

Liberecký kraj

se sídlem: Liberec 2, U Jezu 642/2a, PSČ: 461 80

Zastoupený: Martinem Půtou, hejtnanem

EXPERTNÍ STANOVISKO

1. Předmět

Posouzení zřízení vnitřního dopravce ve formě obchodní společnosti nebo příspěvkové organizace a doporučení optimálního postupu.

2. Stanovisko

1. Ve smyslu Zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) v platném znění (dále i jako „ZoK“) a Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění (dále i jako „ZoRP“) může kraj zajišťovat své činnosti jak prostřednictvím příspěvkových organizací s vlastní právní subjektivitou, tak i prostřednictvím obchodních společností, které sám založil nebo v nich nabyl podíl koupí.
2. 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.**
3. Než bude přistoupeno k vyhodnocení volby optimální právní formy, je třeba zdůraznit klíčové atributy, kterými se **vnitřní provozovatel konstituovaný jako autobusový dopravce** bude vyznačovat:
 - a) Bude zajišťovat **investičně náročné aktivity opakované ve střednědobých cyklech** (zejména nákupy autobusů) s **vysokým podílem DPH v ceně investice.**
 - b) **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**
 - **Režim nákupu po přímém uzavření smlouvy s vnitřním provozovatelem bude podléhat ZVZ, což v praxi bude přinášet větší komplikace a problémy, než rozhodovací nákupní procesy běžné privátní korporace** (zvláště v situaci, kdy bude existovat zásadní potřeba nákup provést, avšak zadávací řízení nebude včas dokončeno – např. z důvodu námitek uchazečů)
 - c) 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):

- Prakticky všichni veřejní dopravci se **potýkají v menším či větším rozsahu s nedostatkem pracovní síly (řidičů)**, který je přímým **důsledkem toho, že na pracovním trhu kvalifikovaný personál k dispozici není**. Projevuje se zde dopad obecného nedostatku pracovní síly v důsledku makroekonomické konjunktury i to, že profese řidiče patří mezi ty velmi odpovědné a náročné

d) **Bude povinen dodržovat veškeré standardy a požadavky pro zajišťování veřejných přepravních služeb jako ostatní veřejní dopravci poskytující výkony pro Liberecký kraj**

e) 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

4. Volba optimální právní formy **by měla být pro tento konkrétní případ** (a v zásadě i obecně) provedena zejména po vyhodnocení těchto dílčích kritérií:

a) **Manažerské a řídicí procesy (zejména jejich rychlost, pružnost a účinnost)**

b) **Ekonomický princip činnosti**

c) **Daňové výhody a nevýhody**

d) **Interní a externí kontrolní procesy**

e) **Konkurenceschopnost při personální akvizici a personální politice**

5. **V kontextu těchto kritérií lze jednoznačně konstatovat, že právní forma příspěvkové organizace 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**

6. Tento závěr odvozuje z vyhodnocení výše uvedených kritérií takto:

a) V případě příspěvkových organizací (dále i jako „PO“) **zůstává trvale významný vliv zřizovatele, kdy PO fakticky nadále spravuje jeho majetek a je omezena při jeho zcizení a obnově. Provozní a investiční náklady (výdaje) PO jsou z ekonomického a finančního hlediska v zásadě striktně řízeny rozpočtem schvalovaným zřizovatelem, který kontroluje alokaci a využití přiděleného příspěvku. PO, řízená ředitelem jmenovaným zřizovatelem, tak fakticky bez rozhodnutí zřizovatele a úpravy rozpočtu nemůže samostatně provést rozhodnutí v provozní či investiční oblasti, mající dopad do ekonomiky mimo schválený rozpočet:**

- **Řízení provozních a investičních aktivit veřejného autobusového dopravce, ať již je jím privátní korporace nebo municipální vnitřní provozovatel, vyžaduje rychlé, pružné rozhodování, účinné a rychlé vnitřní řídicí a kontrolní procesy ve všech klíčových oblastech (nákup investic, provozní nákupy, prodej zbytného majetku, personalistika, smluvní vztahy, řešení problémů a rizik, 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 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.

b) Ve smyslu platných předpisů jsou **PO zřizovány zpravidla pro činnosti municipalit, které jsou obvykle neziskové** a vyžadují oddělení do samostatné právní entity. **Náklady PO obvykle převyšují jejich výnosy (jedná se o činnost ztrátovou) a provozní ztráta je financována příspěvkem z rozpočtu zřizovatele,** který je kalkulován tak, že předpokládá vyrovnané (nulové či neziskové) hospodaření:

➤ **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 které běžně dochází**

c) Příspěvková organizace ve své hlavní činnosti pobírá určitou výhodu, že na realizované výkony neuplatňuje DPH na výstupu. **Současně je však zatížena tím, že nemůže uplatnit odpočet DPH na vstupu, resp. odpočet DPH na vstupu významně krátí:**

➤ **Vliv DPH na ekonomiku autobusového dopravce je velmi významný. Je proto důležité, aby vnitřní dopravce mohl uplatňovat odpočty DPH na vstupu**

d) **Získání a udržení kvalitních zaměstnanců v pozicích řidičů, THP pracovníků a motivovaného, erudovaného a zodpovědného managementu je v současných podmínkách kardinálním cílem autobusového dopravce a klíčovým předpokladem jeho činnosti:**

➤ **Legislativní podmínky obchodních společností vytváření významně větší a efektivnější prostor pro účinnou personální akvizici a personální politiku možností diferenciací mzdových prostředků, implementace benefitů a motivačních schémat**

7. Řešení formou akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným jsou dle našeho **názoru vzájemně zaměnitelná, 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**

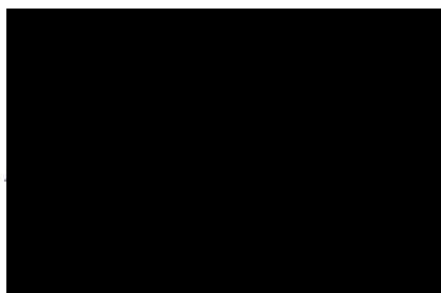
8. Doporučujeme model, v němž bude **management reprezentovat exekutivu společnosti (výkon vedení) a kontrolní vliv kraje bude odborně i politicky zajišťovat Dozorčí rada a Valná hromada:**

- a) 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.
- Důležitá je alespoň střednědobá stabilita kvalitního managementu a jeho týmové pojetí
- b) Pokud je vnitřní provozovatel dosažen formou koupě podílu, je minimálně v počátečním období důležitá alespoň dílčí manažerská kontinuita

3. Shrnutí a závěr

1. Právní forma příspěvkové organizace není vhodnou formou pro zřízení vnitřního dopravce Libereckého kraje
2. Ve všech ohledech naplňuje atributy optimálního řešení právní forma obchodní společnosti, a to buď akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným
3. Řešení formou akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným jsou dle našeho názoru vzájemně zaměnitelná, 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
4. 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.

V Praze, dne 15.8.2017



Předseda představenstva
NEXIA AP a.s.

NEXIA AP
ČLEN NEXIA INTERNATIONAL
NEXIA AP s.r.o.
SOKOLOVSKÁ 5/49, 186 00 PRAHA 8
TEL: 221 584 301, FAX: 221 584 319
IČ: 48117018, DIČ: C248117018

Toto expertní stanovisko bylo zpracováno ve spolupráci s **Advokátní kanceláří Hartmann, Jelínek, Fráňa a partneři, s.r.o., IČO: 24784681, Sokolovská 5/49, Praha 8, PSČ 186 00**