++)	V3	2	0	11 600 000
		76		269 323 000

Dovybavení vozů dle standardů kvality	19 000 000
Celkem cena za nové vozy	**288 323 000**

- Tabulka zobrazuje **počty a strukturu autobusů dle kategorií, jež odpovídají současně nastaveným budoucím potřebám LK**. Při zřízení nového provozovatele je tedy nutné pořídit autobusy v této struktuře tak, aby byly požadavky LK splněny.
- Při výpočtu ceny pořízení autobusů je **uvažována cena nových autobusů**, jelikož takovéto množství ojetých autobusů není za současného stavu trhu k dispozici **a jelikož pořízení ojetých autobusů by pravděpodobně nebylo konformní pro financující banku.**
  - **Cenový rozdíl mezi mírně ojetým a novým autobusem není navíc zásadní**

- Položka dovybavení vozů představuje cenu za dovybavení všech autobusů dle standardů kvality požadovaných LK (pokladny, informační panely apod.) Náklady **dovybavení jednoho autobusu bez ohledu na jeho kategorii činí 250.000 Kč.**
- **Nové autobusy budou odpisovány po dobu 8 let, obdobně jako je tomu v případě ČSAD Liberec tak, aby byla zajištěna srovnatelnost podmínek komparace.**
- **Samotné včasné pořízení nových autobusů, které pravděpodobně bude muset být provedeno v režimu nadlimitní zakázky realizované dle ZVZ, je <u>dalším významným problém a rizikem včasného zahájení činnosti vnitřního dopravce</u>:**
  - **Jelikož se bude jednat o významnou akvizici, nemusí se podařit nákup včas realizovat a autobusy v plném počtu obdržet již před zahájením činnosti dne 1.1. 2019.** Toto riziko je rovněž zahrnuto do multikriteriální komparace.

SROVNÁNÍ VÝHOD A RIZIK OBOU VARIANT ZÍSKÁNÍ VNITŘNÍHO PROVOZOVATELE (1/2)

Akvizice stávajícího ČSAD Liberec

1) **Akviziční náklady 44 mil. Kč (cena akcií, cena pohledávek a vklad do ČSAD) jsou nižší a pro LK ekonomicky velmi výhodné -** pohledávky postoupené v rámci akvizice (9,1 mil. Kč) by navíc v čase měly být splaceny a **snížit akviziční náklady na 34,8 mil Kč**
2) Provozní prostory budou zajištěny novými optimalizovanými nájemními smlouvami na období 5 + 5 let
3) **Existuje vozový park, který, i když je zastaralý, snižuje potřebu kapitálu na jeho obnovu a rozkládá obnovovací investice v čase**
4) **ČSAD disponuje ve stávající situaci 106 řidiči zabezpečujími provoz ČSAD (chybějící počet 8 řidičů) - riziko odchodu je nutné krýt zvyšováním mezd (zahrnuto do plánu)**
5) Management a THP pracovníci jsou erudovaní, zkušení a mají předpoklady být kvalitním a důvěryhodným managementem angažovaným LK

Založení nové dopravní společnosti

1) **Významně vyšší akviziční náklady (kapitálové vklady) – v úvodní fázi 160 mil. Kč s potenciálem snížení do r. 2022 na 60 mil. Kč při zvýšení CDV do úrovně zabezpečující vyrovnané hospodaření**
2) Zajištění provozních prostor - může být obtížnější nalézt vhodné dlouhodobě využitelné prostory (riziko však nevnímáme jako významné)
3) **Riziko, že nebude včas proveden nákup a dodávka potřebného počtu autobusů pro zahájení činnosti k 1.1.2019 – toto riziko vnímáme jako vysoké**
4) **Riziko, že nebude zajištěn potřebný počet řidičů, případně i THP pracovníků pro zahájení činnosti k 1.1.2019 - toto riziko s ohledem na nedostatek kvalifikovaného personálu vnímáme jako velmi vysoké**
5) Zajištění managementu a THP pracovníků - může být problémem, nepředpokládáme však že významným

SROVNÁNÍ VÝHOD A RIZIK OBOU VARIANT ZÍSKÁNÍ VNITŘNÍHO PROVOZOVATELE (2/2)

Akvizice stávajícího ČSAD Liberec

6) **Legitimní cesta pro přímé zadání přepravních služeb v režimu vnitřního provozovatele – nedochází k narušení trhu jiného dopravce v regionu LK**

7) Přiměřená úroveň provozních nákladů, zvýšené náklady se mohou objevit jen v položce nákladů na opravy a údržbu (zastaralejší vozový park) a vypořádání se nevýhodného smluvního vztahu na dodávku CNG

8) **Nižší úroveň CDV v porovnání s konkurencí i novou firmou. ČSAD bude schopno zajišťovat dopravní obslužnost s CDV minimálně o 2-3 Kč/km nižšími než ostatní dopravci regionu LK (roční úspora LK minimálně 8 – 12 mil. Kč v nákladech dopravní obslužnosti)**

9) **Vysoké riziko finanční nestability a předlužení - bez vstupu LK, zvýšení CDV pro období 2018 na 32,70 Kč/Km, zvýšení kapitálu o 28 mil. Kč a zajištění dlouhodobého smluvního vztahu není ČSAD schopno další existence a do konce r. 2017 by ukončilo svou činnost**

Založení nové dopravní společnosti

6) Riziko, že v návaznosti na převzetí dopravní obslužnosti určitého stávajícího dopravce LK, nebude možné včas uzavřít smlouvu v režimu přímého zadání, příp. včas zahájit činnost (alternativně nutnost finančně vypořádat stávajícího dopravce LK)

7) Vyšší provozní náklady (personální náklady a odpisy) pouze dílče kompenzované nižšími **náklady na opravy a údržbu (nová vozidla)**

8) **Finanční stabilita a schopnost se financovat na bankovním trhu, pokud bude uzavřen dlouhodobý smluvní vztah vnitřního provozovatele**

9) **Vyšší potřebná úroveň CDV pro vyrovnané hospodaření. V důsledku vysokých odpisů by bylo nutné zvýšit CDV v porovnání s ČSAD o 4-5 Kč/km nad úroveň ČSAD (roční negativní dopad na LK 15 – 18,5 mil. Kč v nákladech dopravní obslužnosti)**

FINÁLNÍ KOMPARACE AKVIZICE ČSAD A ZALOŽENÍ NOVÉ DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI LK (1/2)

- Finální komparace je provedena formou **multikriteriálního bodového hodnocení**, které zohledňuje **jak ekonomicky měřitelné hodnoty** (akviziční náklady a CDV), tak subjektivním hodnocením jednotlivá rizika, která jsou popsána na předchozích slidech a červenou barvou zvýrazněna.
- **Každému hodnotícímu kritériu je přiřazena váha vyjadřující jeho význam v hodnotícím a rozhodovacím procesu.** Klíčovými kritérii jsou**:**
  - **Akviziční náklady po zohlednění budoucích zpětných plateb do rozpočtu LK**
    - **Alternativa akvizice ČSAD Liberec pracuje s akvizičními náklady 34.821 tis. Kč (objem po splacení postoupených pohledávek)**
    - **Alternativa založení nové společnosti pracuje s akvizičními náklady 60.000 tis. Kč (objem vrácení části příplatku do vlastního kapitálu a jeho nahrazení bankovním financováním)**
  - **Náklady na dopravní obslužnost LK (výše CDV)**
    - **V důsledku vysokých odpisů je pro vyrovnané ročné hospodaření nové společnosti nutné zvýšit CDV porovnání s ČSAD o 4-5 Kč/km nad úroveň ČSAD (roční negativní dopad na LK 15 – 18,5 mil. Kč v nákladech dopravní obslužnosti)**
  - **Riziko včasného zajištění personálu (zejména řidičů) a riziko včasného zajištění dopravní prostředků**
  - **Riziko včasného zahájení činnosti vnitřního provozovatele z hlediska právních překážek**
  - **Finanční nestabilita**
  - Riziko zajištění provozních prostor
  - Riziko personálního zajištění erudovaného, kvalitního a loajálního managementu a THP personálu

FINÁLNÍ KOMPARACE AKVIZICE ČSAD A ZALOŽENÍ NOVÉ DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI LK (2/2)

- Výsledky toho multikriteriálního vyhodnocení zobrazuje tato tabulka, které zachycuje bodové hodnoty i váhy přidělené jednotlivým kritériím:

	Bodové hodnocení			Vážené hodnoty	
Hodnocené kritérium	**Akvizice ČSAD Liberec, a.s.**	**Založení vlastní nové společnosti**	**Váha kritéria**	**Akvizice ČSAD Liberec, a.s.**	**Založení vlastní nové společnosti**
Akviziční náklady	5,80	10,00	25,0%	1,45	2,50
Zajištění provozních prostor	2,00	3,00	5,0%	0,10	0,15
Včasné zajištění vozového parku	3,00	5,00	10,0%	0,30	0,50
Včasné personální zajištění řidičů	3,00	8,00	15,0%	0,45	1,20
Personální zajištění erudovaného managementu a THP personálu	2,00	3,00	5,0%	0,10	0,15
Riziko zdárného včasného zahájení činnosti vnitřního provozovatele z hlediska právních překážek	3,00	5,00	10,0%	0,30	0,50
Výdaje LK na dopravní obslužnost (výše CDV)	1,00	5,00	20,0%	0,20	1,00
Finanční nestabilita	8,00	2,00	10,0%	0,80	0,20
Bodové hodnocení celkem	**27,80**	**41,00**	**100,0%**	**3,70**	**6,20**
Koeficient výhodnosti	**147,5%**			**167,5%**	

- **Z multikriteriálního hodnocení vychází výrazně lépe pro LK alternativa akvizice společnosti ČSAD Liberec (ve vážených hodnotách je výhodnost akvizice ČSAD vyšší o 67,5 %). Pro tuto alternativu hovoří i:**
  - **významně nižší akviziční náklady a významně nižší udržitelné CDV (nižší náklady LK na dopravní obslužnost)**
  - **významně nižší rizika ve schopnosti zajistit řádně a včas činnost vnitřního provozovatele od 1.1. 2019 (personál, nákup autobusů i právní překážky)**
- **Současná finanční nestabilita ČSAD by měla být eliminována navýšením kapitálu ČSAD po provedení akvizice o 28 mil. Kč a stabilními dlouhodobými smluvními vztahy s LK**

VII.

PŘÍLOHY

SEZNAM PŘÍLOH

- **Příloha č.1:** Právní stanovisko, zda při nákupu akcií ČSAD Liberec je Liberecký kraj povinen postupovat podle odpovídajících ustanovení Zákona o zadávání veřejných zakázek v platném znění (ZVZ)
- **Příloha č.2:** Právní stanovisko k podmínkám a procesnímu postupu přímého zadání smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících Libereckým krajem společnosti ČSAD Liberec po provedení kapitálového vstupu Libereckého kraje do ČSAD Liberec
- **Příloha č.3:** Analýza, zda je nutné notifikovat samotné zřízení vnitřního dopravce a posouzení, zda nemůže být zřízení vnitřního dopravce LK považováno za krok proti nařízení č. 1370/2007, jehož cílem je postupné otevírání trhu.
- **Příloha č.4:** Posouzení zřízení vnitřního dopravce ve formě obchodní společnosti nebo příspěvkové organizace a doporučení optimálního postupu.
- **Příloha č.5:** Doporučení postupu pro LK v případě, že obdrží více výzev k jednání či nabídek ke vstupu do existujících obchodních společností provozujících veřejnou autobusovou dopravu.
- **Příloha č.6:** Analýza posouzení možnosti kapitálového vstupu Libereckého Kraje do společnosti ČSAD Liberec, a.s. ze dne 18.7. 2017