



STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

3. zasedání zastupitelstva města dne: 27. 3. 2014

Bod pořadu jednání:

Záměr prodeje společnosti Technické služby města Liberce, a.s. - další postup

Zpracoval:

Mgr. Jiří Šolc, náměstek primátorky pro ekonomiku, majetek a
systémovou integraci

odbor, oddělení:

telefon:

48 524 3131

Schválil: vedoucí oddělení

vedoucí odboru

Projednáno:

Poznámka:

Předkládá:

Mgr. Martina Rosenbergová, v.r.

primátorka Statutárního města Liberec

Mgr. Jiří Šolc, v.r. náměstek primátorky

Návrh usnesení

Zastupitelstvo města po projednání

s c h v a l u j e

další postup v záměru prodeje společnosti TSML, a.s. podle varianty:

a ukládá

Varianta 1

- 1) **Mgr. Jiřímu Šolcovi, náměstkovi pro ekonomiku, majetek a systémovou integraci, zajistit realizaci výběrového řízení podle důvodové zprávy, fáze 2**

T: ihned

- 2) **Mgr. Jiřímu Šolcovi, náměstkovi pro ekonomiku, majetek a systémovou integraci, předložit výsledek výběrového řízení a podobu smluvní dokumentace Zastupitelstvu SML**

T: 26. 6. 2014

nebo

Varianta 2

Mgr. Jiřímu Šolcovi, náměstkovi pro ekonomiku, majetek a systémovou integraci, pozastavit práce na záměru podle usnesení ZM č. 247/2012 a písemně informovat poradce

T: 27. 3. 2014

Důvodová zpráva

Zastupitelstvo Statutárního města Liberec schválilo na svém 10. zasedání konaném dne 29. 11. 2012 usnesením č. 247/2012 záměr prodeje společnosti Technické služby města Liberce, a.s. (dále jen „Společnost“ nebo „TSML“). Zastupitelstvo uložilo Mgr. Jiřímu Šolcovi, náměstkovi primátorky pro ekonomiku, majetek a systémovou integraci, mj. vypsát výběrové řízení na poradce při prodeji společnosti a předložit návrh formy a způsobu prodeje společnosti zastupitelstvu města s termíny v roce 2013.

Výběrové řízení na „**Poradenství v souvislosti s přípravou a realizací prodeje Technických služeb města Liberec, a.s.**“ vyhrálo sdružení společností AQE advisors, a.s., BDO CA s.r.o., BDO Advisory s.r.o. a KULHÁNEK Legal Consulting (dále jen poradce). S poradcem podepsalo Statutární město Liberec (dále jen SML) smlouvu na realizaci předmětné zakázky (viz příloha č. 1).

Naplnění usnesení zastupitelstva a práci poradce zkomplikovalo vyvolání referenda, které mj. řešilo záměr prodeje Společnosti. Práce na realizaci veřejné zakázky mohly být zahájeny až po zveřejnění výsledků referenda. Referendum nebylo platné pro malý počet hlasujících.

Zakázka poradce je rozdělena do dvou fází. O postoupení do druhé fáze rozhoduje Zastupitelstvo SML.

V první fázi dodavatel provedl:

- analýzu společnosti TSML, a.s., analýzu trhu a analýzu tržního potenciálu TSML, a.s.
- verifikaci znaleckého ocenění TSML, a.s. provedené společností Eunice consulting - rámcové ocenění tržní hodnoty TSML, a.s.
- identifikaci a vyhodnocení potenciálních variant prodeje majetkové účasti v TSML, a.s. a doporučení konkrétního vhodného řešení
- návrh struktury prodejní transakce a základních podmínek prodeje (pro doporučenou variantu realizace)
- detailní návrh postupu prodeje majetkové účasti v TSML, a.s. včetně harmonogramu (pro doporučenou variantu realizace).
-

Výstupem z první fáze je obsáhlá zpráva – Analýza možností a volba nejvhodnější varianty prodeje (viz příloha č. 2).

V této zprávě se poradce detailně zabývá stavem společnosti, tržním potenciálem, dále potom hospodařením společnosti a cenou, kterou by SML mohlo v rámci prodeje obdržet. Poradce provedl verifikaci ocenění společnosti EUNICE (viz níže).

	AQE advisors, a.s.			EUNICE CONSULTING a.s.	
	Ocenění - hodnota pro investora	Ocenění - hodnota pro vlastníka	Doporučená hodnota pro prodej	Ocenění	Doporučená hodnota pro prodej
Dolní hranice	60,9	60,9	61,0	97,5	85,0
Horní hranice	125,6	95,7	88,5	141,7	100,0

Ve zprávě je již zapracován právě probíhající převod hřbitovů a jednoho pozemku z TSML, a.s. na SML. Je nutné zdůraznit, že byla Společnost posuzována k 31.08.2013 a zejména závazky za SML byly vyrovnány ve větší míře, než je ve zprávě.

V dalších kapitolách se poradce detailně zabýval variantami prodeje podniku s ohledem na mnoho aspektů. Na závěr je poradcem doporučena **k realizaci variantu prodeje majoritního obchodního podílu**. Z hlediska SML a výkonu práv akcionáře není určující, zdali to bude např. 80%/20% nebo 70%/30%, důležitá bude absolutní částka, kterou SML za odprodáný podíl obdrží. Poradce také zpracoval přesný harmonogram dalšího postupu - bude aktualizováno k termínu jednání ZM (viz příloha č. 3).

Domnívám, že by SML mohlo dobrým prodejem většinového balíku akcií očekávat zisk 100 Mil Kč, které by byly přesunuty do rozpočtové rezervy na úhradu závazků např. vypořádání s ELTODEM či rychlejší splácení dluhu.

Velký prostor je věnovaný finanční analýze společnosti (viz příloha č. 1 zprávy). Závěry z této analýzy nejsou optimistické a potvrzují důvody, které vedly ZM ke schválení záměru prodeje společnosti. Aktuální předběžné výsledky roku 2013 jsou toho také důkazem a to i přes skutečnost, že město Liberec v roce (už v první polovině roku) 2013 zadalo společnosti TSML, a.s. zakázky v cenách obvyklých, které vykrýly aktuální kapacity TSML, a.s. na celý rok 2013.

Důvody, které vedly ZM SML ke schválení záměru prodeje společnosti byly součástí materiálu ze dne 29. 11. 2012, nicméně ani jeden z negativních vlivů na společnost neustal.

I. Soutěžní právo.

Dlouhodobou strategií města je transparentní zadávání veřejných zakázek prostřednictvím výběrových řízení. V roce 2012 a 2013 neuspěla Společnost v žádné větší soutěži na stavební zakázky vypisované SML. V korporátní skupině město, pokud se soutěží, společnost zakázky ztrácí. Posledním příkladem je sekání trávy pro DPMLJ, a.s., kde je zakázka vysoutěžená na trhu o více než 50% levnější. Argumentem společnosti je, že pokud by ve výběrových řízeních podávala cenové nabídky s jasným cílem zvítězit a naplnit své kapacity, tak na jedné straně město a

případně další zadavatelé docílí finančních úspor, ale na druhé společnost bude vytvářet vlastníkově, tj. městu, ztrátu, kterou bude muset vlastník, tj. město, vyrovnávat, což není udržitelné řešení. Soutěžní právo v ČR se vyvíjí směrem k obecné povinnosti města organizovat soutěže na všechny veřejné výdaje. Převažující zakázky společnosti jsou buď soutěžené za „starých“ podmínek nebo zadane in-house způsobem. Je důvodná obava předpokládat, že v nových soutěžích by Společnost nemusela uspět.

II. **Vlastnictví.**

SML je zároveň vlastníkem, zadavatelem i kontrolorem kvality díla. Případné reklamace jdou k tíži společnosti, což přirozeně vede k prodělkům. V případě realizace reklamace, tedy odstraňováním vadných provedených prací dochází ke zvyšování ztrátového hospodaření společnosti. Dalším problémem je například vymáhání smluvních pokut za neplnění termínů díla po společnosti, kdy vymáhání a úhrada pokut způsobuje společnosti další ekonomický problém v hospodaření, který v konečném důsledku jde k tíži vlastníka, tj. města, a to včetně dalších souvisejících negativních vlivů na společnost.

III. **Řízení a okolní vlivy.**

Společnost má neuspokojivé hospodářské výsledky, se kterými se opakovaně RM z pozice valné hromady snaží vypořádat, nicméně nemůže být tak efektivní a nekompromisní jako soukromý vlastník. Společnost s ohledem na veřejné vlastnictví není schopná reagovat pružně a přísně v personální oblasti, soukromé firmy pracují s náklady mnohdy na hraně zákoníku práce, využívají agenturních zaměstnanců a nepodporují odbory. Na okraj poznamenám neovlivnitelný fakt, že propad hospodaření z důvodů výkyvu počasí jde také k tíži vlastníka.

Podle vysoutěžené smlouvy by Zastupitelstvo SML nyní mělo rozhodnout, zdali v záměru společnosti chce pokračovat. Pokud by se pokračovalo dále, je potřeba:

Fáze 2 – realizace výběrového řízení:

- sestavení seznamu potenciálních zájemců a jejich oslovení (Long List)
- příprava transakční a smluvní dokumentace
- definice požadavků na data (ekonomické, provozní, daňové a právní) poskytované zájemcům v rámci transakce a asistence při přípravě podkladů pro transakční proces a hloubkové prověrky
- zpracování znaleckého posudku prodávaného movitého a nemovitého majetku v souladu se zvláštními právními předpisy
- příprava zadávací dokumentace a organizace výběrového řízení
- zajištění odpovědí na dotazy uchazečů
- prověrky a posouzení plnění kvalifikačních kritérií zájemců
- přijetí, administrace, vyhodnocení a posouzení nabídek

- vyjednání smluvní dokumentace se zájemci, posouzení navrhovaných změn a doporučení úprav smluvní dokumentace
- získání závazných nabídek, posouzení nabídek a doporučení nejlepšího zájemce; vypracování zprávy pro zadavatele
- asistence v rámci schvalovacího procesu zadavatele, účast na jednání kolektivních orgánů zadavatele, příprava procesu podpisu smluvní dokumentace s vybraným zájemcem, příprava a asistence procesu vypořádání transakce.

Časový harmonogram je součástí přílohy č. 3, nicméně z něj vyplývá, že o vlastní majetkoprávní operaci by Zastupitelstvo SML rozhodovalo v červnu tohoto roku, viz níže.

Přestože referendum práce na projektu zásadně zpozdilo, navrhuji projekt nalezení strategického partnera úspěšně dokončit. Vede mne k tomu důsledná analýza situace Společnosti, analýza trhu a příležitostí a samotný fakt, že hodnota Společnosti s časem stále klesá, bez naděje na významnou změnu.

Přílohy:

1. Smlouva o poskytování služeb v souvislosti s přípravou a realizací prodeje TSML, a.s.
2. Analýza možností a volba nejvhodnější varianty prodeje
3. Podmínky a postup prodeje většinového podílu ve společnosti TSML, a.s.



Číslo smlouvy objednatele: 5/13/0018
Číslo smlouvy poskytovatele:

SMLOUVA O POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB

poskytování komplexního finančního a právního poradenství v souvislosti s přípravou a realizací
prodeje Technických služeb města Liberec a.s.

(uzavřená v souladu s ustanovením § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve
znění pozdějších předpisů)

Smluvní strany:

1. Statutární město Liberec

Se sídlem: nám. Dr. E. Beneše 1/1, 460 59 Liberec I - Staré město

Jednající: Bc. Jiří Šolc, náměstek primátorky pro ekonomiku a systémovou integraci úřadu

IČ: 262978

DIČ: CZ262978

Bankovní spojení: ČS, a.s., č. účtu: 4096142/0800

(dále jen „objednatel“)

2. Sdružení

AQE advisors, a.s.

Se sídlem: Brno, třída Kpt. Jaroše 1944/31, PSČ 602 00

Jednající: Ing. Jan Havránek, MBA, předseda představenstva

IČ: 26954770

DIČ: CZ26954770

Bankovní spojení: Komerční banka a.s.

Číslo účtu: 35-2267200297

Zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 4997

BDO CA s.r.o.

se sídlem Marie Steyskalové 14, 616 00 Brno

IČ: 25535269

jednající: Ing. Miroslav Hořícký, jednatel

BDO Advisory s.r.o.

se sídlem Italská 26, 120 00 Praha 2

IČ: 272 44 784

jednající Ing. Radovan Hauk, jednatel

KULHÁNEK Legal Consulting

se sídlem: Příkop 6, 604 39 Brno

IČ: 459 19 470

jednající: JUDr. Bc. Martin Kulhánec, Ph.D.

(dále jen „poskytovatel“)

uzavřely níže uvedeného dne, měsíce a roku tuto smlouvu o poskytování služeb takto:



I. Preambule

1. Smluvní strany ve smyslu ust. § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „obchodní zákoník“) uzavírají tuto smlouvu o poskytování služeb (dále jen „smlouva“), jejímž účelem je úprava vzájemných práv a povinností smluvních stran při poskytování komplexního finančního a právního poradenství v souvislosti s přípravou a realizací prodeje Technických služeb města Liberec a.s. (dále jen „TSML“).
2. Tato smlouva se uzavírá na základě ukončeného zjednodušeného podlimitního řízení dle § 38 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“).

II. Předmět smlouvy

1. Poskytovatel se zavazuje poskytnout objednateli komplexní ekonomické, daňové a právní poradenství a podporu za účelem přípravy a realizace pro objednatele co nejvýhodnějšího prodeje společnosti TSML a/nebo jejího majetku. Poskytovatel se takto zavazuje pro objednatele vyhotovit zejména následující dokumenty a provést zejména následující rozsah služeb dělených do dvou fází:

1.1 Fáze 1 – analýza možností a volba nejvhodnější varianty prodeje

- analýza společnosti TSML, analýzu trhu a analýzu tržního potenciálu TSML;
- verifikace ocenění TSML provedené společností Eunice Consulting - rámcové ocenění tržní hodnoty TSML;
- identifikace, popis a vyhodnocení s ohledem na platnou legislativu všech proveditelných variant prodeje majetkové účasti objednatele v TSML a/nebo podniku TSML a/nebo majetku a dalších peněží ocenitelných hodnot TSML, včetně porovnání jednotlivých variant zvláště i v jejich souvislostech s ohledem zejména na ekonomickou a daňovou výhodnost a na možná právní i jiná rizika pro objednatele;
- detailní návrh struktury prodejní transakce a podmínek prodeje pro tři (3) nejvýhodnější varianty realizace prodeje, včetně vypracování časového plánu (harmonogramu) pro jednotlivé kroky a úkony u každé z takto vybraných variant;
- po konzultaci s objednatel z uvedených tří variant označit jednu preferovanou variantu jako nejvhodnější s ohledem na zájmy a požadavky objednatele; a
- návrh struktury, principů a detailní návrh nejvhodnějšího postupu při výběru kupujícího u třech vybraných variant prodeje, včetně časového plánu realizace takového výběrového řízení (lze spojit s příslušným harmonogramem výše).

Poskytovatel je povinen vypracovat a objednateli předat písemný materiál – zprávu o strategii prodeje cílové společnosti, který bude obsahovat nejméně náležitosti a posouzení uvedené v čl. 1.1 výše (dále "zpráva o strategii prodeje"). Zpráva o strategii prodeje musí dále obsahovat exekutivní shrnutí a přehledné porovnání výhod a rizik u třech nejvýhodnějších variant prodeje a způsobů výběrů nevhodnějšího kupujícího, jakož i označení preferované varianty s ohledem na zájmy objednatele. Poskytovatel je povinen poskytnout tuto zprávu o strategii prodeje objednateli též v elektronické podobě.



1.2 Fáze 2 – příprava a realizace výběrového řízení

- sestavení seznamu potenciálních vhodných zájemců a oslovení těchto zájemců za účelem podání požadované nabídky;
- příprava návrhů transakční a smluvní dokumentace zvolené varianty transakce, zajištění uzavření a administrace smluv o důvěrném nakládání s informacemi se všemi dotčenými subjekty;
- definice požadavků na data (ekonomické, provozní, daňové a právní) poskytované zájemcům v rámci výběrového řízení a asistence při přípravě podkladů pro transakční proces a hloubkové prověrky; příprava a administrace dokumentů a zázemí pro právní a daňový audit TSML ze strany zájemců; související komunikace se zájemci a vyřizování jejich požadavků v souladu se zájmy objednatele;
- dodání znaleckého posudku k ocenění hodnoty předmětu prodeje v souladu se zvláštními právními předpisy;
- příprava a organizace zvoleného výběrového řízení;
- zajištění odpovědí na dotazy související s výběrovým řízením a jeho předmětem;
- prověrky a posouzení zájemců s ohledem na zájmy objednatele sledované prodejem TSML;
- přijetí, administrace, posouzení a vyhodnocení nabídek. Doporučení vybraných zájemců. Vyhotovení zprávy pro objednatele obsahující zejména podrobné zhodnocení nabídek a zájemců jednotlivě i v jejich vzájemné souvislosti, a to zejména s ohledem na výhody a možná rizika pro objednatele.
- vyjednání smluvní dokumentace se zájemci, posouzení navrhovaných změn a doporučení úprav smluvní dokumentace;
- získání závazných nabídek, jejich zhodnocení a posouzení zejména s ohledem na výhody a rizika pro objednatele, a doporučení nejlepšího zájemce. Vypracování písemné zprávy pro objednatele obsahující uvedené zhodnocení a doporučení.
- asistence v rámci schvalovacího procesu zadavatele, účast na jednání kolektivních orgánů a pracovních skupin zadavatele, příprava procesu podpisu smluvní dokumentace s vybraným zájemcem, příprava a asistence procesu vypořádání transakce.

Poskytovatel je povinen vypracovat a objednateli předat písemný materiál – zprávu o průběhu a výsledcích výběrového řízení – prodej TSML, který bude obsahovat nejméně zprávu a zhodnocení dosavadního průběhu fáze 2, zhodnocení nabídek zájemců s ohledem na výhody a rizika pro objednatele, a doporučení nejvhodnější varianty (dále "zpráva o výběrovém řízení"). Zpráva o výběrovém řízení musí dále obsahovat exekutivní shrnutí a přehledné porovnání výhod a rizik u třech nejvýhodnějších nabídek, pokud je to možné. Poskytovatel je povinen poskytnout tuto zprávu o výběrovém řízení objednateli též v elektronické podobě.

2. Objednatel se zavazuje za řádně a včas provedený předmět plnění zaplatit odměnu v souladu s čl. IV této smlouvy.

III. Doba a místo plnění

1. Poskytovatel je povinen předat objednateli v sídle objednatele zprávu o strategii prodeje vypracovanou dle čl. II. odst. 1.1 dne 20.5.2013 do 10:00 hodin dopoledne. Smluvní strany se dohodly, že lhůty a termíny pro plnění a postup poskytovatele ve fázi 2 dle čl. II. odst. 1.2



výše budou vyplývat z harmonogramu prodeje, resp. harmonogramu výběrového řízení, schváleném zastupitelstvem objednatele. Dnem schválení varianty prodeje a výběrového řízení zastupitelstvem objednatele se harmonogramy prodeje a výběrového řízení stávají pro poskytovatele závaznými.

2. Místem plnění této smlouvy je sídlo objednatele a sídlo Technických služeb města Liberec a.s., Erbenova 376, 460 08 Liberec 8.
3. V důsledku uzavření této smlouvy nevystane objednateli žádná povinnost vytvořit s poskytovatelem výhradní smluvní vztah na jakoukoliv fázi plnění této smlouvy.

IV. Odměna

1. Odměna za poskytování poradenských služeb dle čl. II této smlouvy je stanovena následovně:
 - a. pevná a jednorázová odměna za řádné a včasné poskytnutí služeb uvedených v čl. II odst. 1.1 této smlouvy činí **110.000,- Kč bez DPH a 133.100,- Kč s DPH,**
 - b. pevná a jednorázová odměna za řádné a včasné poskytnutí služeb uvedených v čl. II odst. 1.2 této smlouvy činí **270.000 Kč bez DPH a 326.700,- Kč s DPH.**
2. Nárok na zaplacení odměny dle odst. 1 tohoto článku vzniká:
 - a. v případě fáze 1 předáním zprávy o strategii prodeje objednateli a zároveň konečném projednání varianty prodeje TSML na zastupitelstvu objednatele. Pokud dojde k řádnému předání zprávy o strategii prodeje objednateli, nicméně nedojde ke konečnému projednání varianty prodeje TSML na zastupitelstvu objednatele do 30.6.2013, je poskytovatel oprávněn vystavit příslušnou fakturu objednateli na částku dle čl. IV odst. 1 písm. a) výše dne 1.7.2013.
 - b. v případě fáze 2 po předání zprávy o výběrovém řízení a do 30 dnů od přijetí první platby na úhradu kupní ceny (či její části) za prodej TSML a/nebo jejich majetku na základě smlouvy uzavřené s vybraným zájemcem.
3. K odměně dle odst. 1 za provedení díla bude připočítána DPH v souladu s platnými právními předpisy aktuálními k datu vystavení daňového dokladu (faktury).
4. Součástí dohodnuté odměny dle odst. 1 této smlouvy je veškeré plnění, včetně nákladů poskytovatele související s řádným a včasným plněním předmětu této smlouvy, které se poskytovatel na základě smlouvy zavázal poskytnout a předat objednateli. Odměna zahrnuje veškeré náklady a výdaje poskytovatele vzniklé poskytovateli v souvislosti s plněním dle této smlouvy. Odměna rovněž zahrnuje veškeré odměny za případně v souvislosti s plněním této smlouvy vytvořená a předaná autorská díla poskytovatelem objednateli.
5. Odměna dle odst. 1 tohoto článku je odměnou nejvýše přípustnou a není možné ji překročit. Pokud nebudou některé smlouvené služby ze strany poskytovatele realizovány, bude o jejich hodnotu snížena odměna.



V. Platební podmínky

1. Zálohy na platby nejsou sjednány.
2. Veškeré platby budou probíhat v korunách českých.
3. Podkladem pro úhradu jakéhokoli finančního plnění za řádně poskytnuté činnosti poskytovatele dle této smlouvy budou faktury, které budou mít náležitosti daňového dokladu dle ust. § 29 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů a náležitosti stanovené § 13a obchodního zákoníku (dále jen „faktura“).
4. Poskytovatel je povinen ve faktuře uvádět číslo smlouvy uvedené v záhlaví tohoto dokumentu.
5. Faktura, která nebude obsahovat stanovené náležitosti, nebo v ní budou chybné údaje, je objednatel oprávněn poskytovateli vrátit k opravě či doplnění. V takovém případě není v prodlení s úhradou odměny a běží nová lhůta splatnosti od doručení opravené faktury.
6. Lhůta splatnosti každé faktury poskytovatele je 60 dnů ode dne doručení faktury objednateli. Za okamžik uhrazení faktury se považuje datum, kdy byla předmětná částka odepsána z účtu objednatele. Hrazení řádně vystavených faktur objednatel nemá vliv na závazky poskytovatele plnit své povinnosti ze smlouvy řádně a včas.
7. Lhůta splatnosti faktury na úhradu smluvních pokut, úroků z prodlení či náhrady škody je 30 dnů ode dne doručení příslušné smluvní straně. Ostatní ujednání týkající se faktur a jejich splatnosti zůstávají nezměněna.

VI. Práva a povinnosti smluvních stran

1. Poskytovatel se v rámci plnění svého závazku dle této smlouvy zavazuje, že:
 - 1.1 veškeré činnosti vykoná jako vysoce kvalifikovaný odborný poradce v souladu se svým nejlepším profesionálním přesvědčením a úsudkem, jakož i platnými právními předpisy tak, aby bylo dosaženo účelu této smlouvy;
 - 1.2 veškeré činnosti budou vykonány výlučně osobami s náležitou kvalifikací, přičemž poskytovatel je na vyzvu objednatele povinen doložit bez zbytečného odkladu relevantním způsobem kvalifikaci, jako i odbornost těchto osob podílejících se na plnění závazku poskytovatele;
 - 1.3 bude dbát závazných pokynů objednatele, přičemž je povinen vykonávat jednotlivé činnosti, aby dosaženým výsledkem byla zachována priorita cílů stanovených objednatel;
 - 1.4 bude informovat objednatele o průběhu své činnosti, a to pravidelně každý měsíc ve formě písemné zprávy o stavu a vývoji prodeje TSML a vždy na žádost objednatele;
 - 1.5 bude ihned informovat objednatele o tom, že není schopen dodržet termíny plnění stanovené dle smlouvy či dle harmonogramu s uvedením přesného důvodu, pro který není schopen dodržet tyto termíny.
2. Poskytovatel je povinen veškeré činnosti dle této smlouvy provádět s využitím všech odborných znalostí a zkušeností. Veškeré úkony a činnosti musí poskytovatel provést jednak v souladu s platnými právními předpisy a dále tak, aby sloužily řádně k naplnění účelu smlouvy. Za tímto účelem je poskytovatel oprávněn zejména:



- 2.1 vyžadovat od objednatele, resp. jeho pracovníků, předložení podkladů nezbytných pro řádné provedení všech činností, jež jsou předmětem závazku poskytovatele dle této smlouvy;
 - 2.2 navrhopvat termíny schůzek s objednatelem za účelem konzultací v souvislosti s předmětem této smlouvy;
 - 2.3 požadovat listiny a dokumenty nezbytné k definování požadavků na transakční proces;
 - 2.4 požadovat další informace, jsou-li nezbytné k řádnému provedení předmětu této smlouvy;
 - 2.5 informovat objednatele o nevhodnosti jakéhokoli jeho pokynu a navrhnout vhodné řešení, které nejvíce sleduje účel či chrání zájem zamýšlený původním nevhodným pokynem objednatele.
3. Poskytovatel je dále v souvislosti s výkonem činností dle této smlouvy povinen zejména:
- 3.1 při uzavření této smlouvy předat objednateli podrobný seznam osob, které se na tomto plnění poskytovatele budou podílet; poskytovatel je povinen udržovat tento seznam osob aktuální a o všech jeho změnách objednatel neprodleně informovat; jiné osoby, než uvedené na seznamu, nejsou oprávněny k zpřístupnění jakékoli důvěrné informace získané poskytovatelem v souvislosti s touto smlouvou;
 - 3.2 veškeré objednatel sdělené informace a svěřené podklady, materiály, jako i technické a jiné postupy, využívat pouze v nejlepším zájmu objednatele a pro účely této smlouvy, přičemž jakékoliv jejich jiné použití je nepřípustné;
 - 3.3 dodržovat veškeré bezpečnostní předpisy, včetně předpisů požární ochrany, na pracovištích objednatele, přičemž tato povinnost se vztahuje i na veškeré další osoby, které se budou podílet na plnění závazku poskytovatele z této smlouvy;
 - 3.4 vždy hájit zájmy a práva objednatele, řídit se závaznými pokyny objednatele a svoji činnost vykonávat v souladu s cíli stanovenými objednatelem, jakož i účelem této smlouvy;
 - 3.5 oznámit objednateli jakýkoli konflikt zájmů a/nebo vztah vůči kterémukoli zájemci o koupi TSML.
4. Objednatel je oprávněn zejména:
- 4.1 kontrolovat činnost poskytovatele prováděnou v rámci plnění předmětu této smlouvy;
 - 4.2 stanovit uzlové kontrolní body a udělovat poskytovateli závazné pokyny pro plnění. Poskytovatel je v takovém případě povinen objednatele upozornit na jejich případnou nevhodnou povahu;
 - 4.3 požadovat účast poskytovatele na jednáních a konzultacích v souvislosti s transakčním procesem.
5. Objednatel je oprávněn stanovit termíny plnění jednotlivých úkonů poskytovatele. Poskytovatel je oprávněn se k tomuto termínu vyjádřit a v případě nesouhlasu navrhnout termín nový. Nový termín plnění úkonu nebo činnosti vyžaduje schválení objednatelem.
6. Poskytovatel je povinen vést evidenci o provedených úkonech a činnostech v souvislosti s plněním této smlouvy. Tato evidence bude objednateli předávána kdykoliv na vyžádání v průběhu plnění závazku z této smlouvy a dále po skončení všech činností souvisejících s plněním dle této smlouvy.



7. Poskytovatel je povinen mít sjednáno pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou dodavatelem (poskytovatelem) třetí osobě (zejména objednateli) ve výši nejméně 150 Mil. Kč po celou dobu platnosti této smlouvy. Platnou a účinnou pojistnou smlouvu je poskytovatel povinen kdykoliv v průběhu platnosti smlouvy objednateli předložit k nahlédnutí, případně mu umožnit opatřit si její kopii.
8. V případě, že dojde při a/nebo v souvislosti s poskytováním plnění dle této smlouvy k vytvoření (jakékoli části) autorského díla, poskytovatel tímto uděluje objednateli výhradní a časově neomezenou licenci ke všem možným způsobům užití takového díla, a to celosvětově. Poskytovatel takto uděluje licenci dle předchozí věty i k nedokončenému (spolu-)autorskému dílu.
9. Smluvní strany jsou povinny si poskytovat veškerou součinnost nezbytnou k řádnému a včasnému plnění povinností dle této smlouvy a k naplnění účelu sledovaném objednatelům při prodeji TSML.

VII. Mlčenlivost

1. Poskytovatel se zavazuje zachovávat mlčenlivost o veškerých informacích a dokumentech objednatele, jakož i o dalších informacích, které označí objednatel jako důvěrné, a dále je nepřístupňovat či neumožnit zpřístupnění v souladu s § 271 obchodního zákoníku. Poskytovatel se zavazuje učinit nezbytná opatření k zajištění důvěrnosti takových informací, včetně informací elektronických.
2. Poskytovatel není oprávněn jakékoli listiny a dokumenty v jakékoli formě či podobě, které mu objednatel předá či zpřístupnil při plnění dle této smlouvy, poskytnout třetí osobě bez souhlasu objednatele.
3. Poskytovatel se zavazuje nejpozději po ukončení smlouvy vrátit objednateli veškeré dokumenty a materiály, které mu byly předány objednatelům v souvislosti s touto smlouvou.
4. Ujednání o mlčenlivosti přetrvává i po zániku této smlouvy.

VIII. Sankční ujednání

1. Poskytovatel je povinen zaplatit objednateli smluvní pokutu ve výši 20.000,- Kč za každý i započatý den prodlení s poskytnutím plnění dle čl. II odst. 1.1 a odst. 1.2 této smlouvy v termínu stanoveném objednatelům, a to za každé jednotlivé prodlení.
2. V případě porušení povinností dle čl. VI odst. 1.5 a čl. VI odst. 3.3 této smlouvy je poskytovatel povinen zaplatit objednateli smluvní pokutu ve výši 10.000,- Kč za každý jednotlivý případ takového porušení.
3. V případě, že poskytovatel poruší povinnost předat zprávu o strategii prodeje řádně a včas dle čl. II odst. 1.1 a čl. III. odst. 1 této smlouvy, a/nebo povinnost předat zprávu o výběrovém řízení řádně a včas dle čl. II odst. 1.2 a čl. III. odst. 1 této smlouvy, je povinen zaplatit objednateli smluvní pokutu ve výši 500.000 Kč za každý jednotlivý případ takového porušení.
4. V případě, že poskytovatel poruší jakoukoliv povinnost dle ustanovení čl. VI odst. 3.1 a/nebo dle čl. VII této smlouvy, je poskytovatel povinen zaplatit objednateli smluvní pokutu ve výši 200.000,- Kč za každý jednotlivý případ takového porušení.
5. Sjednané smluvní pokuty zaplatí povinná strana nezávisle na zavinění a na tom, zda a v jaké výši vznikne druhé straně škoda. Zaplacením smluvní pokuty není dotčen nárok smluvních stran na náhradu škody ani povinnost poskytovatele řádně poskytnout a dokončit plnění. Poskytovatel uznává, že předvídatelná škoda vzniklá porušením jeho povinností dle této smlouvy činí 200 mil. Kč.



6. Bude-li kterákoliv smluvní strana v prodlení s plněním peněžité povinnosti, je oprávněna účtovat úrok z prodlení v zákonné výši.

IX. Doba trvání smlouvy

1. Tato smlouva nabývá účinnosti dnem podpisu smlouvy oběma smluvními stranami.
2. Tato smlouva je uzavírána na dobu určitou, a to na dobu 20 měsíců od podpisu smlouvy.
3. Objednatel má právo od této smlouvy odstoupit zejména v případech, že
 - a. prodlení poskytovatele s poskytnutím plnění v termínech stanovených objednatelem trvá déle než 15 dní,
 - b. vůči poskytovateli nabylo právní moci rozhodnutí soudu o úpadku poskytovatele nebo insolvenční návrh byl zamítnut pro nedostatek majetku poskytovatele ve smyslu zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů;
 - c. v případě jakéhokoli porušení povinností poskytovatelem, kdy objednateli vzniká nárok na zaplacení smluvní pokuty dle čl. VIII výše;
 - d. v případě ztráty důvěry v nestrannost a/nebo nepodjatost poskytovatele pro jeho postup při plnění povinností dle této smlouvy či vztah ke kterémukoli ze zájemců;
 - e. pro opakované či trvajících prodlení s plněním kterékoli z povinností dle čl. 1.1 a/nebo 1.2 výše.
4. Objednatel je oprávněn tuto smlouvu jednostranně ukončit zasláním oznámení o ukončení smlouvy poskytovateli v případě, že zastupitelstvo objednatele vyjádří nesouhlas s prodejem TSML anebo nevysloví souhlas s prodejem TSML (jejich majetku) do 30.9.2013 a/nebo pokud by zákaz takové dispozice vyplýval z vykonatelného rozhodnutí orgánu soudní či jiné veřejné moci. V takovém případě má poskytovatel nárok na úhradu určenou v souladu s čl. IV odst. 5 této smlouvy.

X. Závěrečná ujednání

1. Veškerá práva a povinnosti vyplývající ze smlouvy se řídí právním řádem České republiky.
2. Spory, které mohou vzniknout z této smlouvy nebo v souvislosti s ní, mezi smluvními stranami budou řešeny především vzájemnou dohodou. V případě, že k dohodě nedojde, budou řešeny na základě návrhu jedné ze smluvních stran příslušným soudem.
3. Jakákoliv změna smlouvy musí mít písemnou formu a musí být podepsána osobami oprávněnými jednat za zadavatele a poskytovatele nebo osobami jimi zmocněnými. Změny smlouvy se sjednávají zásadně jako dodatek ke smlouvě s číselným označením podle pořadového čísla příslušné změny smlouvy. Předloží-li některá ze smluvních stran návrh na změnu formou písemného dodatku ke smlouvě, je druhá smluvní strana povinna se k návrhu vyjádřit nejpozději do 15 dnů ode dne následujícího po doručení návrhu dodatku. V případě, že se tato smluvní strana ve stanovené lhůtě nevyjádří, má se za to, že se změnou nesouhlasí.
4. Poskytovatel nemůže bez souhlasu zadavatele postoupit svá práva a povinnosti plynoucí z této smlouvy třetí osobě.



5. Smlouva je vyhotovena ve čtyřech stejnopisech s platností originálu, přičemž každá strana obdrží dvě vyhotovení.
6. Smluvní strany souhlasí, že tato smlouva může být zveřejněna na webových stránkách Statutárního města Liberec (www.liberec.cz), s výjimkou osobních údajů fyzických osob uvedených v této smlouvě.

Poté, co se smluvní strany seznámily s obsahem této smlouvy, prohlašují, že byla sepsána podle jejich pravé a svobodné vůle, že jim není známa žádná zákonná překážka, pro kterou by se smlouvu nemohly uzavřít, na důkaz čehož připojují své vlastnoruční podpisy.

V Liberci dne 5.6.2013

Bc. Jiří Šolc

.....
osoba oprávněná jednat za objednatele



V Liberci dne 5.6.2013.

.....
za sdružení

Ing. Jan Havránek, MBA

předseda představenstva AQE advisors, a.s.

PŘÍPRAVA A REALIZACE PRODEJE SPOLEČNOSTI TECHNICKÉ SLUŽBY MĚSTA LIBEREC A.S.

Fáze I - Analýza možností a volba nejvhodnější varianty prodeje

Vypracováno pro Statutární město Liberec

AQE advisors, a.s.

BDO CA s.r.o.

BDO Advisory s.r.o.

KULHÁNEK Legal Consulting

Prosinec 2013

1. Obsah

1. OBSAH	2
2. VÝCHOZÍ SITUACE A ZADÁNÍ PROJEKTU	3
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI A RELEVANTNÍHO TRHU	4
4. VERIFIKACE OCENĚNÍ 100% AKCIÍ SPOLEČNOSTI	8
5. STRATEGIE PRODEJE SPOLEČNOSTI.....	21
PŘÍLOHA 1 – FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	39
PŘÍLOHA 2 – MAJETKOVÉ ÚČASTI VÝZNAMNÝCH SUBJEKTŮ NA TRHU	50

2. Výchozí situace a zadání projektu

Zastupitelstvo Statutárního města Liberec (dále také „Město“) schválilo na svém 10. zasedání konaném dne 29. 11. 2012 záměr prodeje společnosti Technické služby města Liberce a.s. (dále také „Společnost“ nebo „TSML“).

V souvislosti s realizací tohoto záměru uzavřelo Statutární město Liberec na straně objednatele se sdružením společností AQE advisors, a.s., BDO CA s.r.o., BDO Advisory s.r.o. a KULHÁNEK Legal Consulting na straně dodavatele smlouvu o poskytování služeb komplexního finančního a právního poradenství v souvislosti s prodejem společnosti Technické služby města Liberce a.s.

Tato závěrečná zpráva je výstupem první části projektu realizovaného jako plnění této smlouvy - Fáze I - analýza možností a volba nejvhodnější varianty prodeje.

3. Analýza současného stavu Společnosti a relevantního trhu

V rámci této kapitoly jsou uvedeny základní informace o Společnosti a rozdělení jejích činností. Podrobně jsou popsány nejvýznamnější činnosti Společnosti s uvedením základních ukazatelů výkonnosti v období 1-9/2013. Podrobná finanční analýza Společnosti je uvedena v Příloze 1 tohoto dokumentu.

Zdrojem informací pro analýzy, jejichž závěry jsou uvedeny v tomto dokumentu, byly interní podklady předané vedením Společnosti obsahující především informace provozního, ekonomického a obchodního charakteru.

3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Společnost Technické služby města Liberce, a.s. byla založena roku 1997, jejím 100% akcionářem je od jejího založení až do současnosti Statutární město Liberec. Společnost vznikla transformací příspěvkové organizace Technické služby města Liberce, jejíž historie sahala až do roku 1951. Hlavními činnostmi Společnosti je v současné době zajištění veřejných služeb pro město Liberec, a to zejména v oblasti údržby veřejné zeleně, úklidu a čištění komunikací, zimní údržby komunikací, provozu parkovacích ploch a dalších činností údržby veřejných prostranství Města.

Přehled základních informací o Společnosti:

Vlastník (100% akcií)	Statutární město Liberec
Základní kapitál (165 akcií á 768 700,- Kč)	126,8 mil. Kč
Tržby za výkony (2012)	163,5 mil. Kč
Hospodářský výsledek (2012)	937 tis. Kč
Účetní hodnota dlouhodobého majetku TMSL (2012)	147,9 mil. Kč
Účetní hodnota oběžných aktiv TSML (2012)	77,4 mil. Kč
Celkový počet zaměstnanců	156 osob

3.1.1 ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ TMSL

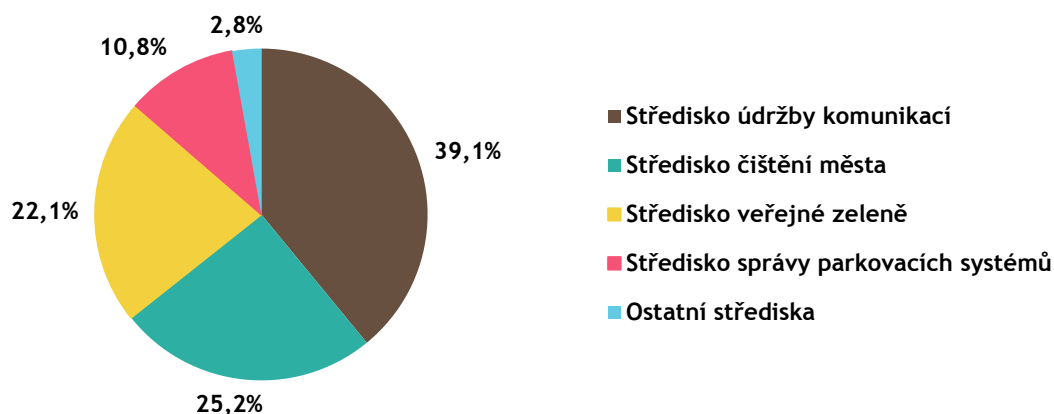
Společnost je organizačně rozdělena na několik středisek a organizačních úseků, které se liší vykonávanými činnostmi. Mezi organizační střediska Společnosti patří:

- středisko údržby komunikací;
- středisko čištění města;
- středisko veřejné zeleně;
- středisko správy hřbitovů;
- středisko dílen;
- středisko správy rekreačního střediska Branžež;
- středisko správy parkovacích systémů;

- středisko správy Společnosti.

Klíčovými středisky, která se zásadně podílejí na výkonech a výnosech Společnosti, jsou první tři střediska ve výše uvedeném přehledu. Tato střediska produkují co do objemu nejvyšší tržby, ke své činnosti využívají většinu movitého majetku Společnosti (zejména strojů a vozidel) a na jejich činnosti se podílí nejvíce pracovníků Společnosti.

Rozdělení tržeb Společnosti dosažených v roce 2012 mezi jednotlivá střediska je uvedeno na následujícím grafu.



3.2 SHRnutí

Společnost podle výkazů výsledku hospodaření¹ ve sledovaném období 1-9/2013 realizovala celkové tržby ve výši 132,3 mil. Kč. Tržby dosažené Společností za období 1-9/2013 jsou na 106% původně plánovaných tržeb Společnosti v tomto období (tj. nárůst tržeb o cca 8 mil. Kč). Současně však došlo také ke zvýšení nákladů Společnosti na úroveň 109% původně plánovaných hodnot (tj. nárůst nákladů o cca 11 mil. Kč²). Zvýšení nákladů nad úroveň zvýšení tržeb způsobilo, že Společnost v období 1-9/2013 hospodařila navzdory předpokládanému zisku se ztrátou 942 tis. Kč. Nepříznivý vývoj nákladů byl dán především překročením nákladů za externě nakupované služby a materiálové náklady nejvýznamnějších středisek (střediska Komunikace a Čištění města) nad úroveň růstu tržeb. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zaměřit v dalším rozvoji Společnosti na účelnost a výši těchto nákladů s cílem jejich snížení alespoň na úroveň růstu tržeb podle finančního plánu. Revize externě nakupovaných služeb a materiálových nákladů by měla v následujícím období přinést pozitivní efekty ve formě úspor nákladů a vrátit Společnost do pozitivního výsledku hospodaření. Efekty z revize nákladů se mohou projevit až v roce 2014, do konce roku 2013 se již nedají významné úspory nákladů v této souvislosti předpokládat.

¹ Výkazy interní kalkulace výsledku hospodaření Společnosti za období leden až září 2013.

² Oproti plánovaným byly skutečné náklady významně vyšší především v oblasti nákladů na externě nakupované služby a materiálových nákladů, a to na střediscích Komunikace a Čištění města.

Dosažené ukazatele za celou Společnost za období 1-9/2013

Kategorie	Hodnota
Tržby Společnosti (v Kč)	132 274 509
Hospodářský výsledek Společnosti (v Kč)	-941 612
Tržby na zaměstnance (tržby Společnosti / počet pracovníků Společnosti) (v Kč)	861 284
Hrubá marže před zdaněním (hrubý zisk / tržby)	-1%
Přidaná hodnota na pracovníka (přidaná hodnota / počet pracovníků) (v Kč)	369 539
Přidaná hodnota na hodinu (přidaná hodnota / počet hodin práce) (v Kč)	284

3.3 TRŽNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Ačkoliv je Společnost výhradně vlastněná veřejným subjektem (Městem), podniká na otevřeném trhu a v odvětvích své činnosti se potýká s otevřenou konkurencí. Pro zajištění dostatečných kapacit pro zimní údržbu komunikací a chodníků nutně potřebuje vytížit kapacity ať již lidské nebo mechanizace i zakázkami mimo poptávané služby od Města. I vůči Městu jako svému výhradnímu vlastníkovu se tak dostává do pozice, kdy některé zakázky Města musejí být zadávány v některé z forem otevřených řízení, a Společnost tak musí ve výběrových řízeních soutěžit s tržními konkurenčními subjekty. Konkurenční prostředí společnosti je tak jedním z nejvýznamnějších faktorů dalšího rozvoje Společnosti.

V oblasti údržby komunikací, jejich oprav i údržby vpustí a kaveren je mimo prací nasmlouvaných pro SML stěžejní také zimní údržba silnic I. třídy pro Liberecký kraj. Potenciál v údržbě komunikací je také v okolních obcích, či průmyslových areálech v Liberci a okolí. V oblasti údržby a oprav komunikací působí ve spádové oblasti několik společností (např. Cestářské práce, s.r.o., Colas, a.s. a stavební spolčenosti) a v této oblasti panuje tvrdé konkurenční prostředí. Cílem dalšího rozvoje by mělo být posílení činnosti údržby o externí zakázky, aby bylo diverzifikováno riziko tržeb, které z velké části plynou od Města.

Činnost čištění města zajišťuje úklid a údržbu komunikací a chodníků, kaveren a dalších zařízení Města. Středisko zajišťuje činnosti pro Město ale také další zakázky externích odběratelů, které se na celkových tržbách střediska podílejí téměř z 50%. Práce pro tyto subjekty jsou většinou zadávány prostřednictvím veřejných výběrových řízení. Na území Města či v jeho blízkém okolí je několik firem zabývajících se čištěním komunikací či areálů např. Likto s.r.o, Limpa s.r.o. a další. Prostor pro rozvoj Společnosti v dalších letech by mohl být především v zajištění údržby zeleně také pro okolní obce a v zvýšení počtu současných zákazníků z řad firem.

Činnost údržby zeleně zajišťuje úklid a údržbu zeleně na veřejných prostranstvích Města. Činnost je zajišťována nejen pro Město ale také pro externí zákazníky, kteří se na celkových tržbách střediska podílejí cca 20%. I tyto zakázky jsou převážně zadávány ve veřejných výběrových řízeních. Rozvoj do dalších let by mohl být v zajištění údržby zeleně také pro okolní obce a zvýšení počtu současných zákazníků z řad firem. Konkurenční prostředí je poměrně silné, na území Města je několik firem, které

se také zabývají údržbou zeleně (např. Spantik - Radek Žemlička, zahrady Liberec a další). Potenciál pro růst v této oblasti existuje zejména u firemních zákazníků a v okolních obcích, které nyní údržbu zajišťují buď ve vlastní režii, nebo ji nakupují jako externí službu.

4. Verifikace ocenění 100% akcií Společnosti

V souladu s požadavky smlouvy je v této části dokumentu provedena verifikace ocenění Společnosti zpracovaného společností EUNICE CONSULTING a.s. (dále také „Zpracovatel posudku“) k 31.5.2012. Cílem tohoto ocenění bylo stanovit tržní hodnotu 100 % akcií Společnosti za účelem dalšího rozhodování majoritního akcionáře.

4.1 Volba metody ocenění

Zpracovatel posudku zvolil nejdříve pro stanovení hodnoty Společnosti výnosové metody, metodu diskontovaného peněžního toku (DCF) a metodu kapitalizovaných čistých výnosů (KČV). Jelikož použitím těchto metod, dle názoru Zpracovatele posudku, nebylo možné stanovit tržní hodnotu Společnosti, použil majetkovou metodu korigovaných účetních hodnot. Správnost volby metody je posouzena níže.

4.2 Provozně potřebný majetek

Při ocenění Společnosti je nutné zvážit, zda je veškerý oceňovaný majetek využíván pro základní podnikatelské zaměření. Při vyčleňování majetku na provozně potřebný a nepotřebný je důležité zvážit několik skutečností. Především je důležité posoudit, zdali je majetek využíván a plynou z něj dostatečné příjmy. V případě žádných nebo malých příjmů by mohlo výnosovým oceněním tohoto majetku dojít k jeho podhodnocení. Dále je nutné zvážit, zdali majetek podléhá stejným podnikatelským rizikům jako hlavní provoz podniku. Aktiva či závazky spojené s vedlejší podnikatelskou činností by měly být považovány, z pohledu podnikatelských rizik, za neprovozní, a tedy vhodné k prodeji bez vlivu na hlavní podnikatelskou činnost. Neprovozní majetek by měl být oceněn likvidační hodnotou.

Zpracovatel posudku se tématem zabýval a majetek rozčlenil na provozní a neprovozní, přičemž veškerý majetek identifikoval jako provozně nutný.

4.3 Výnosové metody

4.3.1 Metoda diskontovaného peněžního toku (DCF Entity)

První metodou, kterou zvolil Zpracovatel, byla metoda DCF Entity. Použití této metody pro účely stanovení tržní hodnoty podniku vyžaduje sestavení finančního plánu, který zahrnuje kalkulaci peněžních toků Společnosti očekávaných trhem, tj. jakýmsi průměrným potenciálním kupujícím. Tyto obecně očekávané výnosy jsou následně diskontovány diskontní mírou na úrovni výnosnosti požadované trhem.

Při ocenění byla použita dvoufázová metoda, tzn. metoda, kde první fáze zahrnuje období, pro které je oceňovatel schopen vypracovat prognózu volného peněžního toku pro jednotlivá léta a druhá fáze představuje období od konce první fáze do nekonečna (tzv. pokračující hodnota). Délka první fáze by

měla být tak dlouhá, aby podnik po jejím uplynutí dosáhl určitého stavu rovnováhy, protože na základě hodnot dosahovaných podnikem na konci první fáze je počítána pokračující hodnota. V případě nejistoty dalšího vývoje Společnosti je vhodné pro první fázi volit delší období. Zpracovatel posudku při ocenění použil pro první fázi finanční plán managementu Společnosti, který byl sestaven na tři nadcházející roky.

Po posouzení finančního plánu Společnosti sestaveného jejím managementem pro období 2012 - 2014 lze konstatovat, že očekávaný vývoj hospodaření Společnosti nelze považovat za stabilizovaný. Vzhledem k povaze hlavní obchodní činnosti, která je závislá na mnoha externích faktorech (zejména vliv počasí, nejasné vymezení rozsahu výkonu činností ve stávajících smluvních vztazích s odběrateli), není management Společnosti schopen sestavit finanční plán s dostatečnou mírou přesnosti a důvěryhodnosti. Volný peněžní tok kalkulovaný na základě finančního plánu 2012 - 2014 dosahuje záporných hodnot, a to zejména v důsledku očekávaného nízkého provozního výsledku hospodaření a investic přesahujících úroveň odpisů. Použití metody DCF není pro účely ocenění vhodné.

4.3.2 Metoda kapitalizovaných čistých výnosů (KČV)

Následně Zpracovatel použil pro ocenění výnosovou metodu KČV, která vychází z úpravy historických účetních výkazů. Úpravy by měly být provedeny s cílem stanovit skutečné výsledky hospodaření, které by mohly být rozděleny při udržení srovnatelnosti a kontinuity mezi minulostí a budoucím obdobím, tzn. že historické výsledky hospodaření mohou být použity pro plánování budoucích výsledků hospodaření.

Použitá paušální metoda KČV vychází z předpokladu, že podnik bude v budoucnu dosahovat alespoň takových výnosů, jakých dosahoval v minulosti, tj. předpokládá, že průměrné výnosy v minulosti jsou nejlepší prognózou do budoucnosti. Udržení tohoto potenciálu by mělo být zajištěno investicemi alespoň ve výši odpisů.

Paušální metoda KČV se odlišuje od ostatních výnosových metod pro ocenění podniku. Tato metoda je vhodná pro odhad dolní hranice výnosové hodnoty podniku. Jedná se o metodu, pomocí které je možné odhadnout výnosovou hodnotu podniku bez možnosti růstu. Paušální metoda KČV je vhodná v případě, kdy je obtížné predikovat budoucnost podniku. Výsledkem použité metody KČV pro odhad hodnoty Společnosti byla relativně nízká výnosová hodnota ve vztahu ke značnému majetku, kterým Společnost disponuje.

Pro účely verifikace ocenění byla provedena aktualizace ocenění paušální metodou KČV. V rámci ocenění byla aktualizována data za rok 2012 na základě skutečně dosažených výsledků a upravena o míru inflace. Výsledná hodnota ocenění po verifikaci je 13 973 tis. Kč. Odchylka oproti původní hodnotě ocenění je způsobena především aktualizací vstupních dat na skutečně dosažený výsledek hospodaření v roce 2012 a úpravou o předpokládanou dlouhodobou míru inflace ve výši 2,5 %.

Původní ocenění k 31. 5. 2012 (tis. Kč)	Verifikace ocenění k 31. 8. 2013 (tis. Kč)
12 300	13 973

V případě, kdy není jasná očekávaná budoucnost Společnosti a výnosový potenciál Společnosti je relativně nízký vzhledem k majetku, kterým Společnost disponuje, je vhodné pro účely stanovení tržní hodnoty použít majetkovou metodu. Zpracovatel nakonec pro stanovení tržní hodnoty majetkovou metodu použil.

4.4 MAJETKOVÁ METODA

Zpracovatel posudku použil pro stanovení tržní hodnoty Společnosti majetkovou metodu korigovaných účetních hodnot, která vychází z historických účetních cen upravovaných v případě významné odchylky na tržní hodnotu. Zpracovatel posudku nicméně provedl korekci na tržní hodnotu jen u nemovitého majetku. Hodnota přeceněného nemovitého majetku (pozemky, stavby a budovy) představuje přibližně jen 29 % z celkové kalkulované brutto hodnoty Společnosti. Zpracovatel posudku uvádí, že všechny majetkové položky Společnosti byly podrobeny analýze, avšak tato analýza není v posudku popsána. Z uvedeného důvodu není možné ocenění reprodukovat, a tedy posoudit, zda se účetní hodnota jednotlivých majetkových položek neodchyluje od jejich tržní hodnoty. Na základě výše uvedeného existuje riziko, že takto stanovená hodnota Společnosti se bude odchylovat od její tržní hodnoty.

Pro stanovení tržní hodnoty Společnosti je doporučováno provést majetkové ocenění na principu tržních cen pro jednotlivé položky majetku. Komentář ke způsobu ocenění hodnotově významných majetkových položek je uveden níže.

4.4.1 NEMOVITOSTI

Oceňované nemovitosti Společnosti se skládají z pozemků a budov. Jak již bylo zmíněno výše, nemovitý majetek byl přeceněn na tržní hodnotu. K odhadu této hodnoty Zpracovatel posudku využil výnosovou metodu na bázi věčné renty. Tento přístup vychází z fikce konstantního čistého ročního výnosu z dané nemovitosti, z možného nájmu kancelářských prostor, skladovacích/výrobních prostor a venkovní zpevněné plochy, pozemku. Pro kalkulaci čistého ročního výnosu je potřebné zjistit obvyklou výši nájemného v daném místě a v daném čase a následně stanovit výši nákladů na provoz.

Výše nájemného byla stanovena na úrovni průměrné hodnoty nájemného kancelářských a výrobních prostor na trhu. V rámci stanovení výše provozních nákladů byly do kalkulace zahrnuty náklady na ostrahu.

Zpracovatel posudku použil pro odhad tržní hodnoty nemovitostí diskontní míru ve výši 6 %. Uvedená diskontní míra neodpovídá aktuálnímu trhu. Diskontní míra pro budovy kategorie A, které se nacházejí v atraktivních tzv. „prime“ lokalitách Prahy, se pohybuje cca na úrovni 6,25 %. Jelikož se jedná o méně

atraktivní nemovitosti mimo Prahu, diskontní míra by se měla pohybovat o několik procentních bodů výš. Pro účely revize ocenění je použita diskontní míra na úrovni 8 %.

Z výše uvedených důvodů existuje riziko, že odhadovaná tržní hodnota nemovitostí v znaleckém posudku je nadhodnocená a neodpovídá aktuální tržní hodnotě. Byla provedena verifikace ocenění zohledňující výše uvedené připomínky, tzn. že diskontní míra byla zvýšena na hodnotu 8 %. Výše nájmu byla převzata z posudku Zpracovatele, jelikož od data ocenění 31. 5. 2012 do data verifikace ocenění 31. 8. 2013 nedošlo k její významné změně. Výsledná hodnota zahrnuje výnosově oceněné budovy a stavby, a dále i pozemky, na kterých jsou tyto nemovitosti postaveny.

Výsledek verifikace ocenění nemovitostí je uveden v tabulce níže.

Nemovitost	Původní ocenění k 31. 5. 2012 (tis. Kč)	Verifikace ocenění k 31. 8. 2013 (tis. Kč)
Areál Erbenova (LV 615)	40 000	29 869
Pozemek u Nisy (LV 4414)	1 764	1 764
Překladiště materiálu - ul. Otavská (LV1 264)	6 500	4 813
Hřbitovy	0	0
Celkem	48 264	36 446

Alternativou k výnosovému ocenění zastavěné plochy průmyslového areálu je stanovení hodnoty pozemků, které lze získat demolicí části nebo všech staveb. Zpracovatel posudku uvádí i tuto alternativu pro areál Erbenova. V případě zachování administrativní budovy za účelem pronájmu a demolice zbytku areálu by byly získány volné pozemky o rozloze 43 000 m². V rámci verifikace ocenění této alternativy byla převzata data uvedená Zpracovatelem posudku a provedený odhad hodnoty s diskontní mírou ve výši 8 %.

Nemovitost	Původní ocenění k 31. 5. 2012 (tis. Kč)	Verifikace ocenění k 31. 8. 2013 (tis. Kč)
Výnosová hodnota administrativní budovy	14 887	11 165
Příjem z prodeje pozemků	31 400	31 400
Celkem	46 287	42 565

4.4.2 SAMOSTATNÉ MOVITÉ VĚCI

Hodnota samostatných movitých věcí by měla být stanovena tak, aby vyjadřovala hodnotu, za kterou by majetek mohl být pořízen k datu ocenění se zahrnutím vlivu jeho konkrétního opotřebení. Stanovená hodnota samostatně movitých věcí by měla zohledňovat zbývající životnost relativně vyjádřenou k celkové životnosti nového majetku, základní amortizaci a individuální odchylku od obvyklého opotřebení v závislosti na konkrétním stavu majetku.

Zpracovatel posudku ocenil samostatné movité věci účetní zůstatkovou hodnotou na základě tvrzení, že Společnost používá účetní odpisy zohledňující skutečnou fyzickou hodnotu opotřebení. Správnost odhadu hodnoty na základě účetní zůstatkové hodnoty není možné ověřit k datu ocenění, jelikož posudek neobsahuje informace, které by bylo možné použít k jeho ověření. Hodnota odhadnutá jako zůstatková účetní hodnota nicméně s největší pravděpodobností nezohledňuje, zda majetek prošel generální opravou nebo modernizací. Hodnota samostatně movitých věcí by rovněž měla, alespoň u těch podstatné hodnoty, obsahovat případné srážky např. za zjevné poruchy, vyšší opotřebení, nedostatečnou údržbu atd., nebo naopak přírážky za mimořádně dobré zacházení, minimální využívání stroje atd.

V rámci verifikace ocenění samostatného movitého majetku TSML byl proveden rámcový expertní odhad tržní hodnoty vybraných položek majetku k 31.8.2013, u nichž existuje možnost tržního srovnání (přibližně 69 % položek samostatného movitého majetku, který tvoří 99 % účetní zůstatkové hodnoty samostatného movitého majetku TSML). Při stanovení odborného odhadu bylo zohledněno především stáří majetku (doba pořízení majetku) a účetní zůstatková hodnota majetku, přičemž nebyly brány do úvahy další faktory ovlivňující reálnou tržní hodnotu majetku uvedené výše. Pro upřesnění tržní hodnoty souboru samostatného movitého majetku TSML je tak potřeba provést podrobné ocenění majetku dle jednotlivých položek zohledňující výše uvedené faktory. Na základě rámcového expertního odhadu je hodnota ocenění souboru samostatného movitého majetku TSML ve výši 37,4 mil. Kč.

Původní ocenění k 31. 5. 2012 (tis. Kč)	Verifikace ocenění k 31. 8. 2013 (tis. Kč)
41 271	37 398

4.4.3 ZÁSoby

Zásoby tvoří spolu s pohledávkami značnou část oběžných aktiv, proto by jim měla být věnována pozornost v rámci ocenění. Při oceňování zásob, na rozdíl od účetnictví, se upouští od principu opatrnosti. Za předpokladu pokračování podniku je u zásob, stejně jako u ostatních majetkových položek, třeba rozlišovat, zda se jedná o zásoby provozně nutné nebo nikoliv. Neprovozní zásoby mohou být zásoby nevyužitelné nebo nadbytečné. Nevyužitelné zásoby jsou takové, u kterých již využití v provozu podniku není možné nebo efektivní. Nadbytečné zásoby jsou v principu využitelné, nicméně jsou v podniku v nadbytečném množství. Ocenění provozně potřebných zásob by mělo zohledňovat index cenového růstu a případné technické znehodnocení nebo zastarání. Hodnota provozně nepotřebných zásob by měla být korigována indexem prodejnosti.

Zpracovatel posudku vymezil veškerý majetek jako provozně nutný. Z tohoto důvodu byly veškeré zásoby považovány za provozně nutné i při verifikaci ocenění. V případě pokračování chodu Společnosti byly zásoby oceněny na úrovni účetní hodnoty.

Původní ocenění k 31. 5. 2012 (tis. Kč)	Verifikace ocenění k 31. 8. 2013 (tis. Kč)
23 774	39 863

4.4.4 POHLEDÁVKY

V rámci majetkového ocenění podniku by se měly přecenit i pohledávky, které tvoří součást běžného provozu podniku. Při oceňování pohledávek by měl oceňovatel vycházet z účetní hodnoty, která je upravována s ohledem na riziko nesplacení pohledávky, a současně zohlednit faktor času, jelikož pohledávka nepředstavuje hotové peníze nýbrž budoucí příjem. V případě, že všechny pohledávky jsou ve splatnosti a neexistuje žádné riziko nesplacení, je možné ocenit pohledávku jmenovitou hodnotou.

Zpracovatel posudku ocenil pohledávky účetní hodnotou. Správnost odhadu hodnoty pohledávek na úrovni účetní hodnoty není možné ověřit, jelikož posudek neobsahuje analýzu pohledávek.

Pro účely verifikace ocenění byla provedena analýza pohledávek z obchodních vztahů a pohledávek vůči ovládající osobě (mají rovněž charakter pohledávek z obchodních vztahů) k 31. 8. 2013. Jelikož se jedná o větší množství spíše menších pohledávek, které Společnosti vznikají a zanikají relativně na pravidelné bázi, bylo provedeno globální ocenění pohledávek k uvedenému datu. Pohledávky byly rozděleny do kategorií dle doby po splatnosti. Suma jmenovitých hodnot jednotlivých kategorií pohledávek byla upravena koeficientem zohledňujícím riziko nesplacení. Kategorie pohledávek a koeficienty zohledňující riziko nesplacení jsou uvedeny níže.

Nemovitost	Koeficient
Pohledávky - ovládající osoba	
Pohledávky - ovládající osoba	1,00
Pohledávky z obchodních vztahů	
Pohledávky do lhůty splatnosti	0,97
Pohledávky po lhůtě splatnosti 14 až 30 dnů	0,91
Pohledávky po lhůtě splatnosti 31 až 60 dnů	0,80
Pohledávky po lhůtě splatnosti 61 až 90 dnů	0,72
Pohledávky po lhůtě splatnosti 91 až 180 dnů	0,61
Pohledávky po lhůtě splatnosti 181 až 360 dnů	0,32
Pohledávky po splatnosti více než rok	0,00

Výsledek verifikace a aktualizace ocenění je uveden v tabulce níže.

Pohledávky	Původní ocenění k 31. 5. 2012 (tis. Kč)	Verifikace ocenění k 31. 8. 2013 (tis. Kč)
Pohledávky - ovládající osoba	37 448	29 917
Pohledávky z obchodních vztahů	13 238	6 309
Celkem	50 686	36 226

Výsledná hodnota ocenění pohledávek z obchodního styku je 6 309 tis. Kč. Odchylka oproti původní hodnotě ocenění je způsobena změnou objemu pohledávek v účetní hodnotě k datu ocenění a přeceněním pohledávek s ohledem na existenci rizika nedobytnosti pohledávek dle doby po lhůtě splatnosti. Pohledávky za ovládající osobou byly oceněny s nulovým rizikem nedobytnosti, z tohoto důvodu jsou oceněny ve výši jejich jmenovité hodnoty.

Ostatní krátkodobé pohledávky tj. daňové pohledávky vůči státu, krátkodobé poskytnuté zálohy, dohadné účty aktivní a jiné pohledávky byly přebrány v účetní hodnotě. Tyto pohledávky jsou nízké jmenovité hodnoty.

4.4.5 OSTATNÍ ÚČETNÍ POLOŽKY VSTUPUJÍCÍ DO OCENĚNÍ

Níže uvedené majetkové položky jsou v ocenění převzaty v účetních hodnotách, jelikož jejich hodnota odpovídá tržní hodnotě:

- finanční aktiva,
- časové rozlišení aktivní,
- cizí zdroje s výjimkou rezerv.

Rezervy mající charakter vnitřních závazků, je potřebné rozpustit, jelikož by již měly být promítnuty do hodnoty ocenění jednotlivých majetkových položek. To znamená, že tyto rezervy se nebudou odečítat jako závazek od brutto hodnoty Společnosti. Nicméně v rozsahu, v jakém byly tvořeny, jako daňově uznatelné je potřebné předpokládat jejich rozpuštění do zdaněných výnosů, čímž vznikne závazek vůči státu ve výši daně placené z rozpuštěné rezervy. Rezervy mající charakter vnějších závazků je třeba ponechat v cizích zdrojích a odečíst je z brutto hodnoty Společnosti.

4.5 Závěr

Zpracovatel posudku (EUNICE CONSULTING a.s.) nejdříve provedl odhad hodnoty Společnosti pomocí metody DCF Entity, která poukázala na skutečnost, že není snadné dlouhodobě plánovat peněžní toky Společnosti včetně investičních výdajů. Z tohoto důvodu tato metoda není pro odhad hodnoty Společnosti vhodná. Další Zpracovatelem posudku použitou metodou byla metoda kapitalizovaných

čistých výnosů v paušální variantě. Tato metoda je vhodná v případě, kdy je mimořádně obtížné odhadnout budoucí vývoj, ale přitom lze předpokládat, že podnik bude dosahovat minimálně dosavadních výnosů. Hodnota odhadnutá pomocí paušální metody KČV může sloužit k stanovení minimální výnosové hodnoty, která zohledňuje pouze současný výnosový potenciál Společnosti.

Poslední použitou metodou byla majetková metoda korigovaných účetních hodnot. Tato metoda vychází z historických účetních cen, přičemž v případě odchylky účetní hodnoty jednotlivých položek majetku od tržní hodnoty, by mělo dojít k přecenění na tržní hodnotu. Zpracovatel posudku však na tržní hodnotu přecenil jen nemovitosti a pozemky. Posudek neobsahuje dostatečné informace k tomu, aby bylo možné konstatovat, že tržní hodnota jednotlivých majetkových položek je stejná jako jejich účetní hodnota. Z tohoto důvodu existuje riziko, že odhadnutá hodnota na základě metody korigovaných účetních hodnot neodpovídá tržní hodnotě Společnosti.

Na základě výše uvedeného, a současně s ohledem na skutečnost, že ocenění bylo provedeno k 31. 5. 2012 a stav majetkových položek se změnil, byla provedena verifikace a současně aktualizace ocenění.

4.5.1 VÝPOČET HODNOTY SPOLEČNOSTI

Brutto hodnota Společnosti

S cílem stanovit brutto hodnotu Společnosti byla provedena analýza významných majetkových složek Společnosti k 31. 8. 2013. U majetkových složek, které se významně odchylovaly od tržní hodnoty majetku, bylo provedeno přecenění. Brutto hodnota Společnosti byla stanovena jako součet přeceněných aktivních položek rozvahy. Výsledky verifikace odhadu brutto hodnoty Společnosti jsou uvedené v tabulce níže.

AKTIVA	Účetní hodnota k 31.5.2012 (tis. Kč)	Původní korekce k 31. 5. 2012 (tis. Kč)	Účetní hodnota 31.8.2013 (tis. Kč)	Verifikace ocenění k 31.8.2013 (tis. Kč)
AKTIVA	223 447	167 556	241 191	169 552
Dlouhodobý majetek	151 757	95 867	151 440	80 973
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 060	2 060	1 438	1 250
Dlouhodobý hmotný majetek	149 697	93 807	150 002	79 723
Pozemky	39 547	48 265	39 674	36 445
Budovy, haly a stavby	63 937		60 479	
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	41 271	41 271	43 969	37 398
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 271	4 271	5 880	5 880
Oběžná aktiva	70 520	70 520	88 736	87 564
Zásoby	23 774	23 774	39 863	39 863
Krátkodobé pohledávky	54 560	54 560	41 599	40 427
Pohledávky z obchodních vztahů	13 238	13 238	7 481	6 309
Pohledávky ovládající osoba	37 448	37 448	29 917	29 917
Stát - daňové pohledávky	1 630	1 630	1 781	1 781
Krátkodobé poskytnuté zálohy	431	431	596	596
Dohadné účty aktivní	1 611	1 611	1 503	1 503
Jiné pohledávky	204	204	321	321
Krátkodobý finanční majetek	-8 041	-8 041	7 274	7 274
Časové rozlišení	1 169	1 169	1 015	1 015

Brutto hodnota Společnosti byla odhadnuta ve výši 169 552 tis. Kč.

Netto hodnota Společnosti

Odhad netto hodnoty podniku se kalkuluje jako rozdíl brutto hodnoty a závazků (cizích zdrojů) podniku. Níže je uvedena tabulka obsahující odhad cizích zdrojů, které byly odečteny od brutto hodnoty Společnosti.

PASIVA	Původní ocenění k 31. 5. 2012 (tis. Kč)	Verifikace ocenění k 31. 8. 2013 (tis. Kč)
Cizí zdroje celkem	25 846	43 938
Rezervy	0	0
Dlouhodobé závazky	3 835	3 955
Krátkodobé závazky	13 686	26 725
Závazky z obchodních vztahů	8 109	21 034
Zaměstnanci	2 702	2 779
Sociální a zdravotní pojištění	1 478	1 518
Stát	316	343
Dohadné účty pasivní	786	755
Jiné závazky	296	296
Bankovní úvěry a výpomoci	8 325	13 258

Upravená netto hodnota Společnosti

V případě stanovení netto hodnoty Společnosti je potřebné kromě závazků Společnosti odečíst od brutto hodnoty i pohledávky za ovládající osobou. Jelikož je ocenění prováděno za účelem zjistit hodnotu Společnosti v případě jejího potenciálního prodeje, tyto pohledávky by v případě prodeje byly započteny vůči celkové hodnotě z prodeje. Snížením o pohledávky za ovládající osobou je stanovena upravená netto hodnota Společnosti. Tabulka níže obsahuje výpočet upravené netto hodnoty Společnosti.

v tis. Kč	Původní ocenění k 31. 5. 2012 (tis. Kč)	Verifikace ocenění k 31. 8. 2013 (tis. Kč)
Hodnota Společnosti brutto	167 556	169 552
Závazky	25 846	43 938
Hodnota Společnosti netto	141 710	125 614
Pohledávky - ovládající osoba		29 917
Upravená hodnota Společnosti netto	141 710	95 697

Hodnota Společnosti zjištěná substanční metodou ve stavu pokračování podniku je pro investora 125 614 tis. Kč (hodnota Společnosti netto).

Hodnota Společnosti zjištěná substanční metodou ve stavu pokračování podniku je pro vlastníka 95 697 tis. Kč (upravená hodnota Společnosti netto).

Likvidační hodnota Společnosti

Pro účely stanovení spodní hranice prodejní ceny byla odhadnuta likvidační hodnota Společnosti. Odhad likvidační hodnoty vycházel z tržní hodnoty Společnosti při předpokladu jejího prodeje, tzn. z netto hodnoty upravené o pohledávky za ovládající osobou. Tento předpoklad byl více méně stejný, z jakého vycházel Zpracovatel posudku, který vycházel z netto hodnoty Společnosti.

Následně byl zvolen odlišný přístup ve srovnání se Zpracovatelem posudku. Tržní hodnota Společnosti při předpokladu jejího prodeje byla následně upravena o srážku zohledňující snížení prodejnosti majetku v důsledku likvidace podniku. Srážka za snížení prodejnosti byla odhadnuta na základě koeficientů prodejnosti jednotlivých majetkových složek. Koeficienty prodejnosti byly stanoveny jako odborný odhad založený na základě zkušeností s oceňováním obdobných aktiv.

Hodnota srážky byla kalkulována jako rozdíl mezi substanční hodnotou majetkových položek a jejich likvidační hodnotou. Likvidační hodnota jednotlivých majetkových položek byla odhadnuta vynásobením substanční hodnoty těchto položek a danými koeficienty. Níže uvedená tabulka uvádí jednotlivé použité koeficienty prodejnosti.

	koeficient/sazba
Snížení prodejnosti - nehmotný majetek	0,30
Snížení prodejnosti - pozemky a budovy	0,90
Snížení prodejnosti - samostatně movitý majetek a jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,90
Snížení prodejnosti - zásoby	0,85

Následně byly stanoveny náklady na likvidaci jako součet odstupného pro zaměstnance a nákladů na prodej pozemků a budov. Odstupné pro zaměstnance bylo počítáno jako součet dvou násobku měsíčních mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, sociálních nákladů a tří násobek měsíčních mzdových nákladů. Náklady na prodej pozemků a budov byly stanoveny ve výši 3%. Jedná se o náklady vyvolané prodejem jako například náklady na inzeráty, odměny zprostředkovatelům atd.

Koeficienty prodejnosti byly stanoveny jako odborný odhad založený na základě zkušeností s oceňováním obdobných aktiv.

Níže uvedená tabulka obsahuje výpočet likvidační hodnoty Společnosti.

v mil. Kč	Původní ocenění k 31. 5. 2012 (tis. Kč)	Verifikace ocenění k 31. 8. 2013 (tis. Kč)
Hodnota Společnosti netto (podnik v chodu)	141,7	125,6
Srážka za snížení prodejnosti		
Snížení prodejnosti - nehmotný majetek	--	0,9
Snížení prodejnosti - pozemky a budovy	--	3,6
Snížení prodejnosti - samostatně movitý	--	3,7
Snížení prodejnosti - zásoby	--	6,0
Odhad nákladů na likvidaci		
Odstupné zaměstnanci	24,0	19,6
Náklady likvidace	3,0	--
Náklady prodeje pozemků a budov	--	1,0
Mezisoučet	114,7	90,8
Srážka za prodej v tísni (15%)	17,2	--
Likvidační hodnota	97,5	90,8
Pohledávky - ovládací osoba	--	29,9
Likvidační hodnota snížena o pohledávky za ovládací osobou	--	60,9

Na základě provedené verifikace ocenění je hodnota dosažitelná prodejem 100% akciových podílů společnosti Technické služby města Liberce a.s. odhadována

pro investora v rozpětí: **<60,9; 125,6 mil. Kč>**

a

pro vlastníka v rozpětí: **<60,9; 95,7 mil. Kč>**

Horní hranice hodnoty Společnosti pro investora (hodnot Společnosti netto) ve výši **125,6 mil. Kč** je tvořena rozdílem aktiv oceněných majetkovou tržní metodou za předpokladu pokračování podniku a cizích zdrojů. **Dolní hranice hodnoty Společnosti pro investora** je stanovena na úrovni likvidační hodnoty ve výši **60,9 mil. Kč**. Její výpočet vychází z hodnoty Společnosti netto snižené o srážku za sníženou prodejnost jednotlivých majetkových položek, dále snižené o náklady spojené s likvidací podniku tj. odstupné pro zaměstnance a náklady na prodej pozemků a budov. Nakonec byla tato hodnota snížena o pohledávky za ovládací osobou, jelikož by při likvidaci tyto pohledávky nebyly prodávány.

Horní hranice hodnoty Společnosti pro vlastníka (upravená hodnota Společnosti netto) ve výši **95,7 mil. Kč** je odhadnuta jako horní hranice hodnoty Společnosti pro investora snížena o pohledávky za ovládající osobou, jelikož v případě prodeje by tyto pohledávky byly započteny vůči prodejní ceně za Společnost. **Dolní hranice hodnoty Společnosti pro vlastníka** je odhadnuta na úrovni likvidační hodnoty ve výši **60,9 mil. Kč** stejným způsobem jako dolní hranice hodnoty Společnosti pro investora, zohledňující již odpočet pohledávek za ovládající osobou.

V současnosti na trhu s podniky existuje převis nabídky nad poptávkou. Potenciální investoři, kteří se pohybují na současném trhu jsou spíše opatrní a jejich ochota koupit podnik za cenu substance (majetku) s předpokladem jeho dalšího pokračování je malá, zejména u podniků, které nevykazují dlouhodobě stabilní kladný volný peněžní tok. Zájem o koupi Společnosti je možné očekávat spíše ze strany strategických investorů, u kterých lze předpokládat snahu o dosažení vyšší efektivity využívaných zdrojů, které by spočívalo v případném prodeji části nepotřebných nebo málo produktivních aktiv, resp. v optimalizaci provozu (snížení nákladů). S ohledem na výše uvedené skutečnosti a na provedenou verifikaci ocenění se hodnota, která je reálně dosažitelná prodejem 100% podílu akcií Společnosti, odhaduje v rozmezí:

<61; 88,5 mil. Kč>

V níže uvedené tabulce je přehledem odhadovaných a doporučených hodnot k prodeji na základě ocenění provedeného společností EUNICE CONSULTING a.s. a verifikace ocenění provedeného společností AQE advisors, a.s..

	AQE advisors, a.s.			EUNICE CONSULTING a.s.	
	Ocenění - hodnota pro investora	Ocenění - hodnota pro vlastníka	Doporučená hodnota pro prodej	Ocenění	Doporučená hodnota pro prodej
Dolní hranice	60,9	60,9	61,0	97,5	85,0
Horní hranice	125,6	95,7	88,5	141,7	100,0

5. Strategie prodeje Společnosti

Účelem této kapitoly je navrhnout, porovnat a zhodnotit varianty prodeje Společnosti a stanovit postup realizace prodeje pro preferovanou variantu.

5.1 Vymezení cílů prodeje Společnosti

V následujícím textu jsou popsány základní motivy Města, v souvislosti s prodejem Společnosti a dále požadavky, které musejí být v dalším postupu reflektovány. V další části kapitoly jsou definovány varianty dalšího postupu (prodeje), které jsou vyhodnoceny z hlediska naplnění stanovených cílů.

5.1.1 CÍL 1: ZÍSKÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

Základním cílem prodeje Společnosti je získání finančních prostředků pro krytí budoucích finančních potřeb Města, například v souvislosti s úhradou závazků vyplývajících z ukončení smluvního vztahu se společností ELTODO-CITELUM, s.r.o. a v souvislosti s výdaji spojenými s emitovanými dluhopisy (v roce 2012 generovaly úroky z dluhopisů výdaj ve výši 80 mil. Kč, platby do umorovacího fondu 70 mil. Kč). V souladu s tímto cílem, je preferována varianta, která zajistí maximální možný příjem Města jako vlastníka podílu ve Společnosti v nejbližším možném termínu. Hodnota Společnosti byla posudkem společnosti EUNICE CONSULTING a.s. stanovena k 31. 5. 2012 v rozmezí 85 - 100 mil. Kč. Při uvážení závěrů uvedených v kapitole 2 - Verifikace ocenění 100% akcií Společnosti je možné příjem z prodeje ve výši ocenění Společnosti považovat za maximální možný rozsah naplnění tohoto cíle. Skutečný výnos z prodeje bude však vedle zvolené varianty závislý také na zájmu kupujících o získání podílu ve Společnosti (resp. jejího podniku nebo aktiv). Oproti tomuto výnosu je však nutné započíst možnou výplatu podílů na zisku Společnosti (výplatu dividend) v případě zachování současného stavu.

5.1.2 CÍL 2: ZAJIŠTĚNÍ KONTINUITY SLUŽEB

Cílem Města je zajistit v potřebném rozsahu služby veřejnosti a plnění povinností Města jako vlastníka komunikací a městské zeleně, a dále povinností vyplývajících z platných právních předpisů. Zajištění části těchto povinností je v současné době předmětem dlouhodobých smluv uzavřených mezi Městem a Společností. Preferovanou variantou je v tomto ohledu stav, kdy jsou služby pro Město zajištěny trvalým partnerem, který je schopen garantovat naplnění jejich potřebné kvality. Tohoto stavu může být dosaženo jak zachováním stávajících dlouhodobých smluv a řádným plněním závazků, které z nich pro dodavatele vyplývají, a to ať jím bude Společnost nebo její právní nástupce, tak i uzavřením nových smluv za stejných nebo pro Město výhodnějších podmínek za současného zajištění kontinuity předmětných činností a za předpokladu zachování kvality poskytovaných služeb. Dále Město získá v dlouhodobosti smluv garanci pevných, jasných a transparentních podmínek.

5.1.3 CÍL 3: ZACHOVÁNÍ VLIVU MĚSTA NA PODMÍNKY ZAJIŠŤOVÁNÍ SLUŽEB

Město má trvalý zájem na tom podílet se na rozhodování o podmínkách zajištění činností, které jsou v současné době předmětem činnosti Společnosti. Tato snaha se vztahuje nejenom na stanovení obecné strategie prostřednictvím vymezení podmínek zajištění těchto služeb v rámci dlouhodobých smluv, ale také v aktivním rozhodování o krátkodobých až operativních změnách v podmínkách poskytování služeb, které nelze na smluvní úrovni zajistit. Tohoto vlivu na podmínky realizace služeb je možné dosáhnout pouze účastí na rozhodovacích procesech subjektů, které je zajišťují, ideálně prostřednictvím přímé účasti v jejich vrcholných orgánech.

5.1.4 CÍL 4: ZACHOVÁNÍ A ROZVOJ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI

Město má zájem na zachování Společnosti a její dlouhodobě příznivé ekonomické situace. I v případě, že se sníží nebo úplně zanikne majetková účast Města na Společnosti, je její zachování a prosperita nezbytná pro udržení přibližně 150 pracovních míst, z nichž dvě třetiny tvoří dělnické profese. Nesplnění tohoto cíle může negativně ovlivnit situaci na trhu práce ve Městě, a tím vyvolat nepřímé dodatečné negativní ekonomické efekty na straně Města.

5.2 Identifikace a popis variant prodeje Společnosti

Záměr prodeje Společnosti vychází z nepříznivé finanční situace Města, výnos z prodeje podílu na Společnosti je jeho hlavním motivem. Jak již bylo uvedeno v kapitole 1 - Výchozí situace a zadání projektu, o prodeji Společnosti bylo rozhodnuto zastupitelstvem Města. V rámci důvodové zprávy tohoto rozhodnutí byly identifikovány 3 možné varianty prodeje Společnosti nazvané jako:

- odprodej části organizace vyjádřené akciovým podílem (např. 80/20);
- odprodej všech akcií;
- fúze Společnosti s jinou společností (sloučením či splynutím).

Realizace tohoto záměru byla oproti původnímu předpokladu významně posunuta v čase a ovlivněna i dalšími skutečnostmi, jako například referendem uskutečněným 4. 10. 2013. Předmětem tohoto referenda bylo i rozhodnutí o realizaci prodeje Společnosti. Vzhledem k malé účasti občanů, která nepřekročila stanovenou hranici, nejsou však výsledky tohoto referenda závazné.

Cílem této kapitoly je proto ve vazbě na uvedené rozhodnutí zastupitelstva Města identifikovat proveditelné varianty prodeje Společnosti nebo jiných forem zpeněžení majetkového podílu na ní a zhodnotit je z hlediska jejich právní proveditelnosti a daňových konsekvencí pro prodávajícího. Navržené varianty jsou poté posouzeny s ohledem na naplnění identifikovaných cílů a jsou z nich vybrány tři varianty, pro něž je navržen rámcový postup realizace.

Vzhledem k tomu, že varianta jakékoliv formy fúze Společnosti s jinou společností, na které má Město podíl nenaplnuje primární cíl, získání finančních prostředků, není tato varianta dále nijak uvažována.

Není však vyloučeno, že realizací této varianty by mohly být v dlouhodobém horizontu realizovány určité synergické efekty, které by mohly pozitivně ovlivnit tržní hodnotu Společnosti, případně výnosy z podílu na jejím zisku. Vzhledem ke struktuře činnosti Společnosti však nelze předpokládat, že by tyto synergické efekty byly nějak významné.

Další významnou skutečností, kterou je při návrhu variant nutné vzít v úvahu, je nevyhovující pozice Společnosti vůči Městu jako zadavateli veřejných zakázek. Především jde v této souvislosti o nemožnost přímého zadání některých služeb, které jsou předmětem činnosti Společnosti, ze strany Města, neboť nejsou zcela splněny podmínky pro uplatnění této obecné výjimky ze zákonem daného postupu veřejného zadavatele, kterým Město v této souvislosti je, stanovené v §18 odst. 1 písm. e) zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (dále jen „ZVZ“).

Ačkoliv je splněna podmínka výlučných majetkových práv zadavatele (Města) v dodavateli (Společnosti), splnění druhé nutné podmínky, výkonu podstatné části činnosti dodavatele pro zadavatele, je vzhledem k rozsahu činnosti Společnosti zajišťované pro jiné subjekty než Město velmi obtížné. Protože není obecně jasně stanovena hranice podílu činnosti pro vlastníka (zadavatele) a externí subjekty, v rámci které by tato podmínka byla splněna, je každá zakázka zadaná v režimu in-house ohrožena možností posouzení takto zadané zakázky jako nedovolené podpory, resp. porušení zákona o veřejných zakázkách.

V souvislosti s hodnocením možných variant dalšího postupu a naplnění stanovených cílů jejich realizací je nutné poznamenat, že žádná z navržených variant (mimo Varianty 4) tento stav neřeší. Na druhou stranu vlastnictví 100% podílu Společnosti Městem v současné situaci znamená pouze zajištění bezprostředního vlivu Města na rozsah a kvalitu zajištění těchto služeb, bez možnosti ochránit Společnost před konkurencí ostatních soutěžitelů.

Při vymezení a zhodnocení variant dalšího postupu prodeje Společnosti je nutné dále uvážit, že některé z účinných smluv Společnosti, v rámci kterých poskytuje služby Městu, byly v minulosti zadány v uvedeném režimu in-house výjimky, tj. podle §18 odst. 1 písm. e) ZVZ. V této souvislosti je nutné vyhodnotit důsledky jednotlivých forem prodeje Společnosti na platnost těchto klíčových smluv.

Ohrožení platnosti těchto smluv realizací prodeje Společnosti vyplývá především z ustanovení §82 odst. 7 ZVZ, které zakazuje zadavateli provést podstatnou změnu práv a povinností vyplývajících ze smlouvy zadané podle ZVZ, která by mj. v původním zadávacím řízení umožnila účast jiných dodavatelů. Podle stávající evropské judikatury lze změnu vlastníka dodavatele za takovou změnu považovat. Je totiž nepochybné, že pokud by zadávací řízení bylo realizováno za nových podmínek (nového vlastníka dodavatele), byl by vstup dalším uchazečům umožněn, resp. řízení by nemohlo proběhnout podle in-house výjimky. Pokud dojde ke změně, která má charakter předpokládaný v uvedeném ustanovení ZVZ, měla by být veřejná zakázka zadána znovu za nových podmínek, v tomto případě mimo režim in-house výjimky ve standardním zadávacím řízení.

I přes výše uvedený závěr byly v praxi v ČR v minulosti transakce tohoto typu opakovaně realizovány, aniž by došlo k ukončení platných smluv a zadání plnění z nich vyplývajících v novém zadávacím řízení.

Tento postup přitom nebyl napaden ve smyslu porušení výše uvedeného předpisu. Přesto je nutné upozornit na skutečnost, že riziko posouzení uvedeného postupu jako porušení ZVZ, a uplatnění s tím souvisejících sankcí, existuje. Posouzení variant postupu prodeje uvedené v tomto dokumentu vychází z předpokladu, že realizací převodu by platnost smluv ohrožena nebyla. Konkrétní postupy transakce musejí být nicméně navrženy tak, aby bylo riziko ohrožení platnosti smluv realizací transakce minimalizováno.

Na základě provedených analýz bylo identifikováno 5 realizovatelných variant prodeje Společnosti nebo jiného zpeněžení majetkové účasti na ní:

- prodej majoritního obchodního podílu;
- prodej minoritního obchodního podílu;
- prodej podniku;
- prodej části podniku;
- likvidace Společnosti a rozprodání jejích aktiv.

Tyto varianty jsou popsány a zhodnoceny v následujícím textu včetně zhodnocení jejich možných daňových dopadů a posouzení jejich výhod, nevýhod a rizik.

5.2.1 VARIANTA 1: PRODEJ VĚTŠINOVÉHO OBCHODNÍHO PODÍLU

Základní identifikovanou variantou dalšího postupu je prodej většinového obchodního podílu Města ve Společnosti formou veřejného prodeje většiny akcií Společnosti. Základní posouzení varianty vychází z hodnocení naplnění identifikovaných cílů její realizací. Dále jsou popsány a posouzeny podmínky a rámcově i postup její realizace.

Cíl 1: Získání finančních prostředků	
Naplnění cíle	Hodnocení
Z hlediska naplnění tohoto hlavního cíle je tato varianta jednoznačně nejvýhodnější. Nejenže zajišťuje nejvyšší možný příjem z prodeje Společnosti, ale zároveň lze tento prodej realizovat v poměrně krátké době. Očekávaný příjem z prodeje bude závislý především na poptávce zájemců o koupi Společnosti, která by však v případě prodeje většinového podílu měla být nejvyšší. Ekonomická výhodnost této varianty je podpořena osvobozením Města od daně z příjmu z prodeje obchodního podílu, který se vzhledem ke splnění časového testu uplatní. Zachování účasti na Společnosti může být navíc spojeno s podílem na zisku (ve formě dividendy), který by mohl v případě vstupu vhodného strategického partnera, v budoucnu růst. Některými investory může být zachování alespoň částečné majetkové účasti Města na Společnosti vnímáno pozitivně, protože budou předpokládat, že zajistí plynulý přechod know-how a zachová zainteresovanost Města na dobrých hospodářských výsledcích Společnosti. Tato skutečnost může mít pozitivní vliv na konečnou cenu převáděného obchodního podílu. Zároveň je neoptimálnější variantou pro spolupráci Města a soukromého sektoru.	Varianta zcela naplňuje vymezený cíl.
Cíl 2: Zajištění kontinuity služeb	
Naplnění cíle	Hodnocení
Převodem části akcií Společnosti z Města na nového vlastníka není nijak dotčeno právní postavení Společnosti, a to v zásadě ani v existujících závazcích. Transakce nemá dopad na platnost existujících smluv³. Na základě dostupných informací jsou smlouvy zadane v minulosti v režimu tzv. in-house výjimky v platnosti po dostatečně dlouhou dobu tak, aby mohly být nadále účinné, aniž by byl jejich převod hodnocen jako nedovolená veřejná podpora. Provozní činnost Společnosti není realizací převodu nijak ovlivněna, kontinuita poskytování služeb proto není ani na této úrovni nijak ohrožena.	Varianta zcela naplňuje vymezený cíl.

³ Za předpokladů uvedených v úvodu této kapitoly.

Cíl 3: Zachování vlivu Města na podmínky zajišťování služeb	
Naplnění cíle	Hodnocení
Prodejem majoritní části obchodního podílu Společnosti bude omezen přímý vliv Města na podmínky činnosti Společnosti. Vliv bude nadále uplatňován z pozice menšinového akcionáře a dále také z pozice odběratele služeb. Významným faktorem v této souvislosti bude rozsah majetkové účasti Města na Společnosti, který zůstane zachován. Tuto variantu je proto nutné blíže posoudit i v tomto ohledu především s přihlédnutím ke stanovám společnosti. Skutečný rozsah zachování účasti Města na rozhodování o Společnosti bude předmětem případných jednání s investorem. S ohledem na minoritní obchodní podíl Města uvažovaný v této variantě se předpokládá účast Města na řízení Společnosti v kontrolní funkci (dozorčí rada), ve které se předpokládá majoritní zastoupení Města. Vliv Města v této variantě lze dále podpořit vhodným a dostatečně specifickým vymezením podmínek zajištění služeb ve smlouvách a nastavením sankčního systému, který bude dodavatele (Společnost) motivovat k jejich dodržování. V konečném důsledku však při realizaci této varianty půjde v porovnání se současným stavem vždy o oslabení pozice Města v exekutivním řízení Společnosti.	Varianta naplňuje vymezený cíl omezeně.
Cíl 4: Zachování a rozvoj činnosti Společnosti	
Naplnění cíle	Hodnocení
V případě prodeje majoritní části obchodního podílu Společnosti lze předpokládat realizaci strategických změn ve Společnosti vyvolaných ze strany nového většinového vlastníka Společnosti. V krátkém období po realizaci transakce lze předpokládat provedení optimalizačních opatření ve snaze o zefektivnění poskytovaných služeb, jehož důsledkem může být optimalizace struktury majetku Společnosti a lidských zdrojů. Stabilizace ekonomické situace Společnosti a její další rozvoj bude primárním zájmem nového akcionáře, z dlouhodobého hlediska proto lze očekávat další rozvoj činnosti Společnosti (rozšíření podnikatelské působnosti) a udržení, v optimistické variantě i nárůst, počtu pracovních míst, a tím neutrální až pozitivní dopad prodeje na trh práce v regionu. Vzhledem k majoritnímu postavení strategického investora lze očekávat, že jeho přínos k rozvoji činnosti Společnosti bude v této variantě významný.	Varianta zcela naplňuje vymezený cíl.

V rámci této varianty lze dále rozlišit ještě dvě sub-varianty lišící se okruhem potenciálních zájemců o koupi podílu, a to prodej podílu strategickému investorovi (společnosti, která působí ve stejném nebo příbuzném oboru činnosti) a prodej podílu finančnímu investorovi. Vzhledem k povaze investice lze však očekávat mnohem větší zájem strategických investorů. I z pohledu Města z hlediska naplnění

vymezených cílů (především zajištění kontinuity zajišťovaných služeb a zachování činnosti Společnosti) je tato varianta považována za preferovanou.

V případě prodeje podílu strategickému investorovi lze očekávat nejenom vyšší cenovou nabídku, ale i dlouhodobější vizi rozvoje Společnosti danou nižšími požadavky na dobu návratnosti investice. Vedle toho lze také očekávat pozitivní synergické efekty a přenesení dodatečného know-how do Společnosti.

Naproti tomu primárním požadavkem finančních investorů je krátká doba návratnosti investice, která může v důsledku vést až k řízení Společnosti s cílem maximalizace střednědobého zisku, ale bez dlouhodobé strategie. Tato situace by byla pro Město jako odběratele závislého na činnosti Společnosti v dlouhodobém horizontu nevýhodná.

Vzhledem k rozsahu naplnění cílů je varianta převodu majoritní části obchodního podílu (zejména strategickému investorovi) celkově hodnocena jako plně vyhovující a doporučovaná k realizaci.

Hlavní výhody, nevýhody a rizika související s realizací varianty prodeje většinového obchodního podílu jsou uvedeny v následující tabulce.

Prodej majoritního podílu	
Výhody	Nevýhody a rizika
■ Maximalizace prodejní ceny ■ Vyšší zájem investorů ■ Rychlý finanční výnos ■ Možné synergické efekty a přenesení know-how investora ■ Dlouhodobá participace na ekonomických výsledcích společnosti (zisk) v případě ponechání minoritního obchodního podílu Města ■ Majorita Města v kontrolních orgánech Společnosti	■ Snížení vlivu města na řízení Společnosti ■ Nevratnost transakce ■ Snížení výnosů z podílu na zisku Společnosti ■ Ztráta kontroly nad dalším vývojem personální politiky ve Společnosti

5.2.2 VARIANTA 2: PRODEJ MENŠINOVÉHO OBCHODNÍHO PODÍLU

Varianta prodeje minoritní části obchodního podílu je alternativou varianty prodeje majoritní části obchodního podílu, ve které je kladem vyšší důraz na plnění cíle zachování vlivu Města na podmínky zajišťování služeb (cíl 2) za cenu nižšího výnosu z prodeje (cíl 1). Rozdíly obou variant jsou zřejmé ze základního posouzení naplnění identifikovaných cílů. Podmínky a rámcový postup realizace této varianty

je obdobný jako u varianty prodeje majoritní části obchodního podílu. V další textu jsou proto v této souvislosti zdůrazněny především významnější odlišnosti těchto dvou variant.

Cíl 1: Získání finančních prostředků	
Naplnění cíle	Hodnocení
Finanční prostředky získané prodejem minoritní části obchodního podílu Města ve Společnosti budou oproti variantě 1 nižší. Důvodem nemusí být pouze fakt, že předmětem převodu je menší podíl na Společnosti, ale i skutečnost, že poptávka investorů po menším podílu než takovém, který zaručuje kontrolu nad Společností, může být významně nižší. Jednak může být užší rozsah zájemců a dále také i u těchto zájemců může být cena, kterou budou ochotni za převáděnou část obchodního podílu zaplatit, nižší, než jaká by odpovídala poměrné části ceny, kterou by byli schopni zaplatit za majoritní obchodní podíl. Konečný efekt na poptávku investorů však nelze jednoznačně stanovit a bude spíše záležet na konkrétních východiscích rozhodování každého z nich a skutečné velikosti nabízeného podílu.	Varianta naplňuje vymezený cíl omezeně.
Cíl 2: Zajištění kontinuity služeb	
Naplnění cíle	Hodnocení
Závěry naplnění tohoto cíle realizací varianty prodeje menšinového obchodního podílu jsou obdobné, jaké byly uvedeny ve zhodnocení varianty prodeje většinového obchodního podílu, tj. v zásadě zachování stávajícího postavení Společnosti ve smluvních vztazích a zachování kontinuity poskytování služeb.	Varianta zcela naplňuje vymezený cíl.
Cíl 3: Zachování vlivu Města na podmínky zajišťování služeb	
Naplnění cíle	Hodnocení
Prodejem minoritní části obchodního podílu Společnosti dojde k jistému omezení přímého vlivu Města na podmínky činnosti Společnosti. Rozsah tohoto omezení bude vyplývat především z velikosti převáděného podílu, případně úpravy práv akcionářů ve stanovách Společnosti. V každém případě však lze očekávat, že se investor bude snažit prosadit svoje představy o dalším směřování Společnosti. Vzhledem k postavení Města jako významného zákazníka Společnosti však může být pozice Města i v případě omezené majetkové účasti (méně než 100%) velmi silná. Vzhledem k případně rozdílným představám vstupujícího strategického partnera a Města může docházet k rozporům, které mohou společnost a její chod negativně ovlivňovat.	Varianta naplňuje vymezený cíl omezeně.

Cíl 4: Zachování a rozvoj činnosti Společnosti	
Naplnění cíle	Hodnocení
Obdobně jako v případě prodeje majoritního podílu Společnosti lze předpokládat společný cíl Města a investora nadále stabilizovat ekonomickou situaci Společnosti a její další rozvoj a tím i tedy zájem realizovat strategické změny ve Společnosti vyvolané především ze strany nového akcionáře Společnosti. Rozsah těchto změn i rychlost jejich prosazení budou záviset na velikosti obchodního podílu nového akcionáře a nastavených pravidlech řízení Společnosti. Vzhledem k menšinovému obchodnímu podílu strategického investora a jeho omezené řídicí pozici bude rozsah realizovaných optimalizačních opatření (včetně rozsahu investic) oproti předchozí variantě menší, přičemž jejich uskutečnění proběhne v delším čase. Z dlouhodobého hlediska proto lze stejně jako u varianty 1 očekávat zachování činnosti Společnosti a udržení, v optimistické variantě i nárůst, počtu pracovních míst, a tím neutrální až pozitivní dopad prodeje na trh práce v regionu. Oproti variantě 1 bude však motivace investora o další rozvoj činnosti vzhledem k jeho minoritnímu podílu v této variantě znatelně nižší. Uvedené efekty lze proto v této variantě očekávat v mnohem nižším rozsahu.	Varianta naplňuje vymezený cíl omezeně.

Podobně jako u varianty prodeje majoritního podílu lze i ve variantě prodeje minoritního podílu identifikovat dvě sub-varianty, prodej části podílu strategickému investorovi a prodej podílu finančnímu investorovi. Ze stejných důvodů, které jsou uvedeny u předchozí varianty, je prodej strategickému investorovi hodnocen z pohledu Města jako preferovaný. Navíc v případě prodeje minoritní části podílu lze ze strany finančních investorů očekávat ještě nižší zájem než v případě prodeje většinového podílu. Z praktického hlediska však lze očekávat v porovnání s variantou 1 významně nižší zájem investorů (a to jak finančních, tak strategických) o koupi minoritního obchodního podílu ve Společnosti.

Vzhledem k rozsahu naplnění cílů je varianta převodu části podílu celkově hodnocena jako vyhovující a možná k realizaci.

Hlavní výhody, nevýhody a rizika související s realizací varianty prodeje menšinového obchodního podílu jsou uvedeny v následující tabulce.

Prodej části podílu	
Výhody	Nevýhody a rizika
■ Rychlý finanční výnos z prodeje ■ Zachování přímé kontroly na řízení a rozhodování o dalším směřování Společnosti ■ Podíl na případných ziscích Společnosti v budoucnu ■ Možnost přenosu know-how investora	■ Nízký zájem potenciálních investorů ■ Ztráta výlučné kontroly nad Společností ■ Riziko neshod s dalším akcionářem o zásadních podmínkách dalšího směřování Společnosti ■ Nižší výnos z prodeje společnosti ■ Potenciální výnos z prodeje může být pro krytí finančních potřeb Města nedostatečný ■ Omezený rozsah restrukturalizace a nových investic do rozvoje firmy

5.2.3 VARIANTA 3: PRODEJ PODNIKU

Varianta prodeje podniku je alternativou prodeje obchodního podílu, při které nedochází ke změně vlastnické struktury Společnosti, ale k převedení podniku, tj. souboru hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání a dále věcí, práv a jiných majetkových hodnot, které k jeho provozování slouží. Významným faktorem prodeje podniku je přechod všech závazků a pohledávek na nabyvatele, a to v případě závazků i bez souhlasu věřitele. Na nabyvatele přechází i všechna práva a povinnosti vyplývající z pracovněprávních vztahů. Na nabyvatele však nepřecházejí závazky veřejnoprávní povahy (např. daňové).

Cíl 1: Získání finančních prostředků	
Naplnění cíle	Hodnocení
Z hlediska naplnění tohoto hlavního cíle se tato varianta blíží variantě prodeje celého obchodního podílu. Hlavním rozdílem s dopadem na finanční efekt pro prodávajícího je však skutečnost, že se neuplatní osvobození od daně z příjmů z prodeje podniku, jako se uplatní v případě prodeje obchodního podílu (obsahově se přitom může jednat o téměř totožný předmět transakce).	Varianta naplňuje vymezený cíl omezeně.

Cíl 2: Zajištění kontinuity služeb	
Naplnění cíle	Hodnocení
V rámci převodu podniku dochází k přechodu všech závazků a pohledávek, které vyplývají z jeho provozování, čímž je do značné míry zajištěna i kontinuity smluvních vztahů a provozních podmínek při zajištění služeb. Vzhledem ke komplexnosti smluvních vztahů a majetkové struktury Společnosti však nelze vyloučit, že převod některých práv bude omezen. Navíc je vzhledem k některým specifickým nástrojům (např. možnost odporu věřitele) možné očekávat průtahy nebo komplikace při realizaci transakce, které by mohly kontinuitu zajištění služeb ohrozit.	Varianta naplňuje vymezený cíl nedostatečně.
Cíl 3: Zachování vlivu Města na podmínky zajišťování služeb	
Naplnění cíle	Hodnocení
Prodejem podniku ztratí Město přímý vliv na zajištění služeb obdobně jako v případě prodeje celého obchodního podílu, obdobně mu však také zůstane zachován vliv na podmínky poskytování služeb z pozice významného zákazníka v části činnosti, které bude s podnikem převedena. Z této pozice bude možné v dostatečném rozsahu ovlivňovat podmínky poskytovaných služeb.	Varianta naplňuje vymezený cíl omezeně.
Cíl 4: Zachování a rozvoj činnosti Společnosti	
Naplnění cíle	Hodnocení
Ačkoliv dojde v případě prodeje podniku pravděpodobně k zániku Společnosti, protože veškerý majetek a právní vztahy bude převeden v rámci převodu podniku a Společnost tak pozbyde svého účelu, činnost zajišťovaná v rámci podniku by měla být zachována. Bude nicméně zcela v pravomoci investora, do jaké míry podnik transformuje a případně včlení do svých struktur. V rámci těchto opatření může dojít k zefektivnění rozsahu poskytovaných služeb s možným důsledkem redukce majetku a lidských zdrojů. Snahou investora za účelem zhodnocení investice by však mělo i v případě této varianty být další rozvíjení činnosti a zachování resp. rozšíření pracovních míst. Město ovšem ztrácí absolutní vliv nad dalším vývojem.	Varianta naplňuje vymezený cíl částečně.

Varianta prodeje podniku naplňuje stanovené cíle velice omezeně a navíc je transakčně poměrně náročná. Navíc je pravděpodobnost výskytu komplikací nebo zdržení realizace převodu, a tím i ohrožení nebo nenaplnění uvedených cílů mnohem vyšší než u výše uvedených variant. Vzhledem k těmto důvodům je tato varianta hodnocena jako nevyhovující. K její realizaci by bylo možné přistoupit, teprve pokud by realizace jiných variant nebyla možná.

Hlavní výhody, nevýhody a rizika související s realizací varianty prodeje podniku jsou uvedeny v následující tabulce.

Prodej podniku	
Výhody	Nevýhody a rizika
Možnost dosažení finančního výnosu - zpeněžení veškerého podílu	- Vysoké transakční náklady a rizika spojená s realizací - Očekávaný nižší výnos oproti prodeji majoritního obchodního podílu Společnosti - Obtížnější nalezení investora - Úplný nezájem finančních investorů

5.2.4 VARIANTA 4: PRODEJ ČÁSTI PODNIKU

Varianta prodeje části podniku předpokládá vyčlenění části činností Společnosti jako samostatného podniku a jeho prodej. Tato varianta zcela neodpovídá předpokladům variant dalšího postupu, tj. prodej Společnosti, byla však analyzována především proto, že by se takto ze Společnosti mohla vyčlenit pouze určitá část podniku (například dle charakteru činností nebo zákazníků).

Cíl 1: Získání finančních prostředků	
Naplnění cíle	Hodnocení
Naplnění hlavního cíle realizací této varianty je velmi omezené. Vzhledem k tomu, že vyčlenit ze Společnosti část podniku, která by byla z provozního hlediska samostatná, je vzhledem k provázanosti jednotlivých činností Společnosti prakticky nemožné, resp. vyčleněná část podniku by byla hodnotově nezajímavá, tato varianta uvedený cíl nesplňuje.	Varianta naplňuje vymezený cíl nedostatečně.
Cíl 2: Zajištění kontinuity služeb	
Naplnění cíle	Hodnocení
Prodejem části podniku by nebyla nijak ohrožena kontinuita poskytovaných služeb, protože ta část služeb, která je poskytována Městu, by zůstala ve Společnosti zachována. Tento cíl je proto realizací varianty prodeje části podniku naplněn zcela.	Varianta zcela naplňuje vymezený cíl.

Cíl 3: Zachování vlivu Města na podmínky zajišťování služeb	
Naplnění cíle	Hodnocení
Prodejem části podniku by nedošlo k žádnému omezení vlivu Města na podmínky zajišťovaných služeb, protože tyto služby by zůstaly nadále předmětem činnosti Společnosti, jejímž výhradním vlastníkem by nadále bylo Město. Tento cíl je proto realizací varianty prodeje části podniku naplněn zcela.	Varianta zcela naplňuje vymezený cíl.
Cíl 4: Zachování a rozvoj činnosti Společnosti	
Naplnění cíle	Hodnocení
Varianta převodu části podniku zachovává přímý vliv Města na rozhodování o zachování činnosti Společnosti v rozsahu, který odpovídá službám poskytovaným Městu. V této části lze proto také předpokládat zachování disponibilních lidských zdrojů. V části, která bude jako část podniku převedena na nabyvatele, lze však očekávat provedení optimalizačních opatření a transformačních změn, především v souvislosti se začleněním do struktur nabyvatele, která mohou vést k redukci rozsahu poskytovaných služeb v této části, a tím i souvisejícího majetku a lidských zdrojů. Nicméně vzhledem k významu této části činnosti a předpokladu, že z určité části zůstane i tak zachována, lze naplnění tohoto cíle variantou prodeje části podniku hodnotit jako dostatečné.	Varianta naplňuje vymezený cíl dostatečně.

Realizace varianty vyčlenění a prodeje části podniku je poměrně dost transakčně náročná, protože předpokládá přesné vymezení převáděné části podniku. To vyžaduje především jasné oddělení činností souvisejících s převáděnou částí formou zřízení samostatné organizační složky se samostatnou činností, která je jako samostatná organizační složka označena ve vnitřním předpisu Společnosti.

Vzhledem k tomu, že služby poskytované jiným subjektům než Městu jsou průřezově přes více činností Společnosti, je provedení rozdělení podniku tak, aby mohl být uvedený záměr naplněn prakticky nerealizovatelné. S přihlédnutím k omezenému splnění hlavního cíle, získání finančních prostředků na krytí výdajových potřeb Města, je tato varianta k realizaci zcela nevhodná.

Hlavní výhody, nevýhody a rizika související s realizací varianty prodeje části podniku jsou uvedeny v následující tabulce.

Prodej části podniku	
Výhody	Nevýhody a rizika
■ Možnost dosažení určitého finančního výnosu ■ Zachování úplné kontroly nad zajištěním služeb ■ Autonomní rozhodování o dalším směřování Společnosti ■ Zachování kontinuity	■ Transakční náklady a rizika spojená s vyjmutím části podniku ■ Nutná úprava vnitřních struktur Společnosti ■ Omezený finanční výnos z prodeje podniku nemusí stačit na krytí potřeb Města ■ Riziko nezájmu investorů o část podniku

5.2.5 VARIANTA 5: LIKVIDACE SPOLEČNOSTI A ROZPRODÁNÍ JEJÍCH AKTIV

Krajní variantou získání finančních prostředků prodejem Společnosti je její likvidace a rozprodání aktiv.

Cíl 1: Získání finančních prostředků	
Naplnění cíle	Hodnocení
Z hlediska naplnění tohoto hlavního cíle je tato varianta poměrně nevýhodná. Finanční přínos z prodeje aktiv Společnosti bude s velkou pravděpodobností podstatně nižší než přínos z případného prodeje obchodního podílu na Společnosti. Současně z hlediska času je získání finančních prostředků možné dosáhnout v delším horizontu. Transakce by totiž nezahrnovala existující dlouhodobé smlouvy, které tvoří významnou hodnotu při podeji Společnosti jako celku, jakož i know how (zaměstnanci, povolení apod.).	Varianta naplňuje vymezený cíl omezeně.
Cíl 2: Zajištění kontinuity služeb	
Naplnění cíle	Hodnocení
Kontinuita zajišťovaných činností by byla realizací této varianty značně ohrožena. Ve skutečnosti by variantu nebylo vůbec možné realizovat bez předchozího časově náročného zasmělnění poskytování služeb jiným subjektem, které by navíc mohlo být roztříštěno na více poskytovatelů, čímž by byla zvýšena administrativní náročnost zajištění služeb na straně Města.	Varianta nenaplnuje vymezený cíl vůbec.

Cíl 3: Zachování vlivu Města na podmínky zajišťování služeb	
Naplnění cíle	Hodnocení
Praktickým důsledkem likvidace společnosti a rozprodeje jejích aktiv by byla ztráta veškerého vlivu Města na podmínky zajišťování služeb z pozice vlastníka, neboť by tyto služby byly nadále zajišťovány třetím subjektem. V důsledku by tak ale Město mělo stejnou pozici jako v případě prodeje celého podílu na Společnosti nebo prodeji jejího podniku. Mohlo by tak do značné míry ovlivňovat podmínky zajištění činností z pozice zákazníka.	Varianta naplňuje vymezený cíl omezeně.
Cíl 4: Zachování a rozvoj činnosti Společnosti	
Naplnění cíle	Hodnocení
Z podstaty této varianty vyplývá, že v případě její realizace by cíl zachování činnosti Společnosti nebyl naplněn vůbec. Naplno by se tak projevíly negativní efekty v podobě zániku 150 pracovních míst. Ačkoliv lze předpokládat, že by externí subjekt, který by převzal zajišťování služeb, využil částečně kapacitu lokálního pracovního trhu, především v případě THP pracovníků by pravděpodobně tyto negativní efekty nastaly ve významné míře.	Varianta nenaplňuje vymezený cíl vůbec.

Varianta likvidace Společnosti a rozprodeje jejích aktiv je variantou prodeje Společnosti, která by měla být uvažována teprve v případě neúspěšné realizace ostatních variant (především prodeje podílu nebo jeho části). Předpokladem její realizace je zajištění služeb externím dodavatelem. Před samotnou realizací by měly být znovu zváženy alternativy financování výdajových potřeb Města, protože možný příjem z realizace této varianty nedosahuje potenciálu, kterého by bylo možné dosáhnout v případě prodeje 100% podílu na Společnosti.

Hlavní výhody, nevýhody a rizika související s realizací varianty likvidace Společnosti a rozprodání jejích aktiv jsou uvedeny v následující tabulce.

Likvidace Společnosti a rozprodání jejích aktiv	
Výhody	Nevýhody a rizika
Možnost využití i v případě nezájmu investorů a prodej obchodního podílu	- Očekávaný nižší výnos oproti prodeji podílu Společnosti a v delším časovém období - Vysoká transakční náklady spojené s organizací prodeje majetku - Zánik společnosti a narušení kontinuity poskytovaných služeb - Silné negativní dopady na trh práce v regionu

5.3 Návrh postupu realizace vybraných variant

Na základě srovnání naplnění cílů, výhod, nevýhod a rizik souvisejících s realizací možných variant prodeje Společnosti byly vybrány tři varianty, jejichž realizace je v praktických podmínkách možná. Jedná se o varianty:

- prodej většinového obchodního podílu;
- prodej menšinového obchodního podílu;
- likvidace Společnosti a prodej jejích aktiv.

Uvedené varianty však nejsou co do hodnocení rovnocenné. Především varianta likvidace Společnosti a rozprodání jejích aktiv je z hlediska naplnění identifikovaných cílů nevyhovující. Je však krajní variantou pro případ, že by prodej podílu (většinového nebo menšinového) nebyl úspěšný.

Vzhledem k výše uvedenému stavu podílů největších subjektů na trhu na společnostech, na kterých se majetkově účastní, lze očekávat, že při prodeji minoritní části obchodního podílu bude poptávka investorů významně nižší než v případě prodeje majoritního podílu. Navíc pravděpodobně nebude při prodeji minoritního obchodního podílu dosaženo takového rozsahu pozitivních efektů, které lze očekávat po příchodu strategického investora s majoritním podílem.

Z výše uvedených důvodů je proto doporučena k realizaci varianta prodeje majoritního obchodního podílu.

V případě, že by záměr Města byl z jakéhokoliv důvodu (např. zachování vlivu Města na další rozvoj Společnosti) prodej pouze menšinového podílu na Společnosti, je možné pokusit se realizovat variantu prodeje menšinového podílu.

Pokud by v rámci předběžného zjišťování zájmu investorů nebyla identifikována žádná odezva směřující k odkoupení většinového ani menšinového podílu ve Společnosti a potřeba získání dodatečných finančních prostředků Města by trvala, připadala by v úvahu již jen varianta likvidace Společnosti a rozprodání jejích aktiv.

5.3.1 HARMONOGRAM REALIZACE VARIANTY PRODEJE VĚTŠINOVÉHO OBCHODNÍHO PODÍLU

V případě, že z předběžného zjišťování vyplýne zájem investorů a bude rozhodnuto o prodeji obchodního podílu, předpokládá se, že další postup bude bez ohledu na velikost podílu (tj. při realizaci varianty prodeje většinového i menšinového obchodního podílu) probíhat podle následujícího harmonogramu.

Postupu prodeje	Měsíc	1	2	3	4	5
Příprava návrhu struktury transakce						
Příprava návrhu harmonogramu transakce						
Úvodní průzkum potenciálních investorů						
Schválení návrhů struktury a harmonogramu transakce						
Příprava podkladů pro seznámení uchazečů s investicí						
Příprava veřejné soutěže						
Zpracování a podání nabídek ze strany zájemců						
Vyhodnocení nabídek a výběr užšího okruhu zájemců						
Podpis NDA						
Vytvoření dataroomu, prohlídka prostor						
Zpracování finálních nabídek ze strany zájemců						
Výběr vítěze a jednání o smlouvě						
Schválení smluvní dokumentace Městem						
Podpis smluv						
Vypořádání transakce						

Návaznost jednotlivých kroků a především délka jejich trvání je však velmi závislá na rychlosti Města s jakou bude schopno rozhodovat o jednotlivých klíčových krocích v rámci uvedeného postupu (např. schválení podmínek veřejného řízení).

5.3.2 HARMONOGRAM REALIZACE VARIANTY LIKVIDACCE SPOLEČNOSTI A ROZPRODÁNÍ JEJÍCH AKTIV

Pokud dojde k naplnění popsaného scénáře (nezájem investorů) předpokládá se, že postup realizace varianty likvidace Společnosti a rozprodání jejího majetku bude probíhat podle následujícího harmonogramu.

Postupu prodeje	Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Příprava likvidace Společnosti															
Rozhodnutí o likvidaci společnosti															
Jmenování likvidátora															
Zápis do obchodního rejstříku															
Inventarizace majetku															
Oznámení věřitelům															
Ukončování činnosti a propouštění zaměstnanců															
Prodej majetku a vypořádání závazků															
Návrh na rozdělení likvidačního zůstatku															
Schválení rozdělení likvidačního zůstatku															
Vyplacení likvidačního zůstatku															
Návrh na výmaz Společnosti z obchodního rejstříku															
Zánik Společnosti															

Skutečný průběh při realizaci této varianty je však velmi těžké odhadovat, protože bude záležet především na zajištění závazků vyplývajících ze stávajících smluv Společnosti. S velkou pravděpodobností by celá transakce probíhala po krocích postupným ukončením dílčích činností Společností a rozprodejem odpovídající části majetku. Je možné, že v průběhu likvidace by jako výhodnější varianta bylo vyhodnoceno vyčlenění části podniku, která tvoří ziskovou část Společnosti a o kterou by strategičtí investoři měly zájem. Tímto způsobem by se částečně dala snížit administrativní náročnost procesu prodeje majetku a zvýšit celkový výnos (hodnota podniku by mohla být vyšší než cena majetku, které jsou v něm obsaženy).

Příloha 1 - Finanční analýza Společnosti

Finanční analýza uvedená v této části dokumentu byla provedena podle standardně používaných skupin poměrových ukazatelů finanční analýzy. Finanční analýza je zpracována za období 4 let od roku 2009 do 2012. Porovnání je provedeno v pěti základních skupinách ukazatelů, které kombinují standardně používané ukazatele finanční analýzy.

5.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují informaci o tom, jak je společnost schopná hradit své závazky v odpovídající výši a době jejich splatnosti.

Běžná likvidita představuje podíl součtu všech oběžných aktiv a krátkodobého cizího kapitálu. Pro tento ukazatel je zpravidla doporučené rozmezí podílu 1,5 - 2,0.

$$\text{Likvidita běžná} = \frac{\text{obežná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita představuje schopnost společnosti hradit všechny krátkodobé závazky. Doporučenou hodnotou pro tento ukazatel je podíl okolo hodnoty 1.

$$\text{Likvidita pohotová} = \frac{\text{obežná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita představuje podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobého cizího kapitálu, resp. schopnost hradit veškeré krátkodobé závazky okamžitým disponibilním zůstatkem finančních prostředků (tento typ likvidity má menší význam než ostatní ukazatele likvidity). Doporučená hodnota je okolo 0,2.

$$\text{Likvidita okamžitá} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel krytí provozních výdajů představuje dobu, za kterou je společnost schopná krýt své celkové výdaje, tzn. podíl oběžných aktiv očištěných o méně likvidní zásoby a průměrných denních celkových výdajů společnosti. Vzhledem k jmenovateli ukazatele je hodnota vykazovaná ve dnech.

$$\text{Krytí provozních výdajů} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{průměrné denní výdaje}}$$

Čistý pracovní kapitál (dále jen „ČPK“) představuje volný kapitál, který společnost může využít k realizaci běžné hospodářské činnosti. ČPK je tedy částka volných prostředků, které společnosti zůstanou k dispozici po úhradě krátkodobých závazků.

$$\text{ČPK} = \text{obežná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Ukazatel provozního cyklu, resp. anglicky „operating cycle“ představuje dobu, kterou trvá obrat zásob a obrat pohledávek. Jedná se tedy o součet počtu dní obratu zásob a počtu dní obratu pohledávek.

$$\text{Provozní cyklus} = \text{doba obratu pohledávek} + \text{doba obratu zásob}$$

Ukazatel doby obratu finančních prostředků, resp. anglicky „cash conversion cycle“ představuje dobu provozního cyklu upravenou o dobu obratu závazků. Jedná se tedy o součet doby obratu zásob a doby obratu pohledávek snížený o dobu obratu závazků.

$$\text{Doba obratu finančních prostředků} = \text{doba obratu pohl.} + \text{doba obratu zásob} - \text{doba obratu závazků}$$

Ukazatele likvidity	2009	2010	2011	2012
Likvidita běžná (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)	4,76	2,66	4,11	4,00
Likvidita pohotová ((oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky)	4,12	2,34	2,95	3,01
Likvidita okamžitá (kr. fin. majetek/krátkodobé závazky)	0,56	0,40	0,78	0,32
Krytí provozních výdajů ((oběžná aktiva - zásoby)/průměrné denní výdaje) [den]	115	148	114	128
ČPK (oběžná aktiva - krátkodobé závazky) [tis. Kč]	63 219	56 903	49 211	58 063
Provozní cyklus (doba obratu pohledávek + doba obratu zásob) [den]	65	152	200	173
Doba obratu finančních prostředků (doba obratu pohledávek + doba obratu zásob-doba obratu závazků) [den]	42	70	84	101

Společnost vykazuje vyšší hodnoty likvidity proti doporučeným hodnotám, které jsou udávány dobrou praxí, a to ve všech třech typech likvidity, tedy běžné, pohotové i okamžité. U společností, které jsou vlastněny municipalitami, jsou ale vyšší hodnoty ukazatelů likvidity běžné. Ukazatel krytí provozních výdajů se pohybuje v rozmezí 114 až 148 dní. Hodnota ČPK byla ve sledovaném období poměrně stabilní v rozmezí 56 až 63 mil. Kč s výjimkou roku 2011 kdy hodnota ukazatele poklesla na 49 mil. Kč (snížení hodnoty oběžných aktiv). Doba obratu finančních prostředků má po sledované období růstovou tendenci a hodnota obratu se za sledované období zvýšila cca 2,5 krát.

5.5 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost podniku vytvářet nové zdroje, resp. dosahovat zisk investováním kapitálu.

Ukazatel ROA (Return on Assets) představuje podíl čistého zisku k celkovým aktivům.

$$ROA = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel ROE (Return on Equity) porovnává čistý zisk společnosti k jejímu vlastnímu kapitálu, tj. do jaké míry je pro vlastníky rentabilní jejich kapitál.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel ROS (Return on Sales) představuje podíl čistého zisku a ročních tržeb.

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

Alternativním ukazatelem k ROA je ukazatel ROCE (Return on Capital Employed), který porovnává čistý zisk společnosti k jejím oběžným aktivům.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{průměrná oběžná aktiva}}$$

Marže zisku před zdaněním, resp. hrubá marže vyjadřuje poměr výsledku hospodaření před zdaněním k tržbám společnosti.

$$\text{Marže zisku před zdaněním} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{tržby}}$$

Marže provozního zisku je poměr hodnot EBIT a tržeb.

$$\text{Marže provozního zisku} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}}$$

Ukazatele rentability	2009	2010	2011	2012
ROA (zisk po zdanění/aktiva)	1,2%	4,0%	-2,8%	0,4%
ROE (zisk po zdanění/vlastní kapitál)	1,5%	5,0%	-3,4%	0,5%
ROS (zisk po zdanění/tržby)	1,3%	4,8%	-4,7%	0,6%
ROCE (zisk po zdanění/průměrná oběžná aktiva)	3,2%	11,1%	-8,5%	1,3%
Marže zisku před zdaněním (hrubý zisk/tržby)	1,4%	5,1%	-4,0%	0,6%
Marže provozního zisku (EBIT/tržby)	1,7%	5,2%	-3,9%	0,7%
Marže provozního zisku k aktivům (EBIT/průměrná aktiva)	1,6%	4,3%	-2,3%	0,5%

Ukazatele rentability jsou v roce 2011 záporné z důvodu záporného hospodářského výsledku. Ukazatele rentability v roce 2012 dosáhly v roce 2012 kladných hodnot, protože Společnost dosáhla kladného hospodářského výsledku. Jelikož hospodářský výsledek v roce 2012 byl výrazně nižší oproti roků 2009 a 2010 a velikost tržeb a aktiv Společnosti byly obdobné, dosahují ukazatele rentability v roce 2012 také výrazně nižších hodnot.

5.6 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují intenzitu využívání aktiv společnosti, tj. jak efektivně jsou řízena aktiva a zda je jejich hodnota optimální z pohledu vývoje tržeb. Všeobecně je možné konstatovat, že by mělo platit, že doba obratu závazků by měla být delší, než doba obratu pohledávek.

Obrátkovost aktiv je podíl tržeb a celkových průměrných ročních aktiv, který signalizuje jak je společnost „aktivní“, tzn. kolikrát ročně vymění hodnotu svých aktiv v cenách za své prodané výrobky, zboží a služby. Obecně lze konstatovat, že čím vyšší je hodnota obrátkovosti aktiv, tím lépe pro Společnost.

$$\text{Obrátkovost aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel obrátkovosti stálých aktiv je alternativou k ukazateli obrátkovosti celkových aktiv a nepřímo symbolizuje poměr mezi stálými a oběžnými aktivy (vyšší hodnota ukazatele implikuje nižší „vybavenost“ společnosti stálými aktivy).

$$\text{Obrátkovost stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Obrátkovost pracovního kapitálu je poměr tržeb a ČPK. Vyšší hodnoty jsou zpravidla dosahovány v období ekonomické stability/expanze a naopak hodnoty nižší v období ekonomického poklesu.

$$\text{Obrátkovost pracovního kapitálu} = \frac{\text{tržby}}{\text{ČPK}}$$

Obrátkovost pohledávek představuje poměr tržeb a průměrného ročního stavu pohledávek. Všeobecně je přijímána premisa, že vyšší hodnota tohoto ukazatele je relativní výhodou pro společnost, protože signalizuje buď vyšší tržby, nebo nižší finanční majetek držený ve formě pohledávek.

$$\text{Obrátkovost pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}}$$

Doba obratu pohledávek je prostým podílem počtu dní v roce a obrátkovosti pohledávek. Jak již bylo řečeno, pravidlem je mít do pokud možno nižší počet dní obratu pohledávek než je počet dní obratu závazků. Pro společnost je totiž výhodnější financovat své provozní aktivity „dodavatelským úvěrem“ než financovat cizí provozní aktivity.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrátkovost pohledávek}}$$

Obrátkovost závazků představuje poměr průměrných ročních krátkodobých závazků k součtu výkonové spotřeby nákladů a nákladů na prodej zboží. U tohoto ukazatele je vhodné dosahovat co nejnižších hodnot, čehož se dá docílit kombinací relativně nízkých nákladů na výroby, služby a zboží a zdravé míry krátkodobých závazků.

$$\text{Obrátkovost závazků} = \frac{\text{náklady tržeb}}{\text{průměrný stav závazků}}$$

Doba obratu závazků je podobně jako doba obratu pohledávek podílem počtu dní v roce a obrátkovosti závazků. Je vhodné a prospěšné pokud doba obratu závazků vykazuje vyšší hodnoty.

$$\text{Doba obrátu závazků} = \frac{365}{\text{obrátkovost závazků}}$$

Obrátkovost zásob představuje poměr nákladů za prodané výroby, zboží a služby a průměrných zásob v daném roce. Tendencí je nedržte oběžná aktiva ve formě zásob, z tohoto důvodu je většinou požadována vyšší hodnota obrátkovosti zásob.

$$\text{Obrátkovost zásob} = \frac{\text{náklady za prodané výrobky, zboží a služby}}{\text{průměrné zásoby}}$$

Doba obrátu zásob je podíl počtu dní v roce a obrátkovosti zásob. Jak už bylo zmíněno, je snahou společnosti, aby doba obrátu zásob byla relativně co nejnižší.

$$\text{Doba obrátu zásob} = \frac{365}{\text{obrátkovost zásob}}$$

Ukazatele obrátkovosti	2009	2010	2011	2012
Obrátkovost aktiv (tržby/aktiva)	0,91	0,83	0,60	0,73
Obrátkovost stálých aktiv (tržby/stálá aktiva)	1,44	1,29	0,90	1,08
Obrátkovost pracovního kapitálu (tržby/čistý pracovní kapitál)	3,18	3,28	2,63	3,05
Obrátkovost pohledávek (tržby/průměrný stav pohledávek)	3,40	3,12	2,77	3,79
Doba obrátu pohledávek (365/obrátkovost pohledávek) [den]	107	117	132	96
Obrátkovost závazků (náklady tržeb/prům. stav závazků)	6,89	4,43	3,15	5,06
Doba obrátu závazků (365/obrátkovost závazků) [den]	53	82	116	72
Obrátkovost zásob (náklady na prodané zboží/průměrné zásoby)	10,50	10,34	5,37	4,72
Doba obrátu zásob (365/obrátkovost zásob)	35	35	68	77 ⁴

⁴ Významný nárůst doby obrátu zásob (patrný ve srovnání roku 2012 a 2010) byl způsoben částečně poklesem výkonové spotřeby o 20% (spolu s celkovým poklesem výkonů o přibližně stejný podíl) ale především nárůstem objemu zásob mezi těmito lety o více než 70%.

Ukazatel obrátkovosti aktiv, stálých aktiv i pracovního kapitálu Společnosti má ve sledovaném období kolísavou tendenci s minimálními hodnotami ukazatelů v roce 2011. Doba obratu pohledávek má v období 2009-2011 rostoucí tendenci ze 107 na 132 dní, v roce 2012 došlo k poklesu na 96 dní. Doba obratu závazků má také v období 2009-2011 rostoucí trend z 53 na 116 dní, v roce 2012 je dosažená hodnota 72 dní. Obrátkovost zásob má po celé sledované období klesající tendenci.

5.7 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zjišťují rozsah financování firmy cizími zdroji a to, jak je společnost schopná pokrýt své dlouhodobé závazky, a hodnotí tak i strukturu zdrojů společnosti. Mezi základní ukazatele zadluženosti patří celková zadluženost, míra zadlužení, úrokové krytí, finanční páka a dluhová služba.

Ukazatel celkové zadluženosti představuje poměr cizích zdrojů k aktivům, tzn. do jaké míry je společnost financována externími subjekty (dodavatelé, banky, podniky ve skupině) a nepřímo se vyjadřuje také poměr jaké procento aktiv je kryté vlastním kapitálem.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

Míra zadlužení je modifikací předchozího ukazatele (celkové zadluženosti), která porovnává cizí zdroje a vlastní kapitál.

$$\text{Míra zadlužení} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o schopnosti společnosti hradit úroky z cizích zdrojů provozním ziskem. Čím vyšší je tato hodnota, tím výkonnější/stabilnější a/nebo méně zadlužená společnost je. Úrokové krytí představuje podíl EBIT a nákladových úroků.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Finanční páka je poměrem celkových aktiv společnosti a jejího vlastního kapitálu. Tento ukazatel je modifikací celkové zadluženosti a míry zadlužení.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Dluhová služba je modifikací už výše popisovaného ukazatele úrokového krytí.

$$\text{Dluhová služba} = \frac{\text{přidaná hodnota} - \text{osobní náklady} - \text{daně a poplatky}}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatele zadluženosti	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost (cizí zdroje/aktiva)	14%	18%	10%	13%
Míra zadlužení (cizí zdroje/vlastní kapitál)	17%	22%	11%	16%
Úrokové krytí (EBIT/nákladové úroky)	545%	5 225%	-7 129%	860%
Finanční páka (aktiva/vlastní kapitál)	128%	124%	121%	118%
Dluhové krytí (provozní CF/cizí zdroje)	74%	80%	77%	-10%
Dluhová služba (přidaná hodnota - os. náklady - daně a poplatky)/nákladové úroky	2 601%	10 431%	12 155%	11 532%

Ukazatel celkové zadluženosti Společnosti se pohybuje v rozmezí 10% -18%, toto procentuální rozpětí je konzervativní, Společnost má nízký objem cizích zdrojů k aktivům. Vzhledem k nízkému podílu úvěrového financování má Společnost i relativně nízké nákladové úroky, hodnoty ukazatele úrokového krytí jsou tak vyšší, výjimkou je rok 2011, kdy je ukazatel záporný z důvodu vykázané provozní ztráty hospodaření Společnosti.

5.8 Ukazatele produktivity

Ukazatele produktivity sledují výšku tržeb, zisku, resp. přidané hodnoty na zaměstnance. Dále hodnotí vybavenost zaměstnanců dlouhodobým hmotným majetkem a osobní náklady na zaměstnance, sledují efekty, které zaměstnanci přinesou, a náklady, které jsou s jejich výkonem spojené.

Ukazatel tržeb na zaměstnance udává podíl tržeb za prodej výrobků a služeb na počet zaměstnanců. Vyjadřuje produktivitu pracovní síly vzhledem k celkovým tržbám společnosti.

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \frac{\text{tržby za prodej výrobků a služeb}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Přidaná hodnota na zaměstnance je prostý podíl přidané hodnoty a počtu zaměstnanců, který opět vyjadřuje produktivitu pracovní síly.

$$\text{Přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Ukazatel HC ROI vyjadřuje poměr přidané hodnoty a osobních nákladů. Vyšší hodnota ukazatele je jedním z předpokladů ke zvýšení rentability společnosti.

$$\text{HC ROI} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}}$$

Míra personálních nákladů je poměr osobních nákladů k celkovým tržbám společnosti; je tedy nepřímo úměrná produktivitě zaměstnance.

$$\text{Míra personálních nákladů} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{celkové tržby}}$$

Kapitálové vybavení zaměstnanců je poměr dlouhodobého hmotného majetku a počtu zaměstnanců a do určité míry má vliv na produktivitu zaměstnanců i rentabilitu společnosti.

$$\text{Kapitálové vybavení zaměstnanců} = \frac{\text{dlhodobý hmotný majetek}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Ukazatele produktivity	2009	2010	2011	2012
Tržby na zaměstnance (tržby za prodej vl. výrobků a služeb/počet zaměstnanců)	1 266	1 151	905	1 107
Přidaná hodnota na zaměstnance (přidaná hodnota/počet zaměstnanců)	478	495	394	504
HC ROI (přidaná hodnota/osobní náklady)	1,29	1,33	1,20	1,30
Míra personálních nákladů (osobní náklady/tržby)	29,2%	32,3%	36,3%	35,0%
Čistý zisk/ztráta na zaměstnance (HV za účetní obd./počet zaměstnanců)	16	56	-43	6
EBIT na zaměstnance (EBIT/počet zaměstnanců)	22	60	-36	8
EBITDA na zaměstnance (EBITDA/počet zaměstnanců)	108	153	56	104
Kapitálové vybavení zaměstnanců (DHM/ počet zaměstnanců)	851	894	991	987

Ukazatel přidané hodnoty na zaměstnance má stabilní hodnotu s výjimkou roku 2011, kdy ukazatel zaznamenal významný pokles, což se také projevilo v celkovém hospodaření Společnosti (realizovaná ztráta). Čistý zisk nebo ztráta na zaměstnance v roce 2012 dosáhl hodnoty 6 tis. Kč/zaměstnance, což je výrazně méně, než bylo dosaženo v letech 2009 a 2010. Ukazatel kapitálového vybavení zaměstnanců dosahuje na konci sledovaného období vyšších hodnot, což je dáno jednak zvýšením hodnoty dlouhodobého hmotného majetku a dále snížením počtu zaměstnanců Společnosti.

Příloha 2 - Majetkové účasti významných subjektů na trhu

Marius Pedersen a.s.	
Společnost	Podíl
Bohemian Waste Management a.s.	60%
EKO - Chlebičov a.s.	77,12%
EKO servis Varnsdorf a.s.	55%
ELIO Slezsko a.s.	55%
HRATES a.s.	60%
Hradecké služby a.s.	60%
Krušnohorské služby a.s.	51%
IPODEC - ČISTÉ MĚSTO a.s.	57%
Moravská skládková společnost a.s.	60%
NYKOS a.s.	86%
Obaly CZ a.s.	100%
Odpady-Třídění-Recyklace a.s.	60%
Růžov a.s.	52%
Společnost Horní Labe a.s.	60%
SOMA Markvartovice a.s.	58%
SOP a.s.	60%
Technické služby Děčín a.s.	97%
Skládka Tušimice a.s.	98%
Západočeské komunální služby a.s.	98%
DESTRA Co., spol. s r.o.	70%
EKOLA České Libchavy s.r.o.	74%
PAPKOV s.r.o.	80%
REMIT s.r.o.	100%
RWC s.r.o.	70%
Severočeské komunální služby s.r.o.	65%
TS Valašské Meziříčí s.r.o.	75%
TRANSPORT Trutnov s.r.o.	60%

.A.S.A., spol. s r.o.	
Společnost	Podíl
ASMJ, s.r.o.	51%
.A.S.A. TS Prostějov	75%
OBSED, a.s.	100%
Skládka Uhy, spol s r.o.	66%
ASA Eko Polska Sp. Z o.o.	0,16%
.A.S.A. HP, spol. s r.o.	100%
QUAIL spol. s r.o.	100%
BEC odpady s.r.o.	99,80%
1. Polabská s.r.o.	100%
.A.S.A. České Budějovice, s.r.o.	75%
.A.S.A. Liberec s.r.o.	55%
.A.S.A. EKO Znojmo, s.r.o.	49%
REGIOS, a.s.	N/A (akcie na jméno)
.A.S.A. Dačice s.r.o.	60%
.A.S.A. Služby Žabovřesky, s.r.o.	89%
.A.S.A. ES Únanov, s.r.o.	66%
.A.S.A. odpady Litovel, s.r.o.	49%
.A.S.A. Žabčice, spol. s r.o.	80%
ASTV, s.r.o.	49%
Technické a stavební služby a.s.	N/A (akcie na jméno)

SITA CZ a.s.	
Společnost	Podíl
SITA Slovensko, a.s.	100%
SITA Facility, a.s.	100%
LIDRONE, spol. s r.o.	100%
Centrální kompostárna Brno, a.s.	100%

AVE CZ odpadové hospodářství, s. r. o.	
Společnost	Podíl
AVE Ústí nad Labem, s.r.o.	90%
AVE Nasavrky, a.s.	60%
REKKA, s.r.o.	100%
AVE sběrné suroviny, a.s.	100%
ASPG CZ, spol. s r.o.	100%
AVE Kolín, s.r.o.	90%
AVE Kralupy, s.r.o.	90%
Kongenerace Žalmanov, s.r.o.	100%
AVE Harrachov, a.s.	100%
EKO SKLÁDKA, spol. s r.o.	24%

V zájmu snížení administrativní náročnosti správy společností a snížení nákladů strategičtí investoři zpravidla přistupují ke sloučení společností s mateřskými společnostmi. Obvyklým postupem je proto v první fázi odprodej majoritního podílu města strategickému partnerovi a po zvýšení ekonomické výkonnosti a hodnoty podniku uplatnění opce na prodej zbývajících obchodního podílu za vyšší prodejní cenu.

Podmínky a postup prodeje většinového podílu ve společnosti Technické služby města Liberce a.s.

Výchozí situace

Zastupitelstvo Statutárního města Liberec (dále také „Město“) schválilo na svém 10. zasedání konaném dne 29. 11. 2012 záměr prodeje společnosti Technické služby města Liberce a.s. (dále také „Společnost“). V rámci příprav strategie prodeje byly navrženy a vyhodnoceny právně realizovatelné varianty zpeněžení podílu Města ve Společnosti. Na základě tohoto vyhodnocení byla jako nejvhodnější vybrána varianta prodeje většinového obchodního podílu strategickému investorovi vybranému v transparentním výběrovém řízení.

V rámci tohoto dokumentu jsou vymezeny základní podmínky a postup prodeje podílu ve Společnosti, jeho součástí je i návrh detailního harmonogramu postupu prodeje.

Příprava návrhu podmínek a harmonogramu transakce (již realizováno)

V rámci této fáze postupu prodeje byly vymezeny základní podmínky, za kterých bude prodej realizován a navržen konkrétní harmonogram realizace prodeje. Jako součást této fáze jsou vnímána všechna dosavadní jednání o možnostech prodeje včetně návrhu a zhodnocení právně realizovatelných variant zpeněžení obchodního podílu, na základě kterých byl prodej většinového obchodního podílu vyhodnocen jako nejvhodnější. Souhrnným výstupem této fáze je tento dokument, v rámci kterého je s ohledem na závěry předchozích diskusí navržen další postup prodeje.

Příprava teaseru a oslovení potenciálních investorů (do 7. 3. 2014)

V této fázi postupu prodeje dojde k vytvoření teaseru Společnosti. Jedná se o krátký dokument (2 stany), ve kterém budou shrnuty základní charakteristiky Společnosti jako je popis činnosti Společnosti, její vlastnická struktura, struktura poskytovaných služeb, struktura odběratelů a základní finanční data. Informace obsažené v teaseru jsou z velké části veřejné (zveřejňované v rámci výročních zpráv). Účelem teaseru je představit investorům Společnost a záměr jejího prodeje a zjistit jejich zájem o bližší seznámení se s investiční příležitostí. Předpokládá se oslovení 5-6 potenciálních investorů, kterými jsou největší společnosti působící ve stejném odvětví jako Společnost, tj. strategičtí investoři.

Příprava informačního memoranda, podepsání NDA a předání IM (do 14. 3. 2014)

S oslovenými investory, kteří na základě informací zveřejněných v teaseru projeví zájem o bližší seznámení se s investiční příležitostí, bude podepsána dohoda o mlčenlivosti (NDA). V rámci této dohody se oslovení investoři zaváží, že s veškerými neveřejnými informacemi, které se od následujícího okamžiku dozví v rámci přípravy prodeje, budou zacházet jako s důvěrnými a nesdělí je třetí straně. Po

podpisu NDA bude investorům předloženo informační memorandum, dokument shrnující pro investora nejvýznamnější, ale neveřejné, informace o Společnosti. Součástí informačního memoranda je základní popis Společnosti, zhodnocení obchodní a finanční situace za posledních tři až pět let a predikce budoucího vývoje na následující roky. V rámci informačního memoranda jsou zároveň obvykle poskytnuty základní informace o výhodách či případných rizicích, která mohou z investice pro potencionální investory plynout.

Příprava a multikriteriální vyhodnocení indikativních nabídek (do 11. 4. 2014)

Na základě informací předaných ve formě informačního memoranda budou již investoři schopni předložit indikativní nabídku, ve které navrhnou základní podmínky transakce. Termín pro podání nabídek bude podle předpokládaného harmonogramu prodeje stanoven na 31. 3. 2014. Pro vypracování indikativní nabídky budou investorům sděleny požadavky na strukturu a obsah nabídky tak, aby v ní byly obsaženy všechny informace relevantní pro zhodnocení nabídek a výběr nejvhodnějších.

Indikativní nabídky budou vyhodnoceny na základě multikriteriálního posouzení. Předmětem hodnocení by vzhledem k zachování minoritního podílu Města ve Společnosti a zájmu Města na dlouhodobém rozvoji Společnosti měly vedle nabídkové ceny být další podmínky prodeje, které budou specifikovat záměr investora s ohledem na další činnost Společnosti.

V rámci indikativních nabídek by měly být specifikovány následující podmínky, které budou posouzeny při jejich hodnocení:

- nabídková cena za podíl;
- návrh záruk a podmínek, které budou kupujícím ze strany Města vyžadovány;
- celková výše investic do rozvoje Společnosti, kterou se investor zaváže v následujících 5 letech vložit do Společnosti.

Systém hodnocení nabídek a váha jednotlivých dílčích hodnotících kritérií by měly být navrženy tak, aby bylo hodnocení co nejobjektivnější (významná váha ceny na celkovém hodnocení) a zároveň reflektovalo požadavky Města jako prodávajícího.

Na základě multikriteriálního hodnocení indikativních nabídek budou vybráni maximálně 2 uchazeči, kteří postoupí do další fáze výběru kupujícího (sestavení short-listu vybraných uchazečů).

Zpřístupnění data roomu, provedení due diligence a příprava finálních nabídek (do 30. 4. 2014)

Pro účely podrobného seznámení se uchazečů se skutečným stavem Společnosti budou již v průběhu předchozích fází shromážděny všechny relevantní informace o Společnosti, které jsou z pohledu investora významné pro posouzení investice, v datovém úložišti. K tomuto datovému úložišti bude zřízen přístup vybraným dvěma uchazečům, jejichž indikativní nabídky byly vyhodnoceny jako nejvhodnější. Součástí data roomu budou detailní informace o hospodaření Společnosti v minulých letech, o jejích

obchodních partnerech, zaměstnancích, povaze závazků a pohledávek, detailní informace o majetku a další. Po detailním seznámení se se stavem Společnosti předloží vybraní uchazeči finální nabídky na koupi podílu.

Vyhodnocení finálních nabídek uchazečů (do 16. 5. 2014)

Nabídky uchazečů budou opět koncipovány tak, aby je bylo možné posoudit na základě multikriteriálního hodnocení podmínek, které byly předmětem hodnocení indikativních nabídek. Přitom musí platit, že podmínky navržené uchazečem v rámci finální nabídky nesmí být horší než ty, které nabídl ve své indikativní nabídce. Na základě multikriteriálního hodnocení bude vybrána nejvýhodnější nabídka, tj. jeden uchazeč jako kupující.

Příprava, schválení a podpis smlouvy (do 14. 6. 2014)

Na základě nabídky vybraného uchazeče bude vytvořena smlouva o prodeji obchodního podílu. Smlouva bude navržena ze strany prodávajícího, tj. Města, ale bude obsahovat podmínky navržené uchazečem v rámci výběrového řízení (ve finální nabídce uchazeče). Předpokládá se, že o dílčích podmínkách smlouvy budou vedena jednání smluvních stran za účasti právních poradců. Předmětem jednání však už budou z podstatné části pouze formální podmínky kontraktu, velká většina materiálních podmínek převodu obchodního podílu vzejde z finální nabídky vybraného uchazeče. V rámci smlouvy bude přesně specifikován předmět převodu, podmínky úhrady kupní ceny a další nezbytné podmínky vypořádání transakce.

Odkládací podmínkou platnosti smlouvy bude její schválení zastupitelstvem Města. Předpokládá se, že ke schválení smlouvy dojde na zasedání zastupitelstva konaném dne 26. 6. 2014.

Vypořádání transakce (do 31. 7. 2014)

Bezprostředně po podpisu smlouvy v souladu s podmínkami v ní upravenými dojde k vypořádání transakce. Součástí této fáze bude mimo jiné získání potřebných souhlasů včetně souhlasu ÚOHS, potřebná rozhodnutí orgánů Společnosti, převod akcií, úhrada kupní ceny atd.

Harmonogram prodeje většinového podílu ve společnosti Technické služby města Liberce a.s.

[illegible]