

Studie implementace koncernového a holdingového uspořádání vybraných městských společnosti s majetkovým podílem Hlavního města Prahy

Výstup projektu

Připraveno pro: **Pražská plynárenská Holding, a.s.**
Datum: **27. listopadu 2017**

Historie změn

Verze	Autor	Popis změny	Předáno		Forma
			Datum	Komu	
01	Poradci	Návrh první verze Studie k diskusi	3.11.2017	Ing. Karel Grabein Procházka	e-mail
02	Poradci	Zapracování připomínek - 1. kolo a předání Studie k projednání představenstvem PPH, a.s.	15.11.2017	Ing. Jana Schwarzová	e-mail
03	Poradci	Zapracování připomínek z jednání představenstva a dozorčí rady PPH, a.s.	27.11.2017	Ing. Karel Grabein Procházka	e-mail

Obsah

1.	Seznam použitých zkratek.....	5
2.	Úvod.....	7
3.	Manažerské shrnutí	9
3.1.	Analýza stávající situace	9
3.2.	Návrh budoucí organizační struktury holdingového uspořádání	10
3.3.	Srovnání s variantou zavedení koncernu bez holdingové struktury	12
3.4.	Návrh mechanismu uplatňování koncernového řízení.....	14
3.5.	Návrh záruk pro HMP	14
3.6.	Návrh postupu začleňování společností do holdingové struktury	15
3.7.	Návrh základních principů změny stanov PPH	15
3.8.	Časový rámec implementace návrhu	15
3.9.	Manažerský reporting a finanční controlling	16
3.10.	Odhad nákladů a přínosů	17
4.	Návrh struktury budoucího uspořádání společnosti	19
4.1.	SWOT analýza současného uspořádání.....	25
4.2.	Stanovení základních předpokladů a důvodů pro implementaci projektu.....	27
4.2.1.	Rizika plynoucí ze zachování stávajícího stavu	28
4.2.2.	Výhody zavedení koncernového řízení	29
4.3.	Návrh dočasné organizační struktury odpovědné za implementaci projektu	30
4.3.1.	Popis hlavních odpovědností jednotlivých úrovní projektu.....	30
4.3.2.	Činnost projektového implementačního týmu po ukončení implementace	33
4.4.	Návrh stanovení věcného rozsahu jednotného řízení.....	33
5.	Návrh základních pravidel a kompetencí mezi PPH/PMH a vybranými budoucími členy městského holdingu	35
5.1.	Návrh výběru městských společností, které by měly mít postavení řízených osob	35
5.2.	Návrh jednotlivých složek podnikání a činností, které budou podléhat jednotnému řízení ze strany PPH	37
5.3.	Specifikace koncernového zájmu.....	38
5.4.	Návrh postupu ohledně budoucího přistoupení dalších společností do koncernu PPH , resp. PMH	39
5.5.	Návrh základních principů změny stanov PPH a řízených osob.....	40
5.6.	Návrh záruk pro HMP	41
5.7.	Návrh postupu k dosažení cílové majetkové struktury.....	44
5.8.	Návrh interního postupu PPH/PMH jako řídící osoby ve věci založení koncernu	47

5.9.	Návrh mechanismu uplatňování koncernového řízení.....	48
5.9.1.	Právní a smluvní rámec	48
5.9.2.	Proces tvorby koncernových pokynů.....	48
5.9.3.	Podoba a druhy koncernových pokynů	48
6.	Návrh variant modelu fungování včetně nákladů.....	49
6.1.	Varianta 0: Zachování současného stavu.....	49
6.2.	Varianta 1 – Vytvoření holdingu městských společností	49
6.2.1.	Náklady a přínosy návrhu – Vytvoření holdingu městských společností	51
6.2.2.	Čistá současná hodnota návrhu	64
7.	Návrh projektových a reportingových struktur.....	66
7.1.	Návrh reportingových struktur – manažerský reporting a finanční controlling	66
7.1.1.	Klíčové principy, které bude návrh respektovat	66
7.1.2.	Strukturace reportingu.....	67
7.1.3.	Současný stav	69
7.1.4.	Reporting v případě volby varianty 1, tj. implementace koncernového a holdingového uspořádání vybraných městských společnosti s majetkovým podílem HMP	70
7.1.5.	Konkrétní KPI	75
7.1.6.	Technické řešení - SAP Koncept modulů	82
7.2.	Návrh pravidel správy a řízení společnosti	89
8.	Návrh základního harmonogramu realizace/implementace městského holdingu	90
8.1.	Návrh základního harmonogramu implementace / založení holdingu PMH s koncernovým uspořádáním	91
9.	Přílohy.....	92
	Příloha 1 - Předběžný návrh možného obsahu reportingu.....	92
	Příloha 2 - Návrh variant modelu fungování včetně nákladů pro případ holdingové struktury bez začlenění PS	103

1. Seznam použitých zkratek

Zkratka	Význam
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEO	Chief Executive Officer (předseda představenstva)
CFO	Chief Financial Officer (finanční ředitel)
CNG	Compressed Natural Gas (stlačený zemní plyn pro pohon motorových vozidel)
COO	Chief Operating Officer (výrobní/provozní ředitel)
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
DR	Dozorčí rada
HMP	Hlavní město Praha
HR	Human Resources (lidské zdroje)
ICT	Information and Communication Technologies (informační a komunikační technologie)
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISE	Informační služby – energetika, a.s.
IT	Information Technologies (informační technologie)
KP	Kolektory Praha, a.s.
KPI	Key Performance Indicators (ukazatele výkonnosti nebo klíčové metriky)
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MOS	Městské obchodní společnosti
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
PES	Prometheus, energetické služby, a.s.
PMH	Pražský majetkový holding
PO	Požární ochrana
PP	Pražská plynárenská, a.s.
PPD	Pražská plynárenská Distribuce, a.s.
PPH	Pražská plynárenská Holding, a.s.
PPSD	Pražská plynárenská Servis Distribuce, a.s.
PPSM	Pražská plynárenská Správa majetku, a.s.
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate (průměrná sazba, za kterou si banky navzájem jsou ochotny půjčit na českém mezibankovním trhu peníze)
PS	Pražské služby a.s.
PVK	Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

PVS	Pražská vodohospodářská společnost a.s.
RHMP	Rada hlavního města Prahy
SAP	Využívaný software
SW	Software
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozob
VDR	Virtuální data room
ZEVO	Zařízení na energetické využití odpadu
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

2. Úvod

Předmětem projektu je zpracování **Studie implementace koncernového a holdingového uspořádání vybraných městských společnosti s majetkovým podílem Hlavního města Prahy** (dále jen „Studie“).

Do analýzy byly zařazeny společnosti:

- Pražská plynárenská, a.s. (dále také jako „PP“)
- Pražská vodohospodářská společnost a.s. (dále také jako „PVS“)
- Pražské služby a.s. (dále také jako „PS“)
- Kolektory Praha, a.s. (dále také jako „KP“)

Jednotlivé kapitoly Studie jsou členěny ve struktuře odpovídající předmětu plnění Smlouvy o dílo ze dne 14. 8. 2017 uzavřené mezi společností Pražská plynárenská Holding a.s. a společností ČSOB-EEIP (kterou tvoří společné konsorcium ČSOB Advisory, a.s. a EEIP, a.s.).

Právní oblast v rámci Studie byla zpracována ve spolupráci s HKR advokátní kancelář, s.r.o.

Studie je rozdělena do několika částí:

1. **návrh struktury budoucího uspořádání společnosti**, který popisuje základní předpoklady a popis základních pravidel a principů budoucího uspořádání, včetně:
 - SWOT analýzy současného uspořádání
 - stanovení základních předpokladů
 - návrhu dočasné organizační struktury odpovědné za implementaci projektu
 - návrhu nové složky jednotného řízení, zahrnujícího popis věcného rozsahu jednotného řízení včetně odůvodnění a vymezení různých možností intenzity zásahů řídící osoby do podnikání řízených osob.
2. **návrh základních pravidel a distribuce kompetencí mezi PPH/PMH a vybrané budoucí městské holdingové společnosti** zahrnující:
 - návrh výběru městských společností, které by měly mít postavení řízených osob
 - návrh jednotlivých složek podnikání a činností, které budou podléhat jednotnému řízení ze strany PPH/PMH
 - specifikaci koncernového zájmu
 - návrh postupu při budoucím přistoupení dalších společností do koncernu PPH/PMH
 - návrh základních principů stanov PPH/PMH a změn ve stanovách jemu podřazovaných městských společností
 - návrh záruk pro HMP
 - návrh postupu začleňování vybraných společností do holdingové struktury
 - návrh interního postupu PPH/PMH jako řídící osoby ve věci založení koncernu
3. **návrh modelu fungování, včetně nákladů a přínosů**
4. **návrh projektových a reportingových struktur**
 - návrh reportingových struktur – manažerský reporting a finanční controlling
 - návrh pravidel správy a řízení společnosti

5. návrh základního harmonogramu realizace/implementace městského holdingu

- návrh základního harmonogramu implementace založení holdingu PPH/PMH s koncernovým uspořádáním

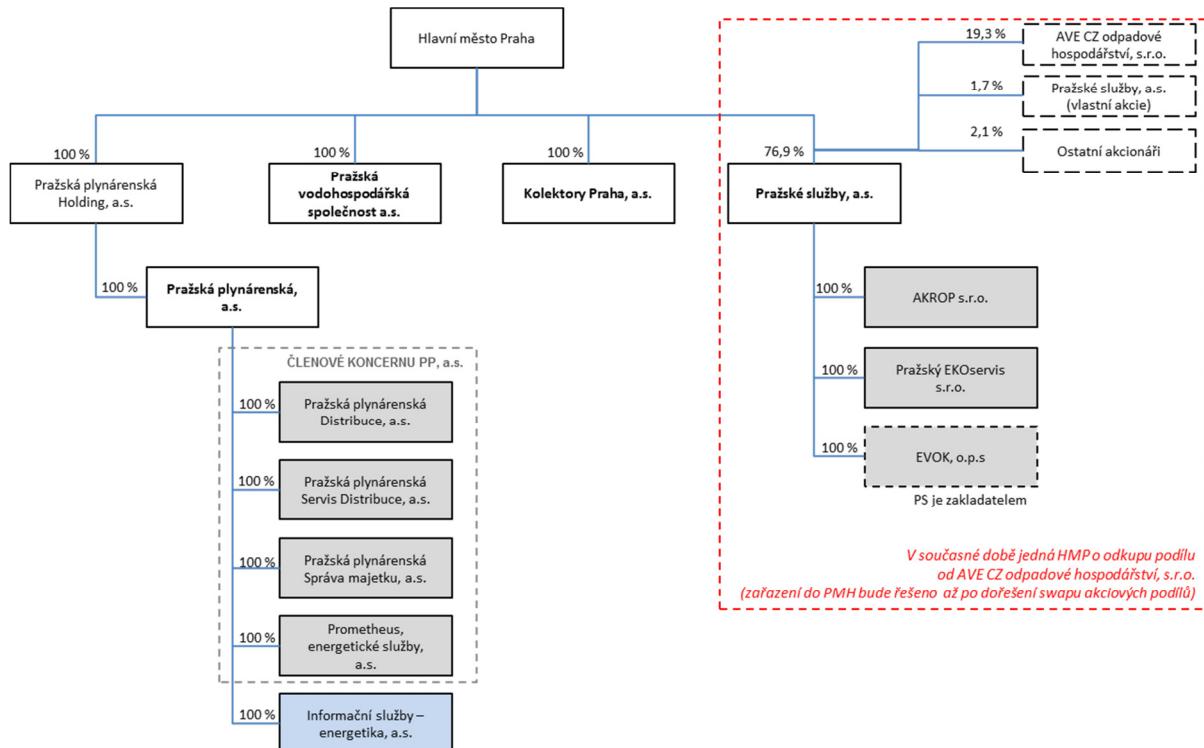
Pro zpracování jednotlivých analýz byly využity pouze veřejně dostupné informace a data, nicméně základní závěry byly průběžně diskutovány se zástupci jednotlivých společností – budoucích uvažovaných členů holdingu - a se zástupci hlavního města Prahy, a to jak na úrovni za tím účelem jmenované pracovní skupiny, tak na úrovni setkání politických klubů.

3. Manažerské shrnutí

3.1. Analýza stávající situace

Stávající vlastnická struktura vybraných městských společnosti s majetkovým podílem Hlavního města Prahy, které jsou součástí studie, jsou znázorněny na následujícím obrázku:

Obrázek 1: Stávající vlastnická struktura vybraných městských společnosti s majetkovým podílem Hlavního města Prahy



Silné stránky:

- Vysoký stupeň autonomie jednotlivých společností s maximálním důrazem na ochranu zájmů společnosti
- Limitace koncentrování rozhodovacích pravomocí u jediného subjektu (špatná rozhodnutí nemají dopad na všechny společnosti)
- Přímo uplatnitelný vliv HMP z pozice akcionáře, tj. bez prostředníka

Slabé stránky:

- Nemožnost přímého zásahu do obchodního vedení a povinnost ochrany zájmů společností na straně jejich statutárních orgánů, pokyny učiněné ze strany HMP mají minimální formální závaznost
 - společnosti mohou být svými statutárními orgány vedeny pouze s ohledem na zájem těchto společností a nikoli s ohledem na zájem akcionáře či jiných jím ovládaných společností. V okamžiku, kdy se zájem města dostane do rozporu se zájmem dotčené obchodní

společnosti, neobstojí dobrovolná spolupráce a statutární orgán musí upřednostnit zájem společnosti.

- pokud je vedení společnosti nuceno s přihlédnutím k povinnosti péče řádného hospodáře neposkytnout komplexní informace v důsledku nutnosti ochrany konkurenčně významných skutečností nebo určité plnění v důsledku jeho ztrátovosti (tj. rizika újmy na straně společnosti), nemá město dostatečný nástroj k prosazení vlastních zájmů vůči společnosti (udělení strategického pokynu).
- Nedostatečné využívání synergických efektů v oblasti:
 - centrálního nakupování
 - ekonomiky a financí (controlling a reporting, účetnictví)
 - personalistiky (mzdová účtárna)
 - IT
 - správy majetku (opravy a údržba, skladové hospodářství)
 - právních služeb
 - nabídky služeb (základnické centrum, jednotný marketing, společné vystupování, sdílení zákazníků apod.)
- Neefektivní využívání volných peněžních toků a omezená možnost cash-poolingu – jednotlivé společnosti si vytvářejí rezervy na budoucí investice a využívají úvěrového rámce nebo nevyplácí svému akcionáři téměř žádné dividendy
- Obtížné prosazování a koordinace in-house zadávání v rámci skupiny a rezignace na optimalizaci dosahovaných obratů ve skupině díky možnému zadávání zakázek mimo režim zákona o zadávání veřejných zakázkách
- Nízká úroveň transparentnosti řízení z pohledu občana
- Nesleduje se efektivita ani výkonnost jednotlivých společností, na úrovni HMP jako vlastníka se sleduje pouze výše dividendy
- Nízká úroveň vzájemné komunikace – zejména v případě potřeby koordinace plánovaných investic nebo oprav

3.2. Návrh budoucí organizační struktury holdingového uspořádání

Ve světle výše uvedených slabin současného majetkového uspořádání vznikl návrh na začlenění uvedených společností do stávající společnosti Pražská plynárenská holding, a.s. Tím by vznikl Pražský majetkový holding, a.s. (PMH), jenž by sdružoval stoprocentní podíly hl. m. Prahy v městských společnostech.

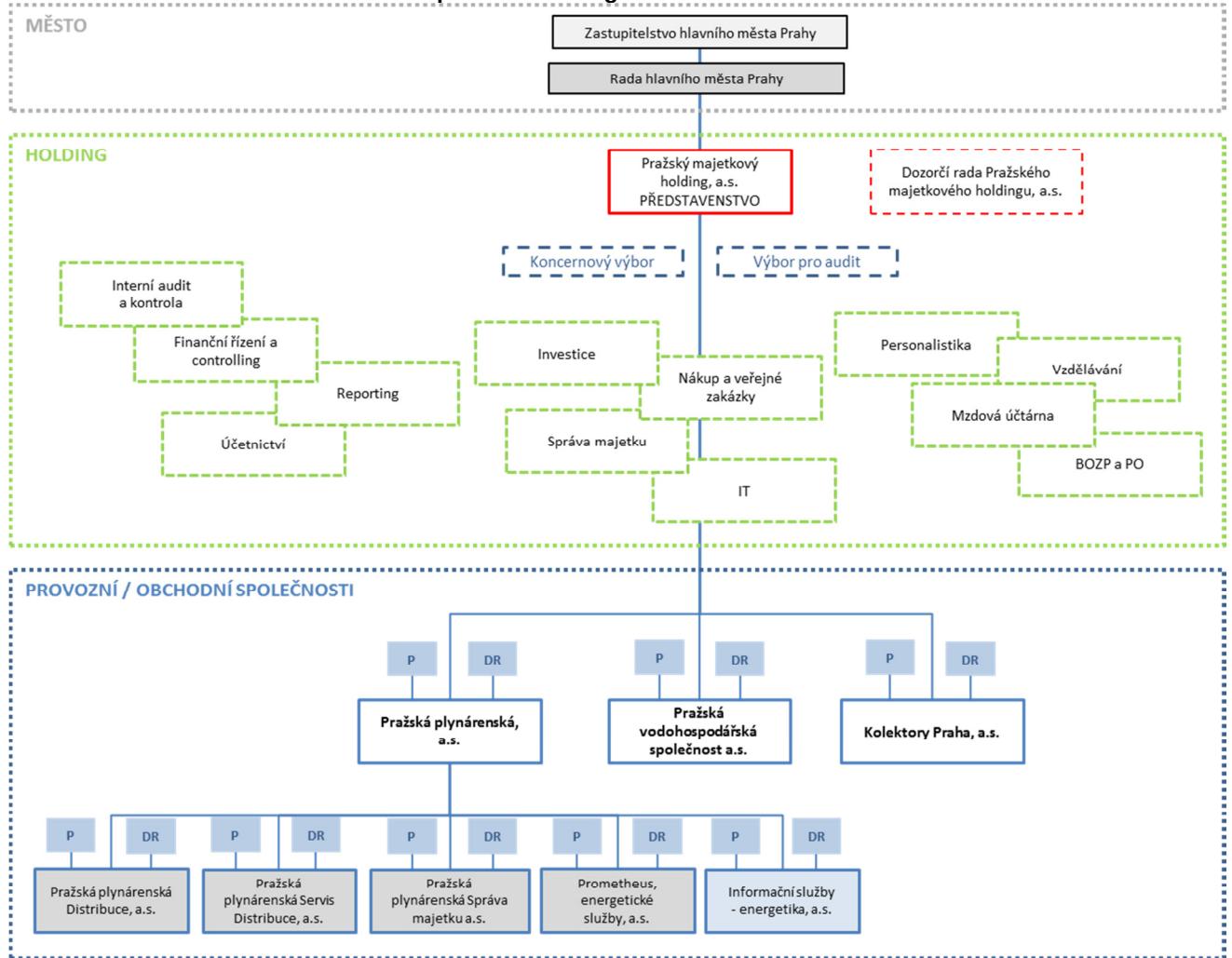
Těmito společnostmi v počáteční fázi jsou:

- Pražská plynárenská, a.s.
- Pražská vodohospodářská společnost, a.s.
- Kolektory Praha, a.s.

Dalším členem by se po dořešení swapu akciových podílů měla stát i společnost Pražské služby, a.s. Výhledově je pak možné uvažovat o dalších městských společnostech (Technická správa komunikací, a.s., TRADE CENTRE Praha, a.s., Operátor ICT, a.s., či Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s.).

Název nové holdingové společnosti je pro účely této studie **Pražský majetkový Holding, a.s.** (dále také jako „**PMH**“). Na úrovni města bude organizační struktura následující:

Obrázek 2: Návrh základního schéma uspořádání holdingu



Klíčové orgány PMH:

- Představenstvo** - složené z osob odpovědných za koncernové řízení podle schválené strategie HMP. Jeho členy by měli být zástupci výkonného managementu (výkonný ředitel, správní ředitel, finanční ředitel).
- Dozorčí rada** - její složení by mělo reflektovat složení zastupitelstva hl. m. Prahy (včetně opozice) jako nositele legitimity řízení.
- Koncernový výbor** – stanovami PMH zřízený poradní orgán složený ze zástupců řídící osoby (např. člen představenstva a člen dozorčí rady), zástupců jednotlivých přímo řízených osob a zaměstnanců kanceláře ředitele (holdingu). Jeho úkolem bude zejména shromažďování a projednávání podnětů k vydávání koncernových pokynů, jejich zpracování, zajišťování zpětné vazby jednotlivým společnostem, zpřesňování společného koncernového zájmu a srozumitelná komunikace s okolním prostředím.

Pro členy, u nichž se ze zákona zřízuje výbor pro audit, bude zaveden společný výbor pro audit.

Na úrovni holdingu by měly být přijaty společné zásady, resp. pravidla personální politiky – a to zejména pro jmenování členů výše uvedených orgánů a pro jmenování členů statutárních orgánů a vedení členských společností.

Výše uvedené schéma uspořádání holdingu znázorňuje základní oblasti, které by měl holding zastřešovat. **Míra centralizace však bude u jednotlivých oblastí různá a bude záviset na rozhodnutí HMP, resp. na pravidlech koncernového řízení.**

Počet zaměstnanců mateřské společnosti (PMH) by měl rámci implementace postupně narůstat. Cílový stav, ve kterém již bude ukončena implementace jednotlivých oblastí, procesů a činností, počítá se 14 až 24 zaměstnanci.

Hlavní výhody zavedení koncernového řízení:

- možnost **transparentního udílení přímých pokynů** (zejména pokynů týkajících se obchodního vedení), jež jsou v zájmu koncernu jako celku (v zájmu veřejném)
- úleva pro členy orgánů města, kteří nebudou muset v každém jednotlivém případě řešit, jestli splněním pokynu nezpůsobí společnosti újmu
- možnost vytvoření **platformy pro komunikaci** mezi společnostmi a pro koordinaci jejich aktivit, a to včetně kroků směřujících k naplnění strategických zájmů hl. m. Prahy
- vytvoření prostředí pro **realizaci významných úspor** z rozsahu, synergii či ze sdílení ekonomických faktorů
- vytvoření **jednotné a transparentní struktury pro pravidelný reporting** o efektivitě a výkonnosti městských společností, a to jak na kvantitativní, tak kvalitativní bázi.

Specifikace koncernového zájmu

Koncernový zájem nelze definovat jako průsečík cílů jednotlivých členů, neboť s ohledem na dosavadní čistě podnikatelský charakter MOS by takovým průsečíkem bylo pouze dosahování zisku. Záměrem HMP je tak **rozšíření cíle o prvky veřejného zájmu**, resp. o prvky společenské odpovědnosti a prosazování zájmů občanů hlavního města Prahy.

3.3. Srovnání s variantou zavedení koncernu bez holdingové struktury

Alternativou k transformaci PPH na ovládací osobu holdingového uskupení a řídící osobu koncernu je **přímé podřízení všech městských společností koncernovému řízení ze strany HMP**. Uvedená varianta byla zvolena ve Statutárním městě Brně. Lze předložit následující porovnání obou variant:

	Řízení prostřednictvím holdingové společnosti	Přímé řízení ze strany HMP
Výhody	Možnost vytvořit v rámci řídící osoby profesionální manažerský tým obsazený odborníky, jejichž ohodnocení by nebylo omezeno tabulkovými platy užívanými ve veřejné správě	Užší kontrola HMP nad řízením městských společností
	HMP se může jako ovládající osoba holdingové společnosti soustředit pouze na strategické a zásadní otázky týkající se řízených společností	Přímý dividendový tok do rozpočtu HMP
	Možnost využít již existující společnost Pražská plynárenská Holding a.s., která jinak postrádá raison d'être	Finanční i časové úspory na transakčních nákladech při vytváření cílové majetkové struktury, možnost zrušit Pražskou plynárenskou Holding a.s.

	Možnost realizovat optimalizaci majetkové struktury s použitím dividend zadržovaných na úrovni řídící osoby, popřípadě s použitím externího financování opatřeného řídící osobou	Rychlejší přenos politické vůle na řízené osoby
	Užší kontrola nad tokem informací v rámci řídící osoby, kam bude reporting řízených osob koncentrován	
	Pružnější vnitřní organizace řídící osoby – snadnější změny pracovněprávních vztahů i manažerských smluv a snadnější změny vnitřních předpisů	
	Větší kontinuita řízení – profesionální management řídící osoby nebude v případě úspěšnosti obměňován ve volebních cyklech	
	Snadnější určení odpovědnosti jednotlivých členů orgánů řídící osoby – má se jednat o výkonné představenstvo s jasně rozdělenými kompetencemi	
	Možnost budovat centrum sdílených služeb přímo na úrovni řídící osoby (jednotlivé sdílené služby však mohou být ponechány přímo u vybraných řízených osob)	
	Lepší sledovatelnost nákladů koncernového řízení díky samostatnosti rozpočtu řídící osoby	
Nevýhody	Riziko, že HMP nebude obeznámeno s důležitými informacemi týkajícími se městských společností (toto riziko však existuje i v současné době)	Nutnost zajistit koncernové řízení personálně v rámci HMP, a to zřejmě kombinací politického obsazení a vytvoření specializovaného odboru či oddělení zabývajícího se výhradně koncernovým řízením
	Vložení holdingové řídící společnosti mezi HMP a jednotlivé městské společnosti znamená riziko zneužití pravomoci členů statutárního orgánu řídící osoby, k minimalizaci tohoto rizika je nutné podniknout opatření	Přímá odpovědnost HMP jako řídící osoby za případně nevýhodné pokyny včetně povinnosti nahradit způsobenou újmu z veřejného rozpočtu – de facto neomezené ručení veřejnoprávní korporace za rizika spojená s podnikáním obchodních společností
	Vyšší transakční náklady při vytvoření holdingové struktury	Vyšší riziko úniku informací tvořících obchodní tajemství řízených osob
		Nutnost rozpočtových opatření Zastupitelstva při změně nároků na plnění úlohy řídící osoby koncernu
		Přetíženost členů Rady HMP jinými úkoly vedoucí až k faktické nemožnosti přijímat za řídící osobu informovaná a kvalifikovaná rozhodnutí – může být zmírněno činností Magistrátu HMP, externích poradců a poradních orgánů koncernu, ale jen částečně
		Nemožnost využívat synergické efekty jinak než horizontálně mezi řízenými osobami

Celkové hodnocení vyznívá jednoznačně ve prospěch svěření role řídící osoby akciové společnosti. Za nejsilnější argumenty z oblasti rizik považujeme odpovědnost HMP za nevýhodné pokyny v případě, že by HMP samo převzalo roli řídící osoby, a rovněž přetíženost členů Rady HMP jinými úkoly. Z pozitivních argumentů je nejpodstatnější možnost profesionalizace koncernového řízení a zajištění jeho kontinuity.

3.4. Návrh mechanismu uplatňování koncernového řízení

Z právního pohledu vzniká koncern spontánně v okamžiku, kdy řídící osoba začne svůj vliv na řízenou osobu uplatňovat způsobem, který předvídá ustanovení § 79 zákona o obchodních korporacích, tj. jakmile začne za účelem dlouhodobého prosazování koncernových zájmů v rámci jednotné politiky koncernu koordinovat a koncepcně řídit alespoň jednu z významných složek nebo činností v rámci podnikání koncernu. Pravidla fungování koncernu však mohou být stanovena smluvně. **Samotné uzavření smlouvy, na jejímž základě se řízené osoby zavážou podrobit se jednotnému koncernovému řízení, přispívá k naplnění charakteristik koncernu.** Vzájemnou vymahatelností pokynů řídící osoby tak bude uzavřena koncernová smlouva, která upraví zejména základní stavbu koncernu včetně jeho poradního orgánu, společné zásady koncernového řízení, závaznost koncernových pokynů, proces jejich vydávání a jejich podobu a pravidla pro přistoupení ke koncernu (případně i pro jeho opuštění).

Koncernové pokyny budou vydávány statutárním orgánem PMH jako řídící osoby. Na jejich vytváření se bude podílet koncernový výbor, který bude hlavním centrem iniciativy, tj. bude připravovat a komentovat návrhy pokynů, popř. připravovat náměty na jejich vytvoření pro představenstvo PMH.

3.5. Návrh záruk pro HMP

V případě, že HMP převede své akciové podíly v městských společnostech do majetku PMH, ztratí postavení akcionáře těchto městských společností a tedy přímý vliv na případné dispozice s těmito akciovými podíly. Proto je nutné definovat **záruky, jež zajistí, aby členové představenstva PMH nemohli bez souhlasu či pokynu HMP provést dispozici akciových podílů** (či strategického majetku) v řízených městských společnostech ve prospěch třetích osob.

Takové záruky lze rozdělit do tří skupin:

a) záruky vtělené do smluv mezi PMH a HMP

- zákaz zatížení a zcizení akcií (tzv. negative pledge) – lze zřídit k nemovitým věcem
- pozastavení výkonu práva vlastníka nakládat s investičním nástrojem – znemožňuje změnu vlastníka investičního nástroje či zápis smluvního zástavního práva k tomuto nástroji
- předkupní právo – může být zřízeno jako právo obligační nebo jako právo věcné
- povinnost vrátit zapůjčené akcie – v případě začlenění MOS do holdingu formou zápůjčky
- pokuta – pro případ, že PPH poruší závazek nepřevést a nezatížit akcie MOS.

b) záruky vtělené do stanov PMH – např. podřízení dispozic s podíly v městských společnostech souhlasu valné hromady či dozorčí rady PMH nebo úprava jednání představenstva PMH navenek.

c) další záruky – zahrnují např. zákaz zatížení a zcizení (negative pledge) zřízený ke strategickému nemovitému majetku městských společností, omezení převoditelnosti akcií MOS či ustanovení smluvní pokuty ve smlouvě o výkonu funkce člena představenstva.

Vhodnou **kombinací záruk může HMP dosáhnout robustní a účinné kontroly nad případnými dispozicemi** s akciami MOS, které budou v majetku PMH. Budou-li navíc tyto záruky vztaženy i na společnosti, které jsou dnes vůči HMP v postavení vnukovských společností, pak lze oproti současnemu stavu dosáhnout účinné kontroly i nad těmito společnostmi.

3.6. Návrh postupu začleňování společností do holdingové struktury

Pro samotný proces začlenění MOS do PMH (nyní PPH) považujeme za vhodné následující varianty:

- a) převod podílu resp. akcií** – nenáročný proces, avšak k převodu by muselo dojít za cenu dle znaleckého posudku, čímž by PMH vznikl vůči HMP závazek. Tento závazek by bylo možné následně uspokojit např. jeho zápočtem proti závazku HMP na splacení emisního kursu akcií při zvýšení základního kapitálu PMH peněžitým vkladem či zápočtem proti závazku HMP na poskytnutí příplatku mimo základní kapitál.
- b) zvýšení základního kapitálu PMH akciemi městských společností** – proběhlo by formou upsání nových akcií.
- c) poskytnutí příplatku mimo základní kapitál** – na základě smlouvy mezi HMP a PMH za souhlasu představenstva PMH.
- d) zápůjčka akcií** – PMH by se stal plnohodnotným akcionářem MOS, avšak se závazkem vrátit akcie do majetku HMP po uplynutí doby zápůjčky (např. 50 let). Zápůjčka může být bezúplatná, avšak k jejímu případnému prodloužení bude v budoucnu nutná politická shoda.

3.7. Návrh základních principů změny stanov PPH

Ve vazbě na rozšíření cíle HMP o prvky veřejného zájmu je třeba uvést do souladu také stanovy městských společností.

Změny ve stanovách budou vedeny trojicí hlavních cílů:

- 1) zavedení koncernového zájmu včetně zohlednění **společenské odpovědnosti a veřejného zájmu**, a to v rámci ustanovení upravujících účel existence společnosti;
- 2) **úpravy v kompetencích** jednotlivých orgánů městských společností, a to zejména:
 - a) posílení **role dozorčích rad** všech členských společností tak, aby jejich souhlas byl vyžadován pro právní jednání týkající se nemovitého a dalšího významného majetku, majetkových účastí v právnických osobách, převodu či propachtování závodu nebo zásadních změn v předmětu podnikání jednotlivých členů seskupení;
 - b) posílení **role HMP** jako jediného akcionáře řídící osoby (PMH);
 - c) posílení **role řídící osoby** (PMH) jako jediného akcionáře řízených osob, opět zejména za účelem kontroly nakládání s majetkovými účastmi;
- 3) sjednocování **úpravy stanov všech MOS** při respektování odlišností v jejich činnosti
- 4) zapracování požadavků v rámci **transparentnosti a compliance**.

3.8. Časový rámec implementace návrhu

Základní harmonogram představuje soubor jednotlivých kroků, které jsou pro založení Pražského majetkového holdingu potřeba. Po ukončení přípravné fáze počítá návrh se spuštěním samotného procesu transformace od prvních měsíců roku 2018 (po projednání orgány HMP). Během dubna a května by měla být přijata koncernová deklarace PMH. Samotné **zahájení činnosti holdingu pak lze očekávat v červenci roku 2018**.

V průběhu realizace by bylo vhodné vytvořit **projektový (implementační) tým** na úrovni holdingové společnosti, případně na úrovni města, v němž by zasedli zástupci zúčastněných společností a vedení města. Po úspěšné implementaci by měla být činnost týmu ukončena, avšak vybrané činnosti

zajišťované v rámci přípravy na implementaci by měly pokračovat nadále (zejména činnosti v oblasti controllingu, reportingu a dalších procesů, jež budou zajišťovány na úrovni holdingové společnosti).

3.9. Manažerský reporting a finanční controlling

Navrhovaný model reportingu, jenž by měl nahradit současný nedostačující model, je založený na maticové struktuře. Jedna strana matice je tvořena termíny, ve kterých budou reporty předkládané, druhá strana pak příslušnými sektory finančního oddělení, které budou za přípravu reportu zodpovědné. Tím bude **zajištěno, aby se zprávy k managementu dostaly v požadovaných termínech a ve stanovené struktuře a míře detailu**. Většina zpráv bude uložena na sdílené interní sítě (cloudu), kam budou zodpovědným osobám nastavena přístupová práva dle jejich působnosti.

Optimálně by pak v rámci holdingu fungoval **jednotný IT systém**, jenž by sloužil jako platforma účetní a zároveň vyhovoval potřebám skupinového reportingu. Pro zajištění tohoto systému navrhujeme využít společnost **Informační služby – energetika, a.s.**, jež je dceřinou společností Pražské plynárenské, a.s., a již nyní zajišťuje významnou část IT služeb v rámci skupiny Pražská plynárenská.

Navrhovaný model počítá se dvěma úrovněmi reportingu:

- 1) **na úrovni holdingu** – interní reporting koncernovému výboru, představenstvu, dozorčí radě a valné hromadě. Koncernový výbor a představenstvo budou zpravovány standardním reportem na měsíční bázi, dozorčí rada jednou za jeden či dva měsíce a valná hromada jednou za rok. V případě nutnosti si však orgány budou moci vyžádat i detailnější informace.
- 2) **na úrovni podniků** – interní reporting představenstvu, dozorčí radě a valné hromadě. Představenstvo obdrží standardní report každý měsíc, dozorčí rada bude informována jednou za jeden až dva měsíce a valná hromada opět jednou rok. Všechny tři orgány budou mít přitom možnost vyžádat si přístup ke všem podnikovým informacím.

Všechny zprávy, které budou součástí balíčku, se budou uživatelům předkládat ve stanovených lhůtách a formátu.

Neodmyslitelnou částí reportingu je i **stanovení kritérií řízení výkonnosti (KPI – key performance indicators)**, která jsou používána pro porovnání skutečného vývoje s předpokládanými ukazateli a jsou nezbytnou součástí motivačního systému zaměstnanců. Návrh klíčových ukazatelů bude připraven zejména s ohledem na zajištění:

- sledování efektivity hospodaření MOS (jednotné ukazatele)
- sledování ukazatelů relevantních pro příslušnou oblast podnikání (energetika, komunikace)
- sledování vybraných parametrů z pohledu města (investice, dotace, správa majetku, veřejné zakázky apod.)
- sledování a hodnocení rizik.

3.10. Odhad nákladů a přínosů

Realizací návrhu předkládaného touto studií by došlo k vytvoření městského holdingu s počtem **více než 2600 zaměstnanců a ročním obratem zhruba 20 miliard korun.**

Tabulka 1: Základní ukazatele vybraných městských společností

Rok 2016	tis. Kč
Celkový čistý obrat	20 741 385
Výsledek hospodaření za účetní období	1 547 646
Provozní výsledek hospodaření	2 028 204
Vyplacené dividendy	619 851
Aktiva celkem	15 270 408
Peněžní prostředky	2 646 786
Vlastní kapitál	7 171 252
Nerozdelený zisk	3 642 773

V souvislosti s variantou samostatné holdingové společnost ve vlastnictví hl. m. Prahy lze očekávat zejména následující náklady:

- náklady spojené s vytvořením holdingu (zejména na nastavení procesů, analýzy a administrativní činnost spojenou s implementací návrhu)
- náklady na provoz holdingu (zejména osobní náklady a odměny pro členy statutárních orgánů)
- náklady dceřiných společností spojené s existencí holdingové struktury (zejména náklady na reporting a komunikaci).

Na druhou stranu umožňuje koncernová struktura dosažení významných úspor a dodatečných výnosů, a to zejména v následujících oblastech:

- snížení osobních nákladů dceřiných společností spojené s existencí holdingu (zejména díky přesunu vybraných činností na holding, sdílení personálních kapacit a zeštíhlení statutárních orgán dceřiných společností)
- snížení nákladů příležitosti díky využití synergických efektů v centralizaci a sdílení služeb a centralizace správy veřejných zakázek
- zvýšení finančního cash-flow díky společnému úvěrování a sdílené investiční strategii
- realizace dodatečných výnosů díky sdílení přebytečných finančních zdrojů.

Čistá současná hodnota návrhu pro období prvních pěti let je následně se zásadou profesionální konzervativnosti vypočtena na hodnotu 79,0 – 124,2 mil. Kč. Celkový přehled nákladů a výnosů je uveden v následující tabulce. Jejich podrobnější analýza a samotná kalkulace je pak předmětem kapitoly 6 této studie.

Tabulka 2: Přehled nákladů a výnosů návrhu (varianta čtyř společností v holdingu)

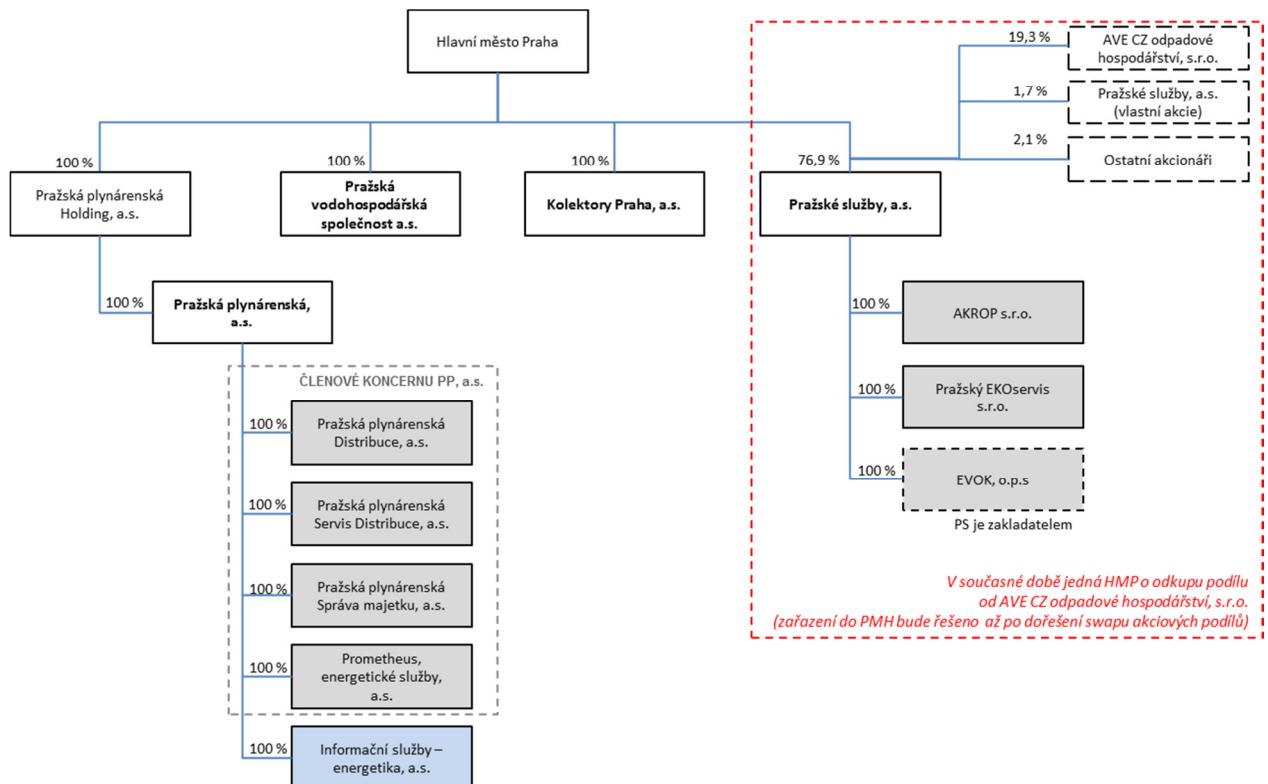
Oblast	tis. Kč/rok	poznámka
Jednorázové náklady na založení PMH		
založení holdingu	0	Využití stávajícího PPH, a.s.
nastavení vnitřních procesů a analýzy	3 000 - 4 000	
značeké posudky	1 000 - 1 500	
rozšíření a vybavení kanceláří	500 - 1 000	
harmonizace IT prostředí	800 - 1 200	
Náklady na provoz PMH		
dodatečné náklady na odměny v orgánech	1 980 - 2 791	Rozšíření DR na 11 členů
dodatečné náklady na zaměstnance	9 472 - 20 455	V prvním roce: 6 040 - 9 266
Personální oblast v MOS		
úspora za mzdy pracovníků přesunutých do PMH	4 805 - 10 296	V prvním roce: 3 432 - 6 864
úspora ze sdílení personálních kapacit	8 237 - 16 474	V prvním roce: 5 491 - 8 237
náklady na zaměstnance pro reporting	2 059 - 2 574	
úspora díky zeštíhlení statutárních orgánů	4 126 - 5 163	
Synergické efekty		
úspory z centralizace a sdílení služeb	4 654 - 7 447	V prvním roce: 2 327 - 3 723
úspory díky společným nákupům	4 436 - 8 873	V prvním roce: 2 218 - 4 436
zvýšení cash flow díky centralizaci správy zakázek a dodavatelských vztahů	Pozn.	Statisice až jednotky mil. Kč
úspory z koordinace investičních aktivit a prací	Pozn.	Jednotky mil. Kč
Finanční přínosy		
úspory na úrokových nákladech díky cash-poolingu	1 056 - 1 525	V prvním roce: 484 - 699, v druhém roce: 693 - 1 001
výnosy z uvolněné hotovosti díky cash-poolingu	907 - 1 814	
úspory z efektivního využití volných peněžních prostředků	3 048 - 4 572	
úspory díky společnému úvěrování	Pozn.	Dle výše úvěrů až miliony Kč
Čistá současná hodnota návrhu (pro období pěti let)	78 969 – 124 186 tis. Kč	

4. Návrh struktury budoucího uspořádání společnosti

V rámci studie byly jednotlivé městské společnosti hodnoceny z pohledu organizace, ekonomiky a právního uspořádání. V této kapitole jsou shrnutý základní parametry popisu stávajícího stavu analyzovaných společností.

Stávající vlastnická struktura vybraných městských společnosti s majetkovým podílem Hlavního města Prahy, které jsou součástí studie, je znázorněna na následujícím obrázku:

Obrázek 3: Stávající vlastnická struktura vybraných městských společnosti s majetkovým podílem Hlavního města Prahy



Pražská plynárenská, a.s.

Společnost Pražská plynárenská, a.s., zásobuje plynem zhruba 420 tisíc odběrných míst a patří mezi přední dodavatele energie v České republice. Společnost je dceřinou společnosti společnosti Pražská plynárenská holding, a.s., a zároveň drží 100% majetkový podíl ve společnostech:

- **Pražská plynárenská Distribuce, a.s.**
Od roku 2007, kdy došlo k otevření trhu s plynem, vlastní a provozuje distribuční soustavu.
- **Pražská plynárenská Servis distribuce, a.s.**
Zabývá se především výstavbou, údržbou a servisem veškerých plynárenských zařízení, zajišťuje také činnosti spojené s výstavbou jiných inženýrských sítí. Společnost vznikla v roce 2005 fúzí dvou dceřiných společností Pražské plynárenské, a.s. - Praha - Paříž Rekonstrukce a Opravy plynárenských zařízení, s.r.o.
- **Pražská plynárenská Správa majetku, a.s.**
Zajišťuje zejména správu a údržbu nemovitostí, vozového parku a dalšího příslušenství pro

všechny společnosti skupiny PP, a externí zákazníky. Mimo to rovněž zajišťuje ostrahu objektů, stravovací a energetické služby či logistiku.

- **Prometheus, energetické služby, a.s.**

Nabízí služby v oblasti výroby a rozvodu tepelné energie, prodeje plynových spotřebičů, energetického poradenství. Dále zajišťuje návrhy a realizace tepelného hospodářství, kogeneračních a trigeneračních systémů apod.

- **Informační služby – energetika, a.s.**

Specializuje se na tvorbu infrastruktury informačních a komunikačních technologií, implementaci informačních systémů a zajištění jejich provozu v rámci skupiny PP. Do její činnosti spadá pronájem hardware a software, automatizované zpracování dat, poskytování software, školící a poradenské činnosti v oblasti informačních technologií či montáž, údržbu a servis telekomunikačních zařízení.

Pražská vodohospodářská společnost a.s.

Pražská vodohospodářská společnost, a.s., je přímo vlastněna hl. m. Prahou a nemá žádné jiné majetkové účasti. Společnost slouží jako správce vodohospodářské sítě, kterou si pronajímá od hl. m. Prahy. Navíc v případě získání podílu ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s. (PVK) prostřednictvím PVS s následnou fúzí těchto společností dojde k podřazení aktivit PVK do holdingové struktury.

Kolektory Praha, a.s.

Společnost Kolektory Praha, a.s., je přímo vlastněna hl. m. Prahou a nemá žádné jiné majetkové účasti. Společnost slouží jako správce kolektorové sítě, kterou má v pronájmu od hl. m. Prahy.

Pražské služby, a.s.

V případě Pražských služeb, a.s., jedná v současné době hl. m. Praha o odkupu vlastnického podílu společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. V případě uskutečnění transakce získá město ve společnosti 96,2% majetkový podíl. Následovat pak může tzv. squeeze-out, neboli institut vytačení minoritních akcionářů, který většinovému vlastníkovi (s vlastnickým podílem vyšším než 90 %) umožňuje odkoupit akcie minoritních akcionářů i proti jejich vůli.

Pražské služby, a.s., vlastní dceřiné společnosti:

- **AKROP s.r.o.**

Zabývá se čištěním a zimní údržbou komunikací, úklidem ploch a likvidací nebezpečných odpadů a černých skládek.

- **Pražský EKOservis s.r.o.**

Specializuje se na pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

PS jsou rovněž zakladatelem a vlastníkem obecně prospěšné společnosti EVOK, jež poskytuje obecně prospěšné služby v oblasti odpadového hospodářství a ekologie městských aglomerací (projektová, poradenská, vzdělávací a vydavatelská činnost a podpora studentů a jejich projektů).

Pozn.: Zařazení společnosti Pražské služby, a.s. do PMH bude řešeno až po dořešení swapu akciových podílů.

Organizace

Organizační strukturu lze ve všech uvažovaných společnostech hodnotit jako funkční. Jednotlivé úseky a organizační útvary jsou z pohledu působnosti a kompetencí jasně odděleny, což napomáhá efektivnímu výkonu činností v jednotlivých oblastech (zejména finance, strategie, obchod, právní oblast, marketing, lidské zdroje a IT).

Následující tabulka zachycuje počty členů ve statutárních orgánech spolu s počty zaměstnanců v jednotlivých společnostech (včetně dceřiných):

Tabulka 3: Přehled počtu členů statutárních orgánů a zaměstnanců jednotlivých společností

	Představenstvo	Dozorčí rada	Management	Počet zaměstnanců
	[počet členů]	[počet členů]	[počet členů]	[počet]
Pražská plynárenská Holding a.s.	4	6	0	1
Pražská plynárenská, a.s.	4	9	0	343
<i>Pražská plynárenská Distribuce, a.s.</i>	3	6	13	129
<i>Pražská plynárenská Servis Distribuce, a.s.</i>	3	3	10	181
<i>Pražská plynárenská Správa majetku, a.s.</i>	3	3	0	82
<i>Prometheus, energetické služby, a.s. *</i>	3	3	6	7
<i>Informační služby - energetika, a.s.</i>	3	3	0	52
Pražská vodohospodářská společnost a.s.	3	9	0	108
Kolektory Praha, a.s.	3	6	0	120
Pražské služby a.s.	5	7	0	1 585
<i>AKROP s.r.o.</i>	1	0	1	24
<i>Pražský EKOservis s.r.o.</i>	1	0	-	-
<i>EVOK, o.p.s.</i>	4	5	0	0
Celkem mateřské společnosti	15	31	0	2 156
Celkem dceřiné a ostatní společnosti	21	23	30	475
Celkem	40	60	30	2 632

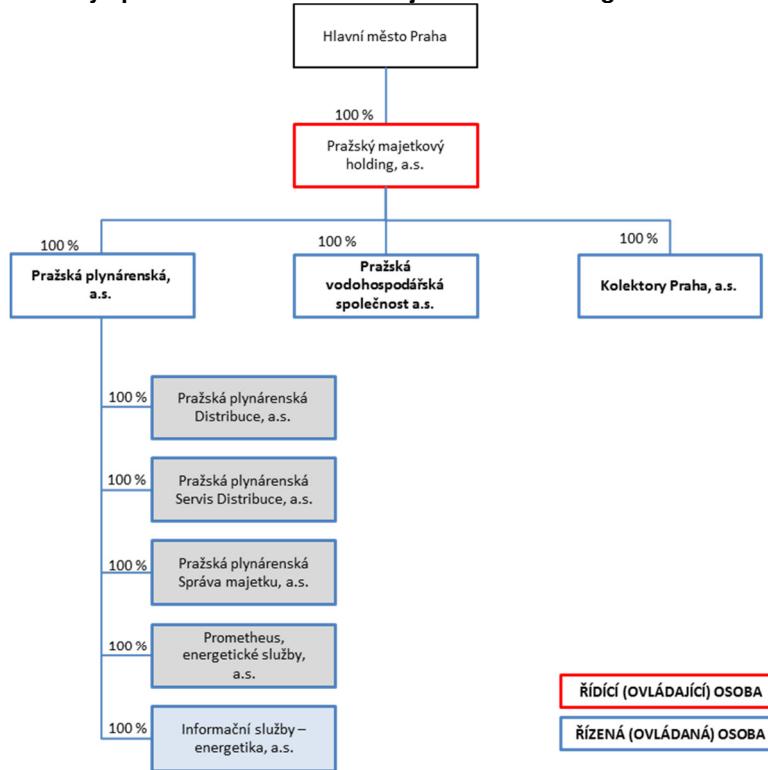
* údaje 2015

zdroj: www.justice.cz

Návrh budoucí organizační struktury holdingového uspořádání

Předmětem návrhu je vytvoření městského majetkového holdingu. Jako výchozí subjekt pro tento holding poslouží společnost Pražská plynárenská Holding, a.s. (PPH), jež je v současnosti přímo vlastněná hl. m. Prahou a do níž by měly být převedeny majetkové podíly ve zbývajících městských společnostech. V rámci restrukturalizace by rovněž došlo k přejmenování PPH na **Pražský majetkový Holding** (dále také jako „**PMH**“). Cílová organizační struktura, pro níž byl pro účely této studie zvolen název Pražský majetkový holding, a.s. (PMH), je znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek 4: Návrh struktury společnosti Pražského majetkového holdingu



Pro společnost PMH však bude třeba vytvořit organizační strukturu, která bude odpovídat schváleným pravidlům a která bude řídit procesy a zajistí veškeré činnosti na úrovni holdingu.

Po dořešení swapu akciových podílů by se dalším členem PMH měla stát i společnost Pražské služby, a.s.

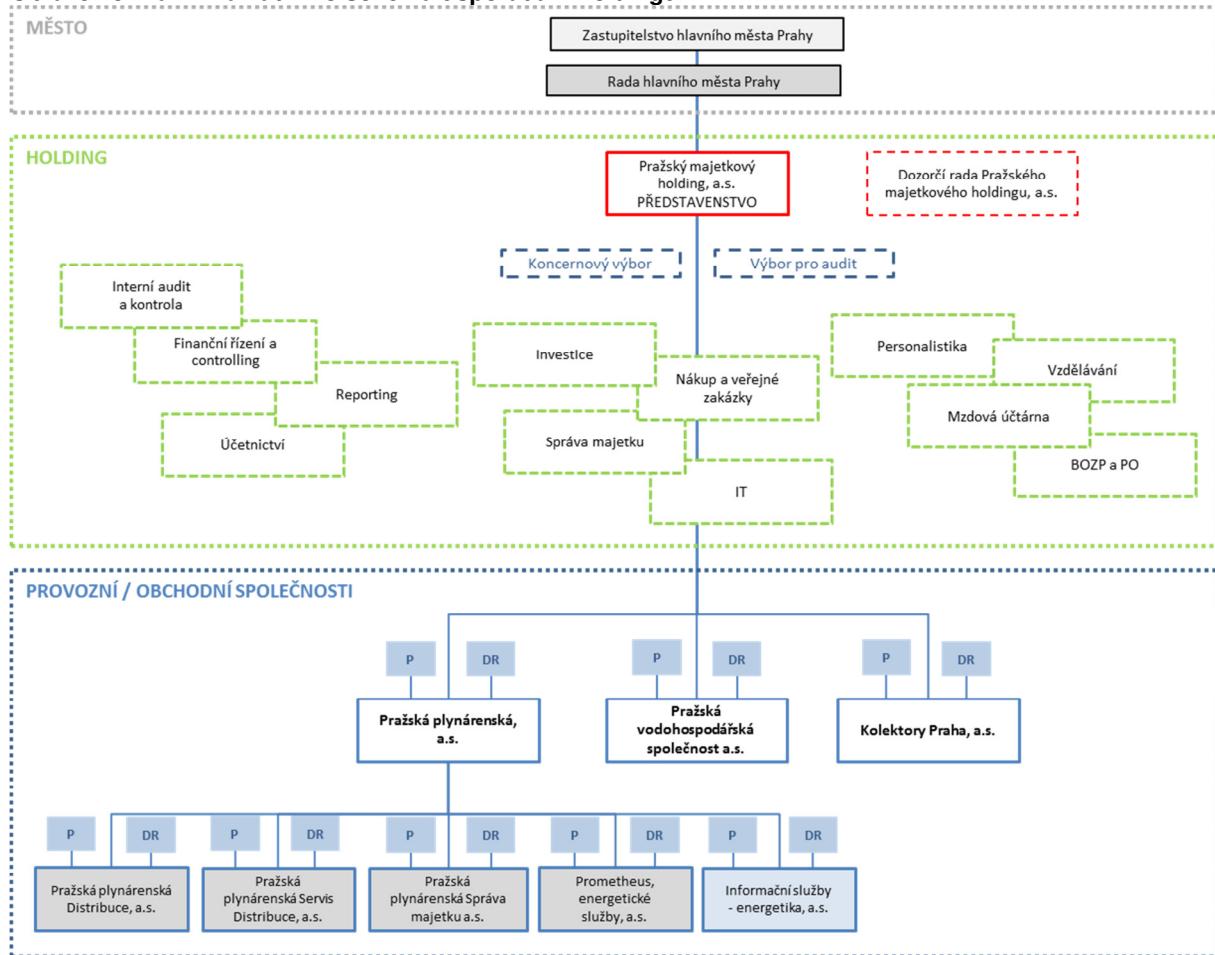
V rámci návrhu holdingové společnosti je třeba stanovit i počet členů jednotlivých orgánů na úrovni holdingové společnosti i jednotlivých městských společností, které jsou součástí holdingu.

Holdingová společnost – Pražský majetkový holding		
Představenstvo	4	Představenstvo = vedení holdingu Předsedou představenstva by měl být zástupce města (člen RHMP odpovědný za majetkové účasti), dalšími členy by pak měli být odborní ředitelé – výkonný, správní, finanční. Představenstvo bude odpovědné za koncernové řízení respektující schválené strategie HMP.
Dozorčí rada	11	Složení DR by mělo odrážet složení zastupitelstva (včetně zástupců opozice). Předsedou DR by měl být zástupce nejsilnějšího politického klubu, resp. primátor/ka (1). Členy pak zástupci jednotlivých politických stran (9) + zástupce MHMP (1), např. právník z odboru legislativního a právního / oddělení soukromého práva Dozorčí rada bude disponovat především kontrolní pravomocí.
Městská společnost – PP, KP, PVS		
Představenstvo	3 - 5	Představenstvo = výkonný management společnosti, počet členů se odvíjí podle počtu odborných úseků, resp. odborných ředitelů.
Dozorčí rada	5 - 7	Členy DR jsou zástupci města, přičemž alespoň jedním ze členů by měl být vždy zástupce holdingové společnosti.

Pozn.: Na úrovni holdingu by měly být přijaty společné zásady, resp. pravidla personální politiky – a to zejména pro jmenování členů výše uvedených orgánů a pro jmenování členů statutárních orgánů a vedení členských společností.

Schéma uspořádání holdingu znázorňuje základní oblasti, které by měl holding zastřešovat. **Míra centralizace však bude u jednotlivých oblastí různá a bude záviset na rozhodnutí HMP, resp. na pravidlech koncernového řízení.**

Obrázek 5: Návrh základního schéma uspořádání holdingu



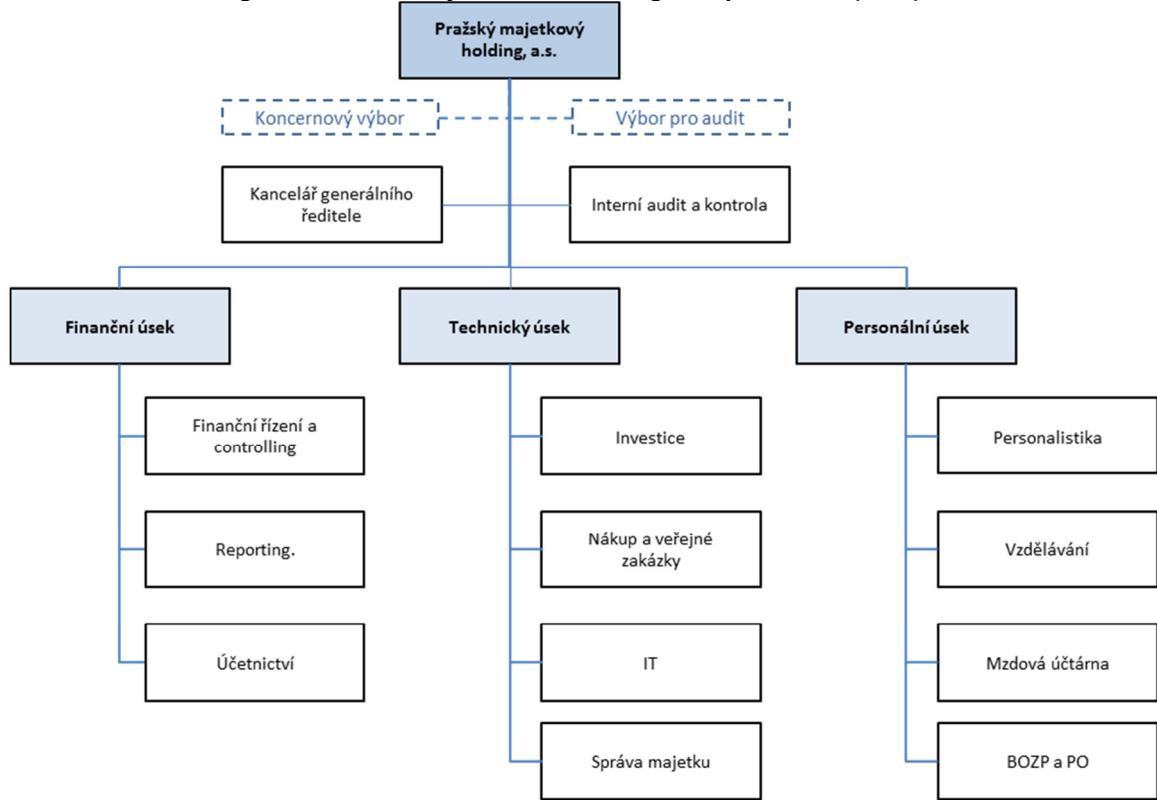
V rámci výše uvedených struktur je jednou z klíčových tzv. **koncernový výbor** – poradní orgán, který by měl být složený ze zástupců řídící osoby (např. člen představenstva a člen dozorčí rady), zástupců jednotlivých přímo řízených osob a zaměstnanců kanceláře ředitele (holdingu).

Podrobnější popis činnosti a úkolů koncernového výboru je uveden v kapitole 4 tohoto dokumentu.

Vlastní organizační struktura PMH by měla odpovídat, resp. umožňovat zajišťování:

- vlastního chodu společnosti
- centrálního řízení nebo koordinaci činností, které budou vycházet ze společných synergii jednotlivých členů holdingu.

Obrázek 6: Návrh organizační struktury mateřské holdingové společnosti (PMH)



Návrh výše uvedené struktury jednotlivých útvarů je spíše orientační, s ohledem na celkový počet zaměstnanců by cílový stav měl odrážet i minimální počet pracovníků organizačního útvaru (minimálně alespoň 3). Počet zaměstnanců mateřské společnosti by měl rámci implementace postupně narůstat, až do doby dosažení cílového stavu implementace jednotlivých, procesů a činností. Následující tabulka uvádí odhad zaměstnanců jednotlivých útvarů, resp. potřebných personálních kapacit pro zajištění chodu mateřské společnosti a celého holdingu, včetně zařazení do příslušných organizačních útvarů PMH.

Tabulka 4: Návrh personálního obsazení Pražského majetkového holdingu

Oblast	Počet pracovníků (úvazků)		Zařazení do organizačního útvaru	
	Implementace	Cílový stav	Úsek	Útvar
Strategie, koncepce	1	2	Generální ředitel	-
Audit	0,5	1	Generální ředitel	-
Finance, controlling, reporting	2 - 3	3 - 5	Finanční úsek	Finanční řízení a controlling Reporting Účetnictví
Investice	1	1 - 2	Technický úsek	Investice
Správa majetku (údržba, autoprovoz, správa objektů)	1 - 2	2 - 4	Technický úsek	Správa majetku
Nákup + veřejné zakázky + dotace	1	2 - 5	Technický úsek	Nákup a veřejné zakázky
Právní oblast + organizace a řízení *	1	1 - 1,5	Generální ředitel	-
Personalistika *	0,5	1 - 1,5	Personální úsek	Personalistika Vzdělávání Mzdová účtárna BOZP a PO
IT	1	1 - 2	Technický úsek	IT
CELKEM	9 - 11	14 - 24		

*může fungovat společně

Pozn.: Ve všech případech se nemusí jednat o zcela nové pracovní pozice, v některých případech se může jednat pouze o převedení zaměstnanců z dceřiných společností (při využití synergických efektů).

4.1. SWOT analýza současného uspořádání

SWOT analýza je základní stručnou analýzou silných a slabých stránek organizace nebo navrhovaného řešení, včetně identifikace možných příležitostí a hrozeb. Pro potřeby studie byly zpracovány analýzy dvě – jedna pro zhodnocení současného stavu, druhá pro navrhovaný budoucí stav (holding).

Tabulka 5: SWOT analýza současného stavu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoký stupeň autonomie jednotlivých společností s maximálním důrazem na ochranu zájmů společnosti • Limitace koncentrování rozhodovacích pravomocí u jediného subjektu (špatná rozhodnutí nemají dopad na všechny společnosti) • Přímo uplatnitelný vliv HMP z pozice akcionáře, tj. bez prostředníka 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemožnost přímého zásahu do obchodního vedení a povinnost ochrany zájmů společnosti na straně jejich statutárních orgánů, pokyny učiněné ze strany HMP mají minimální formální závaznost <ul style="list-style-type: none"> - společnosti mohou být svými statutárními orgány vedeny pouze s ohledem na zájem těchto společností a nikoli s ohledem na zájem akcionáře či jiných jím ovládaných společností. V okamžiku, kdy se zájem města dostane do rozporu se zájmem dotčené obchodní společnosti, neobstojí dobrovolná spolupráce a statutární orgán musí upřednostnit zájem společnosti. - pokud je vedení společností nuceno s přihlédnutím k povinnosti péče řádného hospodáře neposkytnout komplexní informace v důsledku nutnosti ochrany konkurenčně významných skutečností nebo určité plnění v důsledku jeho ztrátovosti (tj. rizika újmy na straně společnosti), nemá město dostatečný nástroj k prosazení vlastních zájmů vůči společnosti (udělení strategického pokynu). • Nedostatečné využívání synergických efektů v oblasti: <ul style="list-style-type: none"> - centrálního nakupování - ekonomiky a financí (controlling a reporting, účetnictví) - personalistiky (mzdová účtárna) - IT - správy majetku (opravy a údržba, skladové hospodářství) - právních služeb - nabídky služeb (základnické centrum, jednotný marketing, společné vystupování, sdílení zákazníků apod.) • Neefektivní využívání volných peněžních toků a omezená možnost cash-poolingu – jednotlivé společnosti si vytvářejí rezervy na budoucí investice a využívají úvěrového rámce nebo nevyplácí svému akcionáři téměř žádné dividendy • Obtížné prosazování a koordinace in-house zadávání v rámci skupiny a rezignace na optimalizaci dosahovaných obratů ve skupině díky možnému zadávání zakázek mimo režim zákona o zadávání veřejných zakázkách • Nízká úroveň transparentnosti řízení z pohledu občana • Nesleduje se efektivita ani výkonnost jednotlivých společností, na úrovni HMP jako vlastníka se sleduje pouze výše dividendy • Nízká úroveň vzájemné komunikace – zejména v případě potřeby koordinace plánovaných investic nebo oprav

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost čerpání fondů EU • Možnost prodeje, nákupu a fúze s jinou společností 	<ul style="list-style-type: none"> • Neplnění stanovených cílů, vizí městských společností a veřejných úkolů • Chybí jednotná koncepce řízení městských společností ze strany města • Riziko neplatnosti usnesení valné hromady / rozhodnutí jediného akcionáře, pokouší-li se akcionář ovlivnit obchodní vedení ovládaných společností

Tabulka 6: SWOT analýza navrhované varianty založení holdingu a zavedení koncernového řízení

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost prosazování péče o všeobecný rozvoj v rámci území a o potřeby občanů hlavního města Prahy prostřednictvím aktivní účasti městských společností v rámci jednotné politiky společenské odpovědnosti • Jednotné řízení všech společností – jasné vymezení kompetencí, zavedení transparentního a koordinovaného řízení • V rámci koncernu jsou preferovány zájmy koncernu jako celku <ul style="list-style-type: none"> - možnost prosazení strategie města prostřednictvím koncernových pokynů, a to i v případech, kdy prosazování strategie bude pouze v zájmu města a obchodních společností jako celku, nikoliv v zájmu individuální společnosti - řízení společností nebude limitováno dílčími zájmy a omezením je pouze nutnost vyrovnat v rámci koncernu případnou újmu způsobenou společnostem uděleným koncernovým pokynem; odpovědnost za tuto újmu pak nese holdingová společnost, která je zodpovědná za uplatňování schválené strategie města • Možnost nastavení optimálního informačního toku nezbytného k řízení, přímé kontrole činností a výkonnosti městských společností v rámci plnění koncernových pokynů • Možnost využití synergii uvnitř koncernu • Sdílené služby mohou být poskytovány přímo holdingovou společností v pozici servisního střediska • Možnost efektivních křížových transakcí mezi městskými společnostmi • Optimalizace financování (centralizace zadlužení na koncernové řídící osobě umožní v rámci financování určité úspory i efektivnější cash-pooling) • Významné rozšíření možnosti zpřístupnění informací zastupitelům a občanům oproti stávajícímu stavu, kdy má město právo pouze na informace v souvislosti s výkonem svých akcionářských práv 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdánlivé omezení přímého řízení ze strany HMP • Model nevhodnější pro společnosti, ve kterých vlastnický podíl města dosahuje 100 % • Časová náročnost implementace

Příležitosti při založení holdingu a zavedení koncernového řízení	Ohrožení při zavedení holdingu a koncernového řízení
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalizace řízení společností • Dosažení strategických cílů HMP • Vyšší tlak na výkonnost • Možnost využití stávajících subjektů (PPH, ISE) • V budoucnu je možné začlenění dalších městských společností do koncernového uskupení • Poskytování sdílených služeb příspěvkovým organizacím a tedy maximalizace rozsahu úspor ze sdílení • Postavení holdingové společnosti jako zakladatele nové obchodní společnosti při procesu zakládání ve srovnání s městem flexibilnější • Příležitost zavést omezení možnosti představenstva holdingové společnosti disponovat s majetkem a účastmi holdingové společnosti v městských společnostech bez souhlasu města, a to i ve vztahu ke společnostem na nižších stupních ovládání 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečné definování zásad koncernového řízení, chybějící strategie rozvoje městských společností nebo nejasně definované měřitelné cíle strategie • Značná heterogenita společností v koncernu (věcné zaměření, velikost atd.) • Při vložení dalšího článku řetězce, tj. holdingové společnosti, se legitimační řetězec prodlužuje a tím pádem by se mohla oslabit míra vlivu občanů města na městské společnosti - toto riziko lze vyloučit důsledným prosazováním jednotné strategie ze strany města

4.2. Stanovení základních předpokladů a důvodů pro implementaci projektu

Stávající struktura MOS spolu se současným nastavením legislativních podmínek nedovolují Hlavnímu městu Praze plně využívat potenciálu všech jeho společností. Navíc možnost jednotného a koncepčního řízení společností ze strany města, prosazování jeho strategických zájmů, příp. vzájemná koordinace činností je při zachování současného stavu omezená. Ke koordinaci v současné době dochází spíše díky personálním vazbám a na bázi dobrovolnosti. HMP a MOS také nevyužívají synergických efektů plynoucích z centralizace podpůrných nebo obslužných činností.

Není vytvořen funkční systém reportingu, který by generoval informace v takové formě, aby mohlo být v maximální míře sledováno plnění cílů HMP a veřejných úkolů.

Adekvátní distribuci informací a udělování a respektování strategických pokynů navíc brání současná legislativa – především institut ochrany obchodního tajemství a povinnost členů orgánů městských společností jednat s péčí řádného hospodáře a v zájmu jednotlivých společností. I přes to, že v současnosti jsou představitelé skupiny tvořené městem a městskými společnostmi v pravidelném kontaktu, **zákon přísně trvá na tom, aby členové orgánů společnosti hájili jen zájmy své společnosti**. Manipulační prostor je tak omezen pouze na průnik zájmů města a dané společnosti.

4.2.1. Rizika plynoucí ze zachování stávajícího stavu

Zachování stávajícího stavu řízení městských společností a způsobu zajišťování služeb občanům s sebou nese určitá rizika, která lze rozdělit do dvou částí:

PRÁVNÍ RIZIKA

- porušování ochrany obchodního tajemství neoficiálním šířením informací při absenci legální cesty
- riziko obtížně předvídatelné odpovědnosti za újmu způsobenou pokynem nevýhodným pro ovlivněnou městskou společnost – odpovědné může být město a jeho zástupci, ale také členové orgánů městských společností, kteří pokynu uposlechnou (zatím je jejich povinností jednat pouze v hospodářském zájmu společnosti)
- riziko nežádoucích právních jednání členů orgánů městských společností, kteří se rozhodnou jednat proti vůli města s ohledem na to, že pro ně není závazná – jednání mohou mít dalekosáhlé důsledky zejména tam, kde nefungují alespoň pojistky ve stanovách
- riziko neplatnosti usnesení valné hromady / rozhodnutí jediného akcionáře, pokouší-li se akcionář ovlivnit obchodní vedení ovládaných společností (neplatí pro tzv. vyžádané pokyny)
- nejistota ohledně existence faktického koncernu v některých případech – riziko porušení zákonné povinnosti deklarovat koncern na internetových stránkách členů koncernu

EKONOMICKÁ A PROCESNÍ RIZIKA

- vzájemná spolupráce městských společností je postavena pouze na bázi dobrovolnosti
- nemožnost přímého zásahu akcionáře do obchodního vedení a povinnost ochrany zájmů společností ze strany jejích statutárních orgánů
- obtížnější naplňování strategických cílů HMP - sdílení činností je realizovatelné vždy pouze v těch případech, kdy je taková činnost prospěšná nejen pro všechny dotčené městské společnosti jako celek, ale i pro každou z nich jednotlivě
- riziko realizace kroků managementem společností, které jsou v rozporu se zájmy či představami HMP
- riziko neefektivního využívání kapitálu jednotlivých společností
- nedostatečné využívání institutu zadávání veřejných zakázek in-house
- neefektivní majetková struktura z pohledu provozu a řízení MOS

Optimalizace majetkové struktury z pohledu provozu a řízení MOS (lze dosáhnout vytvořením holdingové struktury s koncernovým řízením. Pak lze využít přínosů ze standardizace účetních systémů a z nich generovaných výstupů a controllingu napříč společnostmi, z centralizace využívaných služeb, z jednotného přístupu ke správě majetku, ze skupinového řízení cash flow a jednotná komunikace s bankami, z jednotného přístupu a standardizace IS apod. (koordinace a řízení napříč společnostmi).

Pro zajištění uspokojivého naplňování veřejných úkolů je vhodné tuto infrastrukturu spojit. Takové řešení povede v budoucnu k maximálnímu možnému využití synergických efektů a zintenzivnění obchodní spolupráce mezi městskými společnostmi, případně s privátními partnery.

4.2.2. Výhody zavedení koncernového řízení

1. **Základní principiální výhodou koncernového uspořádání je možnost transparentního udílení přímých pokynů (zejména pokynů týkajících se obchodního vedení)** v zájmu koncernu jako celku. Pokyny tak mohou být ze strany koncernově řízených osob plněny i v případě, že v jejich důsledku vznikne řízené společnosti újma, a to za předpokladu, že taková újma bude vyrovnána jinými výhodami (nikoli nutně peněžitými) plynoucími z členství v koncernu (pokud nebude vyrovnána jinak, lze řešit jednotlivě přímou náhradou).
2. **Druhou principiální výhodou je úleva pro členy orgánů města**, kteří už nebudou muset v každém jednotlivém případě řešit, jestli splněním pokynu nezpůsobí společnosti újmu.
3. **Třetí principiální výhodou je, že město nebude vystaveno riziku, že svými pokyny (byť neoficiálními či dokonce výslovně nevyřčenými) způsobí společnosti újmu** a bude za ni odpovědné.
4. Vytvoření holdingové struktury umožní rovněž vznik **přirozené platformy pro komunikaci v rámci skupiny městských společností a koordinaci jejich aktivit**. Z pohledu města je taková platforma mimořádně přínosná zejména proto, že na ní bude moci definovat a komunikovat své střednědobé strategické zájmy, a jednotlivé společnosti pak budou moci vzájemně koordinovat kroky směřující k dosažení těchto cílů. Zároveň poskytne prostor pro průběžnou evaluaci holdingového uspořádání, jejíž výstupy budou klíčové jak v souvislosti s případným zařazováním dalších městských společností, tak k diskuzi o budoucím směřování vlastnické politiky města. V konečném důsledku tak holding přirozenou cestou vytvoří prostor k efektivnějšímu prosazování veřejného zájmu. Tento zájem lze následně promítнуть do stanov městských společností tak, aby se mohly v jeho prospěch odchýlit od imperativu maximalizace zisku.

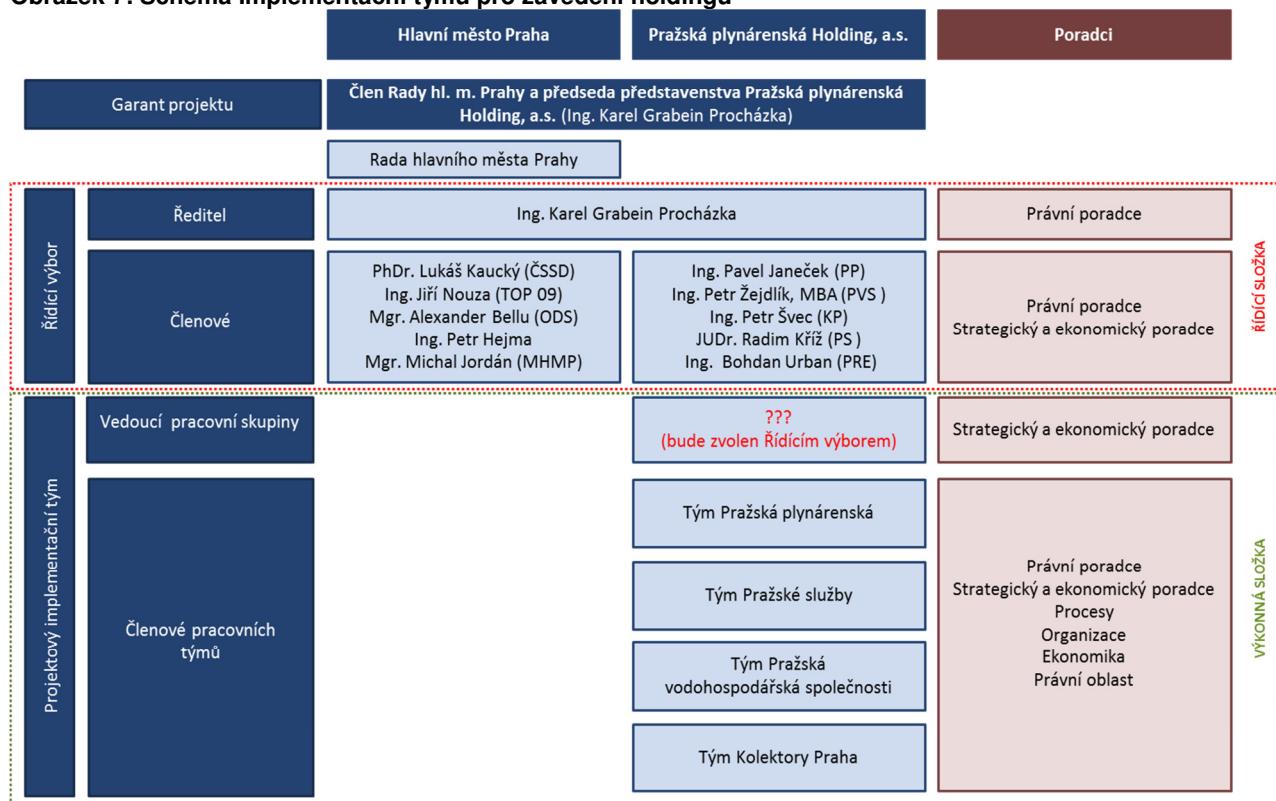
Přínosem bude společná komunikační platforma i pro jednotlivé městské společnosti, neboť jim umožní koordinovat kroky tak, aby dosahovaly co nejvyšší efektivity. Tento rozdíl může být patrný zejména u správců infrastrukturních sítí, jejichž součinnost při provádění údržby, oprav a rekonstrukcí přinese významné finanční úspory a zároveň sníží negativní zásahy do života obyvatel a chodu města. Benefit spojené s koordinací aktivit jednotlivých společností budou pak růst s každou další městskou společností, jež by byla do holdingu zařazena. Větší prostor je tomu to bodu věnován v samostatném oddíle kapitoly 6.

5. Zastřelení městských společností do holdingu zajistí městu také možnost **dosáhnout významných finančních úspor** či dodatečných výnosů díky sdílení peněžních prostředků, sdílení či vzájemnému poskytování služeb, společnému úvěrování a dalším synergii. Administrativní a organizační podporu jednotlivých společností přitom bude možné zajistit na úrovni holdingu, což přinese další úspory. Uvedené přínosy jsou detailněji popsány a kvantifikovány v kapitole 6 této studie.
6. Posledním stěžejním přínosem holdingového uspořádání je vytvoření **jednotné a transparentní struktury pro pravidelný reporting**, a to jak na kvantitativní, tak kvalitativní bázi. Model, jehož detailní popis je náplní kapitoly 7, by zajistil transparentní tok informací o efektivitě a výkonnosti městských společností, jakož i hodnocení naplňování kritérií řízení výkonnosti (KPI's).
7. Přestože některé z uvedených výhod lze v omezené míře realizovat i v současném uspořádání, vytvoření holdingu tyto benefity umocní, budou-li předpoklady k jejich naplnění převedeny do podoby smluv, interních předpisů, koncernových směrnic a stanov. Jednotlivá doporučení ke splnění podmínek pro implementaci holdingu jsou předmětem následujících kapitol.

4.3. Návrh dočasné organizační struktury odpovědné za implementaci projektu

V průběhu realizace by bylo vhodné vytvořit projektový / implementační tým na úrovni holdingové společnosti, případně na úrovni města. Členy tohoto týmu by měly být zástupci všech zúčastněných společností (zejména matek) a zástupci vedení města. **Návrh členů Projektového implementačního týmu vychází ze stávajícího personálního obsazení pracovní skupiny na úrovni města a PPH, která se připravou holdingu zabývá.** Členové řídícího výboru i projektového implementačního týmu by pak v budoucnu mohli být členy Koncernového výboru, nebo být zařazeni do organizační struktury holdingu, případně (pokud budou pro implementaci uvolněni ze své stávající funkce) se vrátí zpět do své společnosti.

Obrázek 7: Schéma Implementační týmu pro zavedení holdingu



4.3.1. Popis hlavních odpovědností jednotlivých úrovní projektu

Garant implementace

Úlohou **Garanta implementace za Hlavní město Praha a za Pražskou plynárenskou Holding, a. s.** je komunikace a prosazování výsledků (jednotlivých kroků implementace) na úrovni vrcholového vedení města a PPH.

Rada hlavního města Prahy je orgánem, který svým usnesením akceptuje / schvaluje jednotlivé kroky implementace holdingu s koncernovým řízením.

Řídící výbor

Řídící výbor je řízen Ředitelem, případně jeho zástupcem. Členové Řídícího výboru musejí napomáhat prosazování projektových výsledků a rozhodnutí v rámci organizačních struktur PPH a HMP, kterých se tato rozhodnutí týkají.

Tomuto orgánu předávají projektové implementační týmy informace o stavu a vývoji prací.

Tento orgán se schází vždy po ukončení milníku implementace, minimálně však 1x měsíčně, není-li dohodnuto jinak.

Řídící výbor je v rámci implementace odpovědný zejména za dodržování stanovené strategie a cílů.

Jeho úlohou je:

- zajištění přípravy zřízení Pražského majetkového holdingu
- průběžné sledování a kontrola plnění cílů stanovených v rámci implementace, včetně koordinace a dodržování harmonogramu
- příprava relevantních podkladů pro rozhodování řídících struktur (orgánů) PPH a HMP
- komunikace a projednávání zásadních rozhodnutí o změnách v rámci implementace v rámci vyšších řídících struktur města (Rada hl. m. Prahy, zastupitelstvo hl. m. Prahy)
- schvalovat zásadní změny v rámci implementace a výstupy (dokumenty nezbytné/potřebné k vytvoření cílové holdingové struktury)
- komunikovat s odpovědnými zaměstnanci a příslušnými útvary Magistrátu hl. m. Prahy a dotčených společností

Úlohou **Ředitele** je zejména:

- řídit jednání Řídícího výboru a v případě nenalezení konsenzu činit závazná rozhodnutí
- spolupracovat s Vedoucím implementace na úspěšné implementaci a dosažení všech stanovených cílů
- rozhodovat o zásadních otázkách/klíčových krocích implementace, prioritách apod.

Členové řídícího výboru spolupracují na zajištění úspěšné implementace a na plnění jednotlivých dílčích kroků.

Na úrovni řídícího výboru je rovněž vhodné zajistit **organizačně-technickou podporu implementace**. Mezi její hlavní činnosti patří:

- zabezpečování technického vybavení a dokumentace potřebné pro realizaci dílčích kroků
- příprava a distribuce dokumentů pro jednání Řídícího výboru a Projektového implementačního týmu
- organizace jednání Řídícího výboru a Vedoucího pracovní skupiny
- rozmnožování a distribuce dokumentů v rámci implementace
- zveřejňování schválených dokumentů pro ostatní členy Implementačního týmu na straně HMP, PPH a dotčených společností
- další technicko-organizační záležitosti

Projektový implementační tým

Projektový implementační tým je výkonnou složkou, která zajišťuje přípravu implementace a plní úkoly dle harmonogramu implementace a pokynů Řídícího výboru. Projektový implementační tým se skládá ze zástupců PPH, dotčených společností a Poradce, kteří spolu tvoří jednotnou skupinu sdílející stejné cíle a zájem zajistit úspěšnou implementaci.

Projektový implementační tým zodpovídá za realizaci konkrétních implementačních kroků. Jakékoli informace z jednání implementačního týmu nesmějí být zveřejňovány bez souhlasu Vedoucího projektového implementačního týmu.

Implementační tým je řízen Vedoucími projektových implementačních týmů implementace za PPH a Poradce a je svoláván v pravidelných intervalech dle potřeby. Projektový implementační tým předkládá Řídícímu výboru ke schválení a akceptaci výstupy a dokumenty nezbytné/potřebné k vytvoření cílové holdingové struktury a dále k rozhodnutí problémy/rizika/změny v rámci implementace.

Vedoucí projektového implementačního týmu za Pražskou plynárenskou Holding, a.s. je pověřený vedením projektového implementačního týmu, přičemž zabezpečuje zejména:

- řízení a vlastní realizaci dílčích kroků v rámci detailních implementačních plánů (harmonogramu), včetně rozhodování o operativních záležitostech vedoucích k naplnění cílů implementace
- potřebné zdroje pro realizaci jednotlivých dílčích kroků v požadované kvalitě a podle časového harmonogramu
- komunikaci se zaměstnanci dotčených organizací (mimo rámec určený a vyhrazený pro Řídící výbor) a podporu a komunikaci výstupů
- řešení problémů a rizik implementace a předkládání významných rizik (tj. rizik s dopadem na splnění závazných termínů v rámci implementace) Řídícímu výboru k rozhodnutí
- koordinaci členů projektového implementačního týmu a jednotlivých týmů navzájem
- zabezpečení přípravy výstupů (dokumentů nezbytných/potřebných k vytvoření cílové holdingové struktury) k akceptaci ŘV
- průběžný monitoring stavu a vývoje v rámci realizace jednotlivých kroků, včetně přípravy zpráv o stavu implementace
- zajištění a koordinace vzájemné komunikace mezi týmy PPH a Poradce
- autorizaci formálních dokumentů implementace (zápisu z jednání, dokumenty nezbytné/potřebné k vytvoření cílové holdingové struktury před schválením Řídícím výborem, atd.) a detailní implementační plány

Členové projektového implementačního týmu za PPH jsou zaměstnanci dotčených společností, kteří jsou odpovědní a mají příslušné znalosti dané oblasti nebo procesu v rámci své mateřské společnosti. Odpovídají za poskytování pravdivých informací o vykonávaných činnostech a procesech v dané oblasti. Podílí se na realizaci implementačních kroků a přípravě vlastní implementace.

Členové projektového implementačního týmu za Poradce jsou odborníky v rámci řešených oblastí, zejména pak v oblasti práva, financí a ekonomiky a v oblasti restrukturalizace a v dalších oblastech dle náplně práce Implementačního týmu a jeho úkolů. Jsou odpovědní mj. za:

- metodickou správnost postupu v rámci implementace pro danou oblast
- směrování práce týmu k dosažení stanovených cílů
- vlastní realizaci dílčích prací a úkolů

- vypracování a přípravu výstupů a dalších dokumentů nezbytných/potřebných k vytvoření cílové holdingové struktury.

Členy Projektového implementačního týmu za Poradce jsou nejen zaměstnanci společností Poradce, ale i dodavatelé, kteří pomohou svými rozsáhlými znalostmi k úspěšnému průběhu projektových prací a k zajištění úspěšné implementace, resp. realizaci vytčených cílů.

4.3.2. Činnost projektového implementačního týmu po ukončení implementace

Po úspěšné implementaci by měla být činnost projektového implementačního týmu ukončena. Nicméně vybrané činnosti zajišťované v rámci přípravy na implementaci by měly pokračovat i nadále. Jedná se především o činnosti, resp. procesy v oblasti controllingu a reportingu a dalších procesů, které budou zajišťovány na úrovni holdingové společnosti.

Za tyto činnosti budou odpovědné příslušné organizační útvary jednotlivých společností, nebo budou náplní práce jednotlivých organizačních útvarů na úrovni holdingu. Pracovníky tohoto útvaru se mohou stát i (bývalí) členové projektového implementačního týmu, kteří budou mít s problematikou holdingu a koncernového řízení čerstvě zkušenosti.

4.4. Návrh stanovení věcného rozsahu jednotného řízení

Uplatní se zásada plného prosazování koncernových zájmů prostřednictvím všech významných složek podnikání koncernu. Žádná složka podnikání řízených společností by tak neměla být předem vyňata z koncernového řízení, naopak všechny významné složky podnikání, u nichž koncernová koordinace přichází v úvahu, budou výslově koncernovému řízení podrobeny.

Koncernové strategie uplatňované v jednotlivých oblastech podnikání budou níže naznačeny a budou postupně zpřesňovány díky dialogu s řízenými společnostmi. V různých oblastech bude v praxi docházet k různé míře ingerence do činnosti řízených společností. Míra ingerence bude předznamenána rámcovými řídícími pokyny a dalšími strategickými dokumenty, které budou vydávány zpravidla pro delší časové období, například na každý kalendářní rok.

Rozsah a frekvence koncernových pokynů by měla vycházet z následujících principů:

- a) **soulad s deklarovaným společným koncernovým zájmem** – koncernové řízení musí být vždy uplatňováno vždy a pouze za účelem prosazování koncernového zájmu, jinak ani nelze využít výhod, které zákon s deklarovanou příslušností ke koncernu spojuje;
- b) **princip subsidiarity** – tj. koncernové řízení na úrovni holdingu se uplatňuje pouze tehdy, jestliže je taková centralizace či koordinace z pohledu celého seskupení a s přihlédnutím ke společnému koncernovému zájmu efektivní, tj. koncernové řízení nemá být samoúčelné;
- c) **princip respektování odbornosti řízených osob** – jádro odborné činnosti každé řízené osoby nemá být koncernovým řízením přímo dotčeno, výjimku budou tvořit případy, kdy dojde k překryvu části hlavní činnosti více řízených osob, v takovém případě budou přijata racionalizační opatření;

- d) **dodržování legislativních omezení koncernového řízení** – příkladem takových omezení je tzv. unbundling, tj. princip oddělení obchodníků s energiemi od provozovatelů distribuční soustavy energií – není přípustné, aby se v rozporu s ustanovením § 59a zákona č. 458/2000 Sb., energetického zákona, zasahovalo do činnosti společnosti Pražská plynárenská Distribuce, a.s.;
- e) **princip všeestranné prospěšnosti členství v koncernu (holdingu)** – plnění jednotlivých koncernových pokynů může na jednu stranu způsobit řízeným osobám újmu, která musí být buď vyrovnána jinými výhodami plynoucími z členství v koncernu, nebo musí být nahrazena; na druhou stranu by povinnost hradit újmu měla být způsobována jen výjimečně, tj. koncernové pokyny nesmějí vést k soustavnému způsobování újmy, která by nebyla danému členovi přirozeně vyrovnána díky členství v koncernu (holdingu).

Popsané principy budou podpořeny odpovídajícími pravidly obsaženými v koncernové smlouvě.

Jak už jsme uvedli, obecně bude platit, že v každé oblasti podnikání bude uplatňována zcela odlišná míra ingerence řídící osoby, v některých případech může dokonce zůstat u periodického vydávání koncepčních (strategických) dokumentů. Důležité však je vytvořit potenciál pro řízení všech důležitých složek podnikání, jelikož koncernový zájem může všemi těmito složkami prolínat. Omezení koncernového řízení by navíc mohlo vyvolávat pochybnosti, zda některý koncernový pokyn takové omezení nepřekračuje.

Dostatečná šíře koncernového řízení dále umožní reagovat na výzvy, které vyplývají z výše předložené SWOT analýzy. S ohledem na celkovou nedostatečnost stávajících informačních toků by se zejména reportingové postupy neměly omezovat jen na vybrané oblasti.

5. Návrh základních pravidel a kompetencí mezi PPH/PMH a vybranými budoucími členy městského holdingu

V této části se budeme věnovat různým aspektům fungování holdingového a koncernového seskupení po jeho vytvoření. Všem těmto dílčím tématům je však vhodné předřadit akcent na **vzájemnou komunikaci mezi PPH/PMH jako řídící osobou a městskými společnostmi jako osobami řízenými**. Bez ohledu na níže popisované právní, organizační, administrativní a jiné formální kroky je nezbytné, aby byla vytvořena platforma pro agregaci názorů a zájmů všech členů koncernu tak, aby výslednice jejich jednání konvergovala k prosazení koncernového zájmu.

Platformou pro efektivní diskusi mezi členy koncernu by měl být poradní orgán (nazvaný např. **koncernový výbor**), který bude vytvořen na základě koncernové smlouvy či koncernové deklarace. V koncernovém výboru by měly být vedle řídící osoby zastoupeny všechny přímo řízené osoby. Úkolem zástupců členitějších skupin bude, aby v koncernovém výboru prosazovali i zájmy vnukovských a dalších společností. V neposlední řadě je třeba zmínit, že členem koncernového výboru může být i zástupce hlavního města Prahy, musí však být smluvně zajištěna ochrana důvěrnosti informací, které budou tomuto zástupci předávány.

PMH jako řídící osoba musí koncernovému výboru poskytnout kvalitní administrativní a organizační zázemí, a to s využitím vlastních kapacit, tj. prostřednictvím zaměstnanců a externích poradců.

Úkoly koncernového výboru by měly zahrnovat:

- shromažďování podnětů k vydání koncernových pokynů a jejich projednávání,
- zpracování návrhů koncernových pokynů určených pro orgány PMH jako řídící osoby
- zjišťování zpětné vazby od městských společností ohledně kvality a efektivity koncernových pokynů
- průběžné zpřesňování společného koncernového zájmu a srozumitelná komunikace s okolním prostředím o tom, jakým způsobem a z jakého důvodu jsou jednotlivá opatření za účelem prosazování koncernového zájmu podnikána.

5.1. Návrh výběru městských společností, které by měly mít postavení řízených osob

Pražský majetkový Holding, a.s. bude v rámci holdingu zastávat funkci řídící osoby. Mezi řízené společnosti pak budou patřit vybrané společnosti se 100% nebo alespoň většinovým majetkovým podílem HMP:

- Pražská plynárenská, a.s. (dále také jako „PP“)
- Pražská vodohospodářská společnost a.s. (dále také jako „PVS“)
- Kolektory Praha, a.s. (dále také jako „KP“)
- Pražské služby a.s. (dále také jako „PS“)*

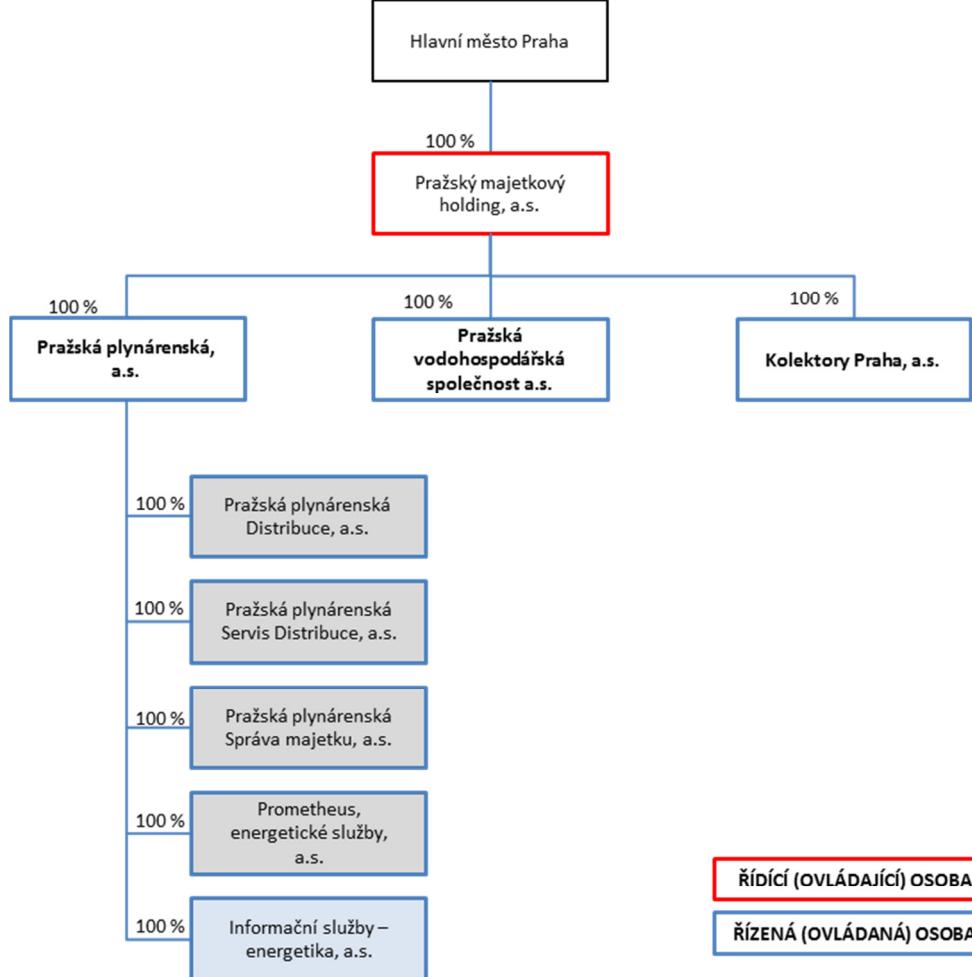
*V případě Pražských služeb, a.s. se v současné době jedná HMP o odkupu podílu od AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o., čímž město získá 96,2% majetkový podíl ve společnosti PS.

Lze rovněž zvažovat začlenění dalších společností, v nichž už má HMP nyní 100% majetkovou účast. Týká se to především Technické správy komunikací hl. m. Prahy, a.s., a Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s. Je však třeba poukázat na to, že první jmenovaná společnost je dosud ve stadiu dokončování transformace z původní příspěvkové organizace, obě jsou pak úzce napojeny na rozpočet HMP, zejména to platí o Dopravním podniku, který využívá tzv. kompenzace z rozpočtu HMP. Specifika obou zmíněných společností by pravděpodobně značně zdržela a zkomplikovala

proces zavádění koncernového řízení a holdingové struktury. Navrhuje se proto prozatím zavést koncernové řízení a holdingovou strukturu jen u úzkého okruhu společností, prověřit funkčnost nového modelu, vyhodnotit výsledky a vzniklé struktury posléze předem přizpůsobovat případné nové členské společnosti.

Společnosti, které HMP ovládá nepřímo (např. vnukovské společnosti) budou mít v rámci holdingu/koncernu rovněž postavení řízených osob – viz následující schéma.

Obrázek 8: Budoucí vlastnická struktura vybraných městských společnosti s majetkovým podílem HMP



Není vyloučeno, aby v budoucnu byly do holdingu začleněny i společnosti, v nichž HMP nemá 100% podíl. Je však zároveň možné, že režim členství takových osob v koncernu by musel mít modifikovanou podobu, která by kladla důraz na dodržování práv minoritních akcionářů.

Obecně se předpokládá, že další společnosti budou do holdingu začleňovány zejména za následujících okolností:

- při dosažení 100% akciového podílu HMP v takových společnostech – např. v důsledku akvizice minoritního podílu, ať už standardním akvizičním procesem, nebo například prostřednictvím tzv. squeeze-out drobných akcionářů
- po dostatečném vyřešení specifik, které vykazují někteří potenciální členové (jak již bylo uvedeno)
- při rozdělení stávajících členů se vznikem nových právnických osob,
- v důsledku založení či akvizice zcela nových subjektů.

5.2. Návrh jednotlivých složek podnikání a činností, které budou podléhat jednotnému řízení ze strany PPH

Jednotné řízení vybraných složek podnikání by v žádném případě nemělo omezovat nebo komplikovat řízení jednotlivých členů holdingu. Předpokladem je nastavení

Společné činnosti, resp. oblasti budou definovány prostřednictvím tzv. Koncernové deklarace. Mezi oblasti, které by měly mít jednotnou koncepci ze strany vlastníka, patří zejména:

- **Investiční politika**

Cílem by mělo být jednotné řízení investic za účelem efektivního využití disponibilních zdrojů městských společností, zvýšení návratnosti a zabezpečení dodatečných zdrojů na zajištění běžného provozu nebo optimalizace využití volných finančních prostředků.

- **Finanční politika**

V rámci jednotné finanční politiky by hlavním cílem mělo být optimální rozložení dluhového zatížení v rámci holdingu, tzn. s co nejnižšími náklady, optimálním rozložením finančních zdrojů (cash-pooling) a využívání a zhodnocování volných finančních zdrojů v rámci holdingu.

Další možnou výhodou může být i lepší vyjednávací pozice při sjednávání externího financování nebo při jednání s věřiteli.

- **Personální politika**

Cílem personální politiky by měl být zejména koordinovaný přístup k lidským zdrojům, včetně stabilizace personálního obsazení na řídících úrovních jednotlivých společností a zajištění jejich odborného vedení.

V rámci koncernového řízení by mělo být rovněž zajištěno transparentní a jednotné odměňování managementu městských společností a podpora kvality z pohledu městských společností jako zaměstnavatelů (kvalitní a vyhledávaní zaměstnavatelé).

- **Majetková politika**

Cílem majetkové politiky by mělo být zajištění optimálního využívání majetku městských společností, jeho údržbu (s maximální efektivitou a minimálními náklady). Dalším cílem by měla být rovněž strategie využití a nakládání se zbytným majetkem.

Pravidla a politika vlastního využívání nehmotného majetku i hmotného majetku zásadní povahy, tj. výrobní prostředky, strojní zařízení, vozový park apod. by měla být v kompetenci jednotlivých společností.

- **Politika nákupu a prodeje**

Hlavním cílem by v tomto případě mělo být maximální využití úspor z rozsahu v oblasti nákupu.

Lze se zároveň zasadit (za podmínek zachování férrových podmínek pro všechny členy holdingu) o to, aby městské společnosti při výběru dodavatelů preferovaly ostatní členy koncernu.

- **Politika controllingu a reportingu**

Cílem politiky controllingu a reportingu je vytvoření nástrojů řízení ke koordinaci procesů plánování a kontroly a vytvoření datové informační základny holdingu, umožnění přenosu strategie HMP do strategie jednotlivých členů holdingu a její realizace v rámci realizačních plánů.

- **Politika v oblasti auditu**

V oblasti auditu by hlavním cílem měla být systematická podpora transparentnosti, fungování a správnosti realizace jednotlivých procesů městských společností. Dalším cílem by měla být i optimalizace nákladů na interní a externí audit jednotlivých společností i na fungování výboru pro audit.

- **Politika rozvoje informačních technologií**

Cílem politiky je uplatnění jednotného strategického přístupu v oblasti směřování rozvoje informačních technologií tak, aby byl tento rozvoj v souladu se strategií holdingu a jednotlivých jeho společností. Cílem IT politiky je zabývat se hardwarovým i softwarovým vybavením, datovými centry i společným výběrem poskytovatele mobilních hlasových a datových služeb.

- **Politika sdílených služeb**

Cílem politiky sdílených služeb a organizačních útvarů by měla být podpora maximálního možného využití synergii prostřednictvím zásahů do organizace členů koncernu tak, aby byly odstraněny duplicity, využity synergie a zvýšena efektivita řízení.

V rámci této oblasti by mohla být rovněž zajištěna oblast tzv. CSR projektů (společenská odpovědnost firem, resp. Corporate Social Responsibility), tedy při zajišťování všeobecného ekonomického, kulturního a společenského rozvoje hlavního města Prahy, podpora občanské sounáležitosti a zvyšování kvality života všech jeho občanů, a to zejména v oblasti sportu, kultury, zdraví a zdravého životního stylu, občanské společnosti, životního prostředí a charitativních projektů.

5.3. Specifikace koncernového zájmu

Koncernový zájem nelze definovat jednoduše jako průsečík stávajících cílů všech členů, neboť s ohledem na dosavadní čistě podnikatelský charakter dotčených společností by takovým průsečíkem bylo pouze dosahování zisku. Cílem pro HMP (a tedy i pro PMH až převezme roli řídící osoby budoucího Pražského majetkového Holdingu, a.s.) je však obohacení tohoto ziskového cíle o prvky veřejného zájmu, resp. o prvky společenské odpovědnosti a prosazování zájmů občanů hlavního města Prahy. S tímto novým prvkem je třeba uvést do souladu také stanovy městských společností tak, aby účel jejich existence nesměřoval výlučně k zisku.

Ziskovost jako měřítko úspěšnosti městských společností však nebude odstraněna – nadále bude důležitá jako měřitelné kritérium kvality řízení a zároveň zisk bude nezbytným předpokladem pro prosazování ostatních složek koncernového zájmu.

Vedle zisku a veřejného zájmu bude společný koncernový zájem zahrnovat také využití výhod, které jednotné řízení může přinést, tj.:

- a) vzájemná informovanost členů koncernu
- b) využití synergického potenciálu
- c) sdružování finančních prostředků
- d) využití dalších výhod plynoucích z členství v koncernu a z přináležitosti k HMP, zejména využití společenské prestiže a stability.

5.4. Návrh postupu ohledně budoucího přistoupení dalších společností do koncernu PPH , resp. PMH

V této kapitole se nevěnujeme začlenění akcií či podílů nových společností do holdingové struktury v tom smyslu, že se PMH stane společníkem těchto subjektů. Takovému postupu je věnována zvláštní kapitola, jež se týká i počáteční fáze vytváření holdingového uskupení, tj. začlenění prvních společností po bok společnosti Pražská plynárenská, a.s., která je již dceřinou společností PPH (budoucího PMH).

Předpokladem je, že do holdingové a koncernové struktury by měly být postupně začleneny všechny obchodní společnosti, jejichž jediným společníkem (přímo či zprostředkovaně) je hlavní město Praha. Výjimkou mohou představovat společnosti, které mají zvláštní právní režim, tuto úvahu bude nutné učinit ve vztahu k Dopravnímu podniku hl. m. Prahy.

K přistoupení nového člena tak může dojít v zásadě v následujících situacích:

- a) HMP nebo PMH založí novou obchodní společnost (může k tomu dojít i v důsledku transformace původní příspěvkové organizace HMP),
- b) HMP koupí zbývající akcie společností, v nichž už je minoritním či majoritním vlastníkem,
- c) HMP nebo PMH získá vlastnictví stoprocentního podílu v jiné společnosti, ať už na základě kupní, darovací či jiné smlouvy.

Není však vyloučeno, že do koncernu budou začleneny i osoby, v nichž má HMP pouze částečnou majetkovou účast, tj. zpravidla pokud bude majoritním akcionárem. U takových společností je však nutné projednat v úvodu všechny kroky s minoritními akcionáři.

Jak už bylo uvedeno, pokud bude akcionářem nové společnosti přímo HMP, proběhne nejprve procedura vložení nebo převedení akcií či podílů na PMH jedním z postupů popsaných v příslušné kapitole tohoto materiálu.

Následně musí být společnost začleněna do koncernového uspořádání (tj. do struktury řízení seskupení), k tomu povedou následující kroky:

- a) přizpůsobení stanov společnosti (v případě existence významných minoritních akcionářů s nimi navíc PMH uzavře akcionářskou dohodu),
- b) obměna orgánů společnosti, tak aby počet členů a složení odpovídaly pravidlům koncernu,
- c) přistoupení nové společnosti ke koncernové smlouvě (koncernové deklaraci),
- d) zveřejnění informace o příslušnosti ke koncernu na internetových stránkách společnosti,
- e) nominace zástupce společnosti do poradního orgánu na úrovni řídící osoby,
- f) identifikace oblastí, v nichž může nová společnost přispět k realizaci koncernového zájmu,

- g) zohlednění nové společnosti ve strategických, koncepčních a jiných dlouhodobých pokynech již udělených řídící osobou a přizpůsobení procesů v nové společnosti uvedeným pokynům,
- h) začlenění nové společnosti do systému sdílených služeb.

Po provedení vyjmenovaných kroků bude nová společnost plnohodnotným a rovnocenným členem holdingu i koncernu.

5.5. Návrh základních principů změny stanov PPH a řízených osob

Změny ve stanovách budou vedeny následujícími třemi cíli:

- 1) zavedení koncernového zájmu včetně **zohlednění společenské odpovědnosti a veřejného zájmu**, a to v rámci ustanovení upravujících účel existence společnosti,
- 2) **úpravy v kompetencích** jednotlivých orgánů městských společností, a to zejména
 - a) posílení **role dozorčí rady** všech členských společností tak, aby její souhlas byl vyžadován pro právní jednání týkající se
 - nemovitého majetku
 - dalšího významného majetku
 - majetkových účastí v právnických osobách
 - převodu závodu nebo části závodu
 - propachtování závodu nebo části závodu
 - zásadních změn v předmětu podnikání (činnosti) jednotlivých členů seskupení
 - b) posílení role HMP jako jediného akcionáře řídící osoby (PMH)
 - podřízení zásadních majetkoprávních úkonů schválení valné hromady (k této i dalším pojistkám v samostatném oddílu
 - c) posílení role řídící osoby (PMH) jako jediného akcionáře řízených osob, opět zejména za účelem kontroly nakládání s majetkovými účastmi
 - podřízení zásadních majetkoprávních úkonů schválení valné hromady (k této i dalším pojistkám v samostatném oddílu
 - omezení převoditelnosti akcií v dceřiných společnostech (viz také níže) pro eventuální případ společností, v nichž by PMH nebyl jediným společníkem
- 3) **sjednocování úpravy stanov** všech městských společností při respektování odlišnosti jejich činnosti (harmonizace stanov už z větší části proběhla v souvislosti s adaptací na rekodifikaci soukromého práva účinnou od 1. ledna 2014)
- 4) zapracování požadavků v rámci **transparentnosti a compliance**

Ve stanovách PPH navíc dojde k dalším změnám, které souvisejí s implementací koncernového a holdingového uspořádání, k tomu blíže v samostatném oddílu.

5.6. Návrh záruk pro HMP

Cílem této části studie je úvaha o tom, jak vyvážit pro HMP změněné postavení HMP v případě, že HMP převede své akciové podíly v městských společnostech do majetku Pražského městského holdingu, a.s. (PMH) a tím ztratí postavení akcionáře těchto městských společností a tedy přímý vliv na případné dispozice s těmito akciovými podíly ve prospěch PMH. Na druhou stranu však již úvodem této části připomeřme, že ohledně všech majetkových účastí, které mají městské společnosti ve svých dceřiných společnostech či tyto dále ve vnukovských nemá HMP také žádny vliv na tyto účasti a o jejich případných dispozicích rozhodují pouze městské společnosti, přičemž se nejedná o nevýznamné společnosti, např. PPD, PŘED, které vlastní distribuční síť na území hl. města Prahy

Uvedenou úvahu tak lze zúžit na otázku posílení jistoty HMP v tom, že členové představenstva PMH nebudou moci bez souhlasu či pokynu HMP provést jakoukoli dispozici s akciovými podíly v řízených městských společnostech ve prospěch třetích osob (např. převod popřípadě jejich zatížení ve prospěch třetí osoby)

Rovněž můžeme konstatovat, že riziko ztráty strategického majetku využívaného městskými společnostmi je dále zmenšeno tím, že významná část tohoto majetku se nachází a nadále bude nacházet ve vlastnictví HMP – městské společnosti mají totiž titul k jejich užívání na základě nájemních smluv. Týká se to například kolektorů a vodohospodářské infrastruktury.

Záruky, které mají bránit či komplikovat zcizení a zatížení akcií městských společností, bychom rozdělili do skupin, a to na záruky vtělené do smluv mezi PMH a HMP, záruky, jež se promítají ve stanovách PPH a další záruky v jiných dokumentech. V závěru kapitoly se budeme věnovat otázce převoditelnosti akcií městských společností.

1) Záruky vtělené do smluv mezi PMH a HMP

Tyto záruky by byly zapracovány do smluv mezi PMH a HMP v závislosti na zvolené variantě postupu (např. do smlouv o převodu podílu). Z možných záruk, které mohou být vtělené do smluv, jsme obecně zvažovali institut pozastavení výkonu práva vlastníka nakládat s investičním nástrojem dle zákona o podnikání na kapitálovém trhu, zákaz zatížení a zcizení akcií (tzv. negative pledge), předkupní právo, smluvní pokutu a ujednání o odstoupení od smlouvy.

a. Zákaz zatížení a zcizení akcií (tzv. negative pledge)

Zákaz zatížení a zcizení k věci je upraven v ustanovení § 1761 občanského zákoníku. Tento zákaz může být zřízen jako právo věcné nebo jako právo obligační. **Pokud je zřízen jako věcné právo, má účinky i ve vztahu ke třetím osobám, tzn., že pokud by tento zákaz zatížení nebo zcizení byl ze strany představenstva PMH porušen, pak by taková dispozice (smlouva) nezpůsobila žádné právní následky, což znamená, že třetí osoba nebude moci akcie městské společnosti platně nabýt či zatížit.** Jednalo by se proto spolu s níže uvedeným institutem pozastavení nakládání s investičním cenným papírem o nejúčinnější záruku pro HMP, neboť by bránila převodu akcií městských společností na třetí osobu.

Ze zákona nevyplývá, jakým způsobem se zákaz zřizuje jako věcné právo. Zároveň v této otázce doposud neexistuje judikatura vyšších soudů a nepanuje ani shoda u odborné právnické veřejnosti. Podle našeho názoru postačí, pokud bude zákaz výslovně smlouvou zřízen jako právo věcné a současně jeho **zřízení bude zveřejněno v obchodním rejstříku**. Zveřejnění v obchodním rejstříku bude zároveň podporou pro všechny další záruky, jelikož naruší dobrou víru všech dalších nabyvatelů akcií (byť žádný převod by ani neměl být úspěšně dokončen).

Zákaz zatížení a zcizení je jako právo věcné beze vší pochybnosti možné zřídit k nemovitým věcem, přičemž vznikají zápisem do katastru nemovitostí. Proto by bylo možné jako opatření komplikující převody městských společností zřídit negative pledge ke strategickým nemovitým věcem ve vlastnictví městských společností.

Zákaz zatížení a zcizení lze zřídit **pouze na přiměřenou dobu a v zájmu hodném právní ochrany**.

b. Pozastavení výkonu práva vlastníka nakládat s investičním nástrojem

Uvedený institut je upraven v ustanovení § 97 zákona o podnikání na kapitálovém trhu. Pozastavení lze zavést k investičnímu cennému papíru na příkaz třetí osoby (což by byla HMP), která jej dává ve svůj prospěch, a má k tomu souhlas vlastníka (PMH). Institut pozastavení výkonu práva vlastníka nakládat s investičním nástrojem znemožňuje po dobu pozastavení zápis změny vlastníka do evidence investičních nástrojů prostřednictvím převodu investičního nástroje a ani není možné zapsat smluvní zástavní právo k tomuto investičnímu nástroji. Zápis na účet vlastníka či účet zákazníků je podmínkou převodu vlastnického práva k zaknihovanému cennému papíru. **Z tohoto důvodu brání tento institut po dobu pozastavení nakládání převodu vlastnického práva k zaknihovanému cennému papíru na jinou osobu. Tento institut lze zřídit také na určitou dobu a výhradně k zaknihovaným cenným papírům, jak vyplývá z výše uvedeného.** V našem případě je tedy na základě výše uvedeného možné, aby uvedený institut byl využit ve vztahu k akciím městských společností, které budou v majetku PMH tak, že PMH jako majitel těchto akcií zřídí právo pozastavit nakládání s akcemi ve prospěch HMP a to po celou dobu platnosti dohody o zákazu zcizení a zatížení akcií, jak je tento institut pojednán v odst. a) tohoto článku.

c. Předkupní právo

Předkupní právo může být zřízeno jako právo obligační nebo jako právo věcné, přičemž účinky vůči třetím osobám má jako právo věcné, což opět znamená, že v tomto případě případné porušení předkupního práva s věcně právními účinky umožní straně oprávněné se domoci převodu těchto akcií ve prospěch oprávněné strany.

d. Povinnost vrátit zapůjčené akcie

Jak ještě blíže uvedeme v příslušné kapitole, jedním ze způsobů, jak městské společnosti začlenit do portfolia PMH, je zapůjčit tyto akcie. V takovém případě by inherentní součástí příslušné smlouvy o zápůjčce akcií uzavřené mezi HMP a PMH byla povinnost PMH vrátit po uplynutí stanovené doby akcie zpět do vlastnictví HMP. Tato povinnost nemá účinky vůči třetím osobám (PMH bude po dobu zápůjčky plnohodnotným akcionárem městských společností), ale vyloučí jakékoli ospravedlnění případného dalšího prodeje akcií městských společností třetím osobám, ať už za jakoukoli cenu.

e. Pokuta

Do smluv mezi PMH a HMP lze zavést smluvní pokutu pro případ, že PPH poruší závazek nepřevést a nezatížit akcie městských společností. Smluvní pokuta může hospodářsky motivovat PMH, aby závazek nepřevést a nezatížit akcie městských společností. Pokud by členové orgánů PMH přijali třeba i výhodnou nabídku třetí osoby na převod akcií městské společnosti, bylo by přijetí takové nabídky jednáním v rozporu s povinností jednat s péčí řádného hospodáře, neboť by vyvolalo povinnost uhradit smluvní pokutu.

2) Záruky vtělené do stanov PMH

a. Podřízení dispozic s podíly v městských společnostech působnosti souhlasu valné hromady PMH

Stanovy PMH mohou obsahovat ustanovení o tom, že akcie dceřiných společností nelze zcizit nebo zatížit bez souhlasu valné hromady PMH. Porušení tohoto ustanovení stanov však nebude mít účinky vůči třetím osobám, na rozdíl od výše uvedených institutu negative pledge či předkupního práva s věcně právními účinky. Pokud by člen představenstva porušil stanovy a převedl by akcie městské společnosti na třetí osobu, převod by byl platný. Jednání člena

představenstva by však zakládalo jeho odpovědnost k případné náhradě škody, pokud by vznikla.

b. Podřízení dispozic s podíly městských společností předchozímu souhlasu dozorčí rady PMH

Uvedené opatření by mělo obdobný charakter i výsledek jako požadavek na souhlas valné hromady. Ani porušení tohoto pravidla stanov by nemělo účinek ve vztahu ke třetím osobám, proto je třeba tento typ opatření kombinovat s jinými prostředky ochrany.

c. Úprava jednání člena představenstva PPH navenek

Úprava by spočívala v ujednání, dle kterého by v záležitostech převodu městských společností jednali navenek všichni členové představenstva. Uvedené ujednání nevylučuje převod městských společností, nicméně jejich převod komplikuje tak, že by se všichni členové představenstva museli shodnout na prodeji městských společností a všichni by museli jednat navenek při prodeji městských společností. **Ujednání o zastupování společnosti navenek je závazné i vůči třetím osobám, proto pokud by tato podmínka nebyla naplněna, nebyl by převod akcií městských společností platný.**

3) Další záruky

a. Smluvní pokuta ve smlouvě o výkonu funkce člena představenstva PPH

Uvedená záruka nebude bránit převodu městských společností, nicméně bude působit motivačně pro členy představenstva, aby dodržovali závazek neprevést či nezatížit akcie městských společností, jelikož zasahuje přímo do jejich osobní majetkové sféry.

b. Zákaz zatížení a zcizení (negative pledge) zřízený ke strategickému nemovitému majetku městských společností

Zákaz zatížení a zcizení je jako právo věcné možné zřídit k nemovitým věcem, přičemž vzniká zápisem do katastru nemovitostí. **Negative pledge zřízené k nemovitým věcem bude působit vůči třetím osobám, třetí osoba tak nebude moci nemovitosti platně nabýt či zatížit.**

c. Omezení převoditelnosti akcií městských společností

Převoditelnost akcií může být omezena požadavkem na souhlas dozorčí rady dané společnosti. Pokud bude dozorčí rada obsazena politickými zástupci HMP, měla by tato forma kontroly smysl. Omezení převoditelnosti však má význam za situace, kdy budou mít městské společnosti více (alespoň dva) akcionáře, jak bude dále rozvedeno. Dle ust. § 14 zákona o obchodních korporacích se totiž po dobu, kdy je společnost jednočlennou společností, nepřihlíží k ustanovením společenské smlouvy, která zakazují nebo omezují převoditelnost podílu. Pokud tedy budou do městského majetkového holdingu začleňovány pouze městské společnosti, v nichž bude mít PMH 100% akciový podíl, budou tyto akcie volně převoditelné.

Jak je již výše zmíněno, omezení převoditelnosti akcií městských společností (např. podmínkou souhlasu valné hromady, dozorčí rady městských společností) by bylo účelné, pokud by městské společnosti nebyly jednočlenné. Postačilo by, aby kterákoli další osoba (včetně HMP) vlastnila byť i jen jednu akci. V takovém případě by nesplnění podmínky obsažené ve stanovách (souhlas valné hromady, dozorčí rady) mělo za následek, že smlouva o převodu akcií nenabude účinnosti do okamžiku udělení souhlasu a pokud by souhlas nebyl udělen do 6 měsíců, nastaly by účinky stejné jako při odstoupení od smlouvy. Na základě neúčinné smlouvy nedojde k převodu vlastnictví k akciím. Máme za to, že tímto institutem omezení převoditelnosti akcií by bylo taktéž pro HMP zajištěna velmi solidní kontrola nad dispozicemi s akciami městských společností.

Závěrem lze tedy shrnout, že z výše uvedeného výčtu záruk, ať již vtělených do smluv, do stanov či ostatních záruk plyně, že jejich vhodnou kombinací může HMP dosáhnout velmi robustní a účinné

kontroly nad případnými dispozicemi s akcemi městských společností, které budou v majetku PMH a při jejich vztažení i na společnosti, které jsou dnes vůči HMP v postavení vnukovských společností (např. PPD, PSD a jiné) dosáhnout účinné kontroly i nad těmito společnostmi, což v dnešní situaci HMP nemá.

5.7. Návrh postupu k dosažení cílové majetkové struktury

Tato kapitola obsahuje popis variant způsobu začleňování vybraných společností do holdingové struktury, tj. dosažení cíle, aby všechny řízené osoby byly zároveň dceřinými společnostmi PMH. Pokud bude řídící osobou holdingového uskupení dosavadní společnost PPH, nebude třeba žádné kroky naznačené v této kapitole podnikat ve vztahu ke společnosti Pražská plynárenská, a.s., a jejím dceřiným společnostem, jelikož tyto společnosti již v holdingové struktuře začleněny jsou.

Jako možné varianty způsobu dosažení zamýšleného cíle jsme obecně zvažovali následující: převod podílu (resp. akcií) v městských společnostech, vklad akcií městských společností jako nepeněžitého vkladu do základního kapitálu PMH, příplatek ve formě nepeněžitého vkladu (akcií) mimo základní kapitál PMH, převod obchodního závodu, přeměny obchodních společností a zápůjčka akcií.

Jako nevhodné jsme vyloučily varianty: převod obchodního závodu a alternativy spočívající v přeměnách. Převod obchodního závodu jsme vyloučili z důvodu, že jím dochází k převodu jmění (veškerého majetku a závazků) městských společností, nikoliv podílu v městských společnostech. Převodem obchodního závodu by proto mělo za následek, že PMH by nabyla jmění městských společností, městské společnosti by ovšem nadále zůstaly v aktuální struktuře, ovšem bez hmotného majetku. Převodem obchodního závodu by proto nebylo dosaženo zamýšleného cíle. Převádět závod na nově založené dceřiné společnosti PMH se nejeví jako účelné. Přeměny společností jsme vyloučili z důvodu zdlouhavosti a náročnosti procesu. Určitou kombinací přeměn by sice mohlo být dosaženo zamýšleného cíle, nicméně proces by byl právně složitý (např. by muselo dojít k přeměně vícekrát), zdlouhavý oproti jiným variantám (je třeba dodržovat zákonné lhůty např. k ochraně věřitelů), a v neposlední řadě lze zamýšleného cíle dosáhnout jinými rychlejšími a méně komplikovanými způsoby. V úvahu připadá přeměna ve formě sloučení s nově účelově založenou dceřinou společností PMH, ta by však opět nebyla účelná, ledaže by bylo cílem dosáhnout právního odtržení od minulosti dané městské společnosti.

Za vhodné varianty považujeme: převod akcií městských společností na PMH, zvýšení základního kapitálu PMH nepeněžitými vklady (resp. akcemi městských společností), příplatek v nepeněžité formě (akcie) mimo základní kapitál PMH a zápůjčka akcií. Lze připustit i kombinaci příplatku mimo základní kapitál a zvýšení základního kapitálu – každý z uvedených postupů může být vztažen k části akcií dané společnosti.

1) Převod podílu resp. akcií

Převodem podílu resp. akcií městských společností by došlo k zamýšlenému cíli, tj. PMH by stala jediným akcionářem městských společností. O převodu akcií městských společností rozhoduje v případě HMP v souladu s ust. § 59 odst. 2 písm. i) zákona o HMP zastupitelstvo HMP. O nabycí akcií městských společností rozhoduje v případě PPH v souladu článkem 12 odst. 4 písm. a) stanov PPH představenstvo se souhlasem dozorčí rady. V případě převáděných městských společností zřejmě nebude třeba souhlasu valných hromad těchto společností, neboť se s největší pravděpodobností bude jednat o jednočlenné společnosti, u kterých se souhlas nevyžaduje.

Akcie jsou převáděny na základě smlouvy převodu akcií, kterou by uzavíralo HMP a PMH. Převod vlastnického práva k akciím zákon v určitých případech podmiňuje dalšími skutečnosti (např. předáním akcií, rubopisem, zápisem na účet vlastníka či zákazníka), přičemž uvedené je

odvislé od konkrétní formy akcie či skutečnosti, zda jsou akcie zaknihované. **Akcie by mělo HMP v souladu se zásadou hospodárnosti převést na PMH za cenu obvyklou, což by bylo spojeno s nutností vyhotovit znalecký posudek.** Převod podílu se následně zapisuje obchodního rejstříku. Před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být převod podílu účinný vůči konkrétní městské společnosti, tj. musí jí být změna v osobě společníka oznámena a prokázána (např. předložením akcie, výpisem z účtu akcií).

Výhodou této varianty je nenáročný proces, ovšem je spojena se skutečností, že by PMH vznikl dluh vůči HMP ve výši ceny akcií městských společností. Pohledávku HMP by bylo možné řešit níže uvedenými způsoby:

a. Zápočet proti závazku HMP na splacení emisního kursu akcií při zvýšení základního kapitálu PMH peněžitým vkladem:

O vložení peněžitého vkladu do PMH rozhoduje v případě HMP v souladu s ust. § 59 odst. 3 písm. I) zákona o HMP zastupitelstvo HMP. O zvýšení základního kapitálu rozhoduje v případě PMH valná hromada PMH, toto usnesení valné hromady se zapisuje do obchodního rejstříku.

Zvýšení základního kapitálu by proběhlo formou upsání nových akcií, což by bylo spojeno s vydáním nových akcií nebo zvýšením jmenovité hodnoty dosavadních akcií. Akcie by se v souladu s ust. § 479 ZOK upisovala na základě smlouvy mezi HMP a PMH. Pohledávka PMH na splacení emisního kurzu by poté mohla být započtena proti pohledávce HMP na zaplacení odměny za převod podílu. Se započtením by musela vyslovit souhlas valná hromada PMH (ust. § 21 ZOK).

Zvýšení základního kapitálu by mělo pro PMH význam při rozdelení zisku, neboť dle ust. § 350 ZOK společnost nesmí rozdělit zisk ani jiné vlastní zdroje mezi akcionáře, pokud se ke dni skončení posledního účetního období vlastní kapitál vyplývající z rádné nebo mimořádné účetní závěrky nebo vlastní kapitál po tomto rozdelení sníží pod výši upsaného základního kapitálu zvýšeného o fondy, které nelze rozdělit mezi akcionáře. **V důsledku zvýšení základního kapitálu by se tak snížil zisk, který by mohl být rozdistribuován mezi akcionáře (resp. jedinému akcionáři).**

b. Zápočet proti závazku HMP na poskytnutí příplatku mimo základní kapitál

Poskytnutí příplatku by probíhalo v režimu dobrovolného příplatku do vlastního kapitálu PMH mimo základní kapitál, tato možnost se zpravidla dovozuje z ústavněprávní zásady legální licence, tj. co není zákonem zakázáno, je dovoleno. S poskytnutím příplatku musí vyslovit souhlas představenstvo PMH. Příplatek se poskytuje na základě smlouvy, kterou by uzavíralo HMP jako jediný akcionář a PMH. Pohledávka PMH na splacení příplatku by poté mohla být započtena proti pohledávce HMP na zaplacení odměny za převod podílu.

Příplatky tvoří součást vlastního kapitálu společnosti (tj. stanou se součástí vlastního kapitálu PMH), nevstupují do základního kapitálu a v tomto smyslu nejsou prostředky vázanými, s nimiž by bylo nutno zacházet jako se základním kapitálem. **Oproti variantě spočívající ve zvýšení základního kapitálu proto uvedené nebude vliv na výši prostředků, které mohou být rozdistribuovány mezi akcionáře ve formě dividendy.** V důsledku poskytnutí příplatku se zvýší tržní hodnota podílu v PMH.

2) Zvýšení základního kapitálu PMH akciemi městských společností

V důsledku zvýšení základního kapitálu nepeněžitými vklady (akciemi městských společností) by došlo k zamýšlenému cíli, tj. PMH by se stala jediným akcionářem městských společností. **Oproti klasickému převodu podílu má tato varianta tu výhodu, že by PMH nemusela vyplácet HMP odměnu za převod jejího podílu v městské společnosti. Navíc se jedná o formalizovaný a**

transparentní proces, který odpovídá charakteru postupů HMP jako veřejnoprávní korporace.

O vložení akcií městských společností jako nepeněžitého vkladu do PMH rozhoduje v případě HMP v souladu s ust. § 59 odst. 3 písm. I) zákona o HMP zastupitelstvo HMP. O zvýšení základního kapitálu rozhoduje v případě PMH valná hromada PMH, toto usnesení valné hromady se zapisuje do obchodního rejstříku. V případě převáděných akcií městských společností zřejmě nebude třeba souhlasu valných hromad těchto společností, neboť se pravděpodobně bude jednat výhradně o jednočlenné společnosti, u kterých se souhlas nevyžaduje.

Zvýšení základního kapitálu by proběhlo formou upsání nových akcií, což by bylo spjato s vydáním nových akcií nebo se zvýšením jmenovité hodnoty dosavadních akcií. Akcie by se v souladu s ust. § 479 ZOK upisovaly na základě smlouvy mezi HMP a PMH. Hodnota nepeněžitého vkladu (městské společnosti) musí být stanovena na základě znaleckého posudku. Akcie městských společností je nutné před zápisem zvýšení základního kapitálu do obchodního rejstříku vnést do PMH. Movité věci, kterými jsou i akcie, se do společnosti vnáší dle ust. § 20 ZOK jejich předáním, popř. předáním datového nosiče, který věc zachycuje a dokumentace, která zachycuje její povahu. Ovšem v případě akcie se nám jeví tento postup jako reálně obtížně proveditelný. Proto bychom s ohledem na dispozitivnost zákonné úpravy při využití tohoto postupu navrhovali zavedení takové úpravy stanov PMH, která by způsob vnesení pro konkrétní formu akcie a pro zaknihované akcie upravovala, a to zřejmě tak, že k vnesení zaknihovaných akcií bude docházet předáním podepsané instrukce určené Centrálnímu depozitáři. Bez zbytečného odkladu po upsání a vnesení akcií by měl být podán návrh na zápis nové výše základního kapitálu do obchodního rejstříku. Do obchodního rejstříku je třeba zapsat rovněž změnu společníka městských společností, což by násleovalo po přechodu vlastnického práva k akciím, k čemuž dojde na základě dalších skutečností (viz výše: předání, rubopis, zápis na účtu zaknihovaných cenných papírů).

Zvýšení základního kapitálu by mělo pro PMH význam při rozdelení zisku, neboť dle ust. § 350 ZOK společnost nesmí rozdělit zisk ani jiné vlastní zdroje mezi akcionáře, pokud se ke dni skončení posledního účetního období vlastní kapitál vyplývající z řádné nebo mimořádné účetní závěrky nebo vlastní kapitál po tomto rozdelení sníží pod výši upsaného základního kapitálu zvýšeného o fondy, které nelze rozdělit mezi akcionáře. **V důsledku zvýšení základního kapitálu by se tak snížil zisk, který by mohl být rozdistribuován mezi akcionáře (resp. jedinému akcionáři).**

3) Poskytnutí příplatku mimo základní kapitál

V důsledku poskytnutí příplatku mimo základní kapitál by došlo k zamýšlenému cíli, tj. PMH by stal jediným akcionářem městských společností. **Oproti klasickému převodu podílu má tato varianta tu výhodu, že PMH by nemusel vyplácat HMP odměnu za převod jeho podílu v městské společnosti.**

S poskytnutím příplatku musí vyslovit souhlas představenstvo PMH. V případě převáděných městských společností zřejmě nebude třeba souhlasu valných hromad těchto společností, neboť se bude jednat o jednočlenné společnosti, u kterých se souhlas nevyžaduje.

Příplatek se poskytuje na základě smlouvy, kterou by uzavíralo HMP jako jediný akcionář a PMH. Smlouva by musela být opatřena úředně ověřenými podpisy. Hodnota příplatku (akcie) by měla být znalecky oceněna. K přechodu vlastnického práva k akciím dojde na základě dalších skutečností (viz výše: předání, rubopis, zápis na účtu zaknihovaných cenných papírů). Následně by se změna osoby společníka zapsala do obchodního rejstříku.

Příplatky tvoří součást vlastního kapitálu společnosti (tj. stanou se součástí vlastního kapitálu PMH), nevstupují do základního kapitálu a v tomto smyslu nejsou prostředky vázanými, s nimiž

by bylo nutno zacházet jako se základním kapitálem. **Oproti variantě spočívající ve zvýšení základního kapitálu proto uvedené nebude vliv na výši prostředků, které mohou být rozdistribuovány mezi akcionáře. V důsledku poskytnutí příplatku se zvýší tržní hodnota podílu v PMH.**

4) Zápůjčka akcií

Možností je také vůbec nevytvářet definitivu převodu akcií na PMH, nýbrž pouze akcie městských společností zapůjčit. V důsledku zápůjčky akcií se PMH stane plnlohodnotným akcionářem městských společností, pouze bude existovat jeho závazek vrátit akcie do majetku HMP, jakmile uplyne doba zápůjčky. Tato varianta je patrně vůbec nejjednodušší, postačí uzavření smlouvy o zápůjčce a převod akcií prostřednictvím zápisu v Centrálním depozitáři cenných papírů, popřípadě rubopisem, pokud by se jednalo o listinné akcie.

Zápůjčka akcií může být bezúplatná. Určitou nevýhodou může být automatické zrušení holdingové struktury po uplynutí sjednané doby zápůjčky, ledaže bude zápůjčka před včas prodloužena. K tomu však bude nutné nalézt politickou shodu.

Zápůjčku lze mimo jiné doporučit s ohledem na to, že poskytuje právně nezpochybnitelný důvod pro zřízení zákazu zatížení a zcizení akcií městských společností. Tímto důvodem je právě zajištění povinnosti vrátit akcie po uplynutí sjednané doby zápůjčky.

U návrhu na použití zápůjčky akcií je třeba uvést, že některé společnosti jsou ve vlastnictví PPH, případné využití zápůjčky by se týkalo jen nově začleňovaných společností, což by v konečném důsledku vedlo k vytvoření hybridního vlastnického uspořádání.

5.8. Návrh interního postupu PPH/PMH jako řídící osoby ve věci založení koncernu

Společnost PPH by měla využívat svých stávajících orgánů k postupnému projednávání projektu a odsouhlasování jeho fází. Je rovněž možné a vhodné využít externí poradce, jak se děje už v započaté přípravné fázi.

Dále je nutné pověřit příslušné osoby plněním rolí přidělených v rámci implementace projektu založení koncernu/holdingu.

Implementační tým, jak je popsán v částech věnovaných přípravné fázi, by měl být posléze transformován či nahrazen stálými strukturami PPH/PMH jako řídící osoby koncernu. Musí existovat administrativní a analytický aparát způsobilý k tomu, aby průběžně vyhodnocoval údaje získávané v rámci reportingu od řízených osob, podněty získávané od hlavního města Prahy, které bude celému seskupení poskytovat „kompas“ veřejného zájmu, a v neposlední řadě poskytovat kvalitní zázemí koncernovému poradnímu orgánu (koncernovému výboru).

Uvedené cíle budou zajišťovány následujícími kroky:

- uzavření smluv o výkonu funkce se členy orgánů PMH
- schválení rozpočtu a zajištění jeho příjmové stránky v koordinaci s HMP (byť předpokládaným zdrojem příjmů by měly být dividendové toky z řízených společností)
- uzavření pracovněprávních smluv se zaměstnanci PMH
- přijetí vnitřních předpisů v rámci systému compliance
- schválení koncernové smlouvy a její předložení řízeným osobám

- nominace zástupců PMH do poradního orgánu (koncernového výboru)
- uzavření smluv s externími poradci
- příprava prvních strategických (a případně i konkrétních) řídících pokynů vůči řízeným osobám.

5.9. Návrh mechanismu uplatňování koncernového řízení

5.9.1. Právní a smluvní rámec

Z právního pohledu vzniká koncern spontánně v okamžiku, kdy řídící osoba začne svůj vliv na řízenou osobu uplatňovat způsobem, který předvídá ustanovení § 79 zákona o obchodních korporacích, tj. jakmile začne za účelem dlouhodobého prosazování koncernových zájmů v rámci jednotné politiky koncernu koordinovat a koncepcně řídit alespoň jednu z významných složek nebo činností v rámci podnikání koncernu.

Prestože zákon o obchodních korporacích předvídá pouze takovýto faktický vznik koncernu, neznamená to, že by pravidla fungování koncernu nemohla být stanovena smluvně. Samotné uzavření smlouvy, na jejímž základě se řízené osoby zavážou podrobit se jednotnému koncernovému řízení, přispívá k naplnění charakteristik koncernu.

V zájmu vymahatelnosti pokynů řídící osoby bude uzavřena koncernová smlouva. Její obsah není zákonem regulován, bude se pohybovat v mezích tzv. legální licence (co není zákonem zakázáno, je dovoleno). Koncernová smlouva upraví zejména základní stavbu koncernu včetně jeho poradního orgánu, společné zásady koncernového řízení, závaznost koncernových pokynů, proces jejich vydávání a jejich podobu a pravidla pro přistoupení ke koncernu (případně i pro jeho opuštění).

5.9.2. Proces tvorby koncernových pokynů

Koncernové pokyny budou vydávány statutárním orgánem PMH jako řídící osoby. Na jejich vytváření se bude podílet koncernový výbor, který bude hlavním centrem iniciativy, tj. bude připravovat a komentovat návrhy pokynů, popř. připravovat náměty na jejich vytvoření pro představenstvo PMH. Zbývající práci na tvorbě pokynů odvedou příslušné orgány a složky řídící osoby. Prostřednictvím uvedeného poradního orgánu budou do tvorby pokynů zapojeny řídící osoby, popřípadě také HMP. Na tvorbě pokynů se mohou podílet i nezávislí experti. Pro pokyny patřící k jednotlivým oblastem koncernového řízení mohou být stanovena i stabilní připomínková místa.

5.9.3. Podoba a druhy koncernových pokynů

Koncernové pokyny budou členěny především podle časového rozsahu jejich plnění a podle míry obecnosti či konkrétnosti. Nejobecnější budou strategické pokyny vydávané pro jednotlivé oblasti koncernového řízení na dobu alespoň 1 roku. Tyto pokyny mohou být ještě zastřešeny pokynem určujícím obecnou strategii celého koncernu. Takový pokyn může být nahrazen vlastnickou politikou města, pokud bude v koncernové smlouvě stanoveno, že koncernové pokyny musí být s takovou politikou v souladu. Pro takový případ však bude třeba zabránit, aby hlavnímu městu Praze byla přičítána role řídící osoby.

Protipól strategických pokynů budou tvořit pokyny k provedení jednotlivých konkrétních opatření. Právě u těchto pokynů budou nejaktuálnější otázky výhodnosti, újmy a vůbec analýzy pozitivních i negativních dopadů pokynů. Proto koncernová smlouva stanoví přesné formální požadavky na podobu pokynů tak, aby musely vždy obsahovat alespoň určité vyjmenované náležitosti. Bude tak dosaženo nejen manažerské efektivnosti, ale také transparentnosti a určitelné odpovědnosti.

6. Návrh variant modelu fungování včetně nákladů

V této kapitole je návrh na implementaci holdingového uspořádání vybraných městských společností přezkoumán z ekonomického pohledu. Úvod je věnován především popisu samotné podstaty návrhu a jeho vymezení vůči současnemu stavu. Ve zbytku kapitoly jsou pak rozebrány ekonomické aspekty návrhu.

V rámci ekonomické analýzy návrhu byly zkoumány zejména:

- Náklady na vytvoření holdingové struktury a nastavení vnitřních procesů, jakož i náklady na provoz a fungování holdingu a další náklady spojené s jeho existencí;
- Výnosy spojené s existencí holdingového uspořádání, a to včetně úspor plynoucích ze synergických efektů, sdílení ekonomických faktorů a dalších úspor;
- Další dodatečné výnosy a úspory, jejichž realizaci holdingové uspořádání oproti současnemu stavu umožní, avšak automaticky nespustí.

Výše uvažovaných nákladů, výnosů a úspor jsou v této kapitole kvalifikovaně odhadnutý, a to za použití veřejně dostupných dat a dat získaných během rozhovorů s managementem dotčených městských společností. Právě z důvodu nedostupnosti detailních účetních dat jednotlivých společností je tak zejména na výnosy a úspory nahlíženo se zásadou profesionální konzervativnosti, aby nedošlo k jejich nadhodnocení.

Na základě těchto kvalifikovaných odhadů je pak v poslední části kapitoly vypočtena čistá současná hodnota návrhu, a to ve srovnání s variantou zachování současného stavu. V zájmu dodržení konzervativnosti ekonomické analýzy je čistá současná hodnota návrhu projektována na horizont pěti let. Výsledky analýzy naznačují, že vytvoření holdingového uspořádání městských obchodních společností by bylo z ekonomického pohledu přínosné jak pro jednotlivé společnosti, tak pro jejich koncového vlastníka, jímž je hl. m. Praha.

6.1. Varianta 0: Zachování současného stavu

Tzv. „nulová varianta“ předpokládá zachování současného stavu a způsobu řízení tak, jak je znázorněno na Obrázku 4 v kapitole 4.

6.2. Varianta 1 – Vytvoření holdingu městských společností

Varianta holdingového uspořádání počítá s vytvořením holdingu, jenž bude držet kompletní majetkové podíly hlavního města Prahy ve čtyřech vybraných společnostech – Pražská plynárenská, a.s., Pražská vodohospodářská společnost, a.s., Pražské služby, a.s., a Kolektory Praha, a.s. Jednotlivé společnosti tak budou vlastněny a řízeny přímo touto holdingovou společností. Jediným akcionářem holdingu (PMH) bude hl. m. Praha, jež skrze něj bude uplatňovat úplné koncernové řízení. Jedná se tedy o variantu s nejvyšší mírou centralizace.

Využitím holdingové struktury městu zůstane zásadní pravomoc rozhodování o strategickém směřování a způsobu plnění veřejných úkonů. Odpovědnost za obecný chod městských společností však bude přenesena na statutární orgány holdingu, který bude vykonávat příslušná akcionářská práva vůči všem dceřiným společnostem.

Uspořádání do městského holdingu rovněž vyřeší významnou nevýhodu samostatně řízených městských obchodních společností, kterou je potlačení souvislosti činností jednotlivých společností a potlačení hospodářského celku tvořeného všemi těmito společnostmi. Dojde tak mimo jiné k efektivnějšímu prosazování takových opatření, která jsou primárně v zájmu hl. m. Prahy či celku obchodních společností a nikoliv v zájmu konkrétních společností. V konečném důsledku tak dojde k vytvoření platformy pro efektivnější dosahování strategických záměrů hl. m. Prahy, jež jsou v souladu s veřejným zájmem.

Holdingová struktura městských společností umožňuje rovněž dosažení synergických efektů. Například skrze společné nákupy služeb, materiálu a energií, prostřednictvím efektivního sdílení personálních kapacit, majetku a peněžních prostředků či díky společnému úvěrování lze dosáhnout významných úspor v rádech až desítek milionů korun ročně. Peněžní prostředky uvolněné díky těmto realizovaným úsporám mohou být pak použity například pro strategické investice do infrastruktury, pro zvýšení kvality poskytovaných služeb či pro jiné účely v působnosti hl. m. Prahy a jemu podřízených společností.

Pro zajištění kontrolních mechanismů a efektivního přenosu informací z holdingové společnosti na hl. m. Prahu počítá návrh s obsazením dozorčího orgánu holdingu zástupci především z řad Zastupitelstva hlavního města Prahy (celkem by měla mít dozorčí rada 11 členů). Naopak v představenstvu holdingu by měli zasednout převážně zkušení odborníci, kteří by v orgánu zajistili rozhodování na profesionální úrovni.

Jako výchozí struktura poslouží pro účely této varianty již existující holdingová společnost Pražská plynárenská holding, a.s., (PPH), jež je ve stoprocentním vlastnictví hl. m. Prahy a zároveň je mateřskou společností společnosti Pražská plynárenská, a.s. Společnost PPH bude přejmenována na Pražský majetkový holding, a.s., (PMH) a následně do ní budou převedeny kompletní majetkové podíly hl. m. Prahy ve třech zbývajících obchodních společnostech. Tím vznikne mateřský holding pod přímou kontrolou Rady hl. m. Prahy. Základní ekonomické údaje zamýšlené holdingové společnosti (PMH) jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 7: Základní finanční ukazatele vybraných 4 městských obchodních společností

Rok 2016*	tis. Kč
Celkový čistý obrat	20 741 385
Výsledek hospodaření za účetní období	1 547 646
Provozní výsledek hospodaření	2 028 204
Vyplacené dividendy	619 851
Aktiva celkem	15 270 408
Peněžní prostředky	2 646 786
Vlastní kapitál	7 171 252
Nerozdělený zisk	3 642 773
Počet zaměstnanců	2 624

* uvedeny jsou souhrnné údaje za 4 uvažované městské společnosti; údaje pro Pražskou plynárenskou, a.s., jsou započítány v konsolidované podobě.

6.2.1. Náklady a přínosy návrhu – Vytvoření holdingu městských společností

V souvislosti s variantou samostatné holdingové společnost ve vlastnictví hl. m. Prahy lze očekávat zejména následující náklady:

- náklady spojené s vytvořením holdingu (zejména na nastavení procesů, analýzy, administrativní činnost a harmonizaci IT prostředí)
- náklady na provoz holdingu (zejména osobní náklady a odměny pro členy statutárních orgánů)
- náklady dceřiných společností spojené s existencí holdingové struktury (zejména náklady na reporting a komunikaci)

Na druhou stranu umožňuje koncernová struktura dosažení významných úspor a dodatečných výnosů, a to zejména v následujících oblastech:

- snížení osobních nákladů dceřiných společností spojené s existencí holdingu (zejména díky přesunu vybraných činností na holding a sdílení personálních kapacit)
- snížení nákladů příležitosti díky využití synergických efektů v podobě sdílení služeb, centralizace a sdílení služeb a centralizace správy veřejných zakázek
- zvýšení finančního cash-flow díky společnému úvěrování a sdílené investiční strategii
- realizace úspor a dodatečných výnosů díky sdílení finančních zdrojů.

V této podkapitole je přehled kalkulovaných nákladů a výnosů prezentovaného návrhu rozvržen do tří oddílů. V prvním jsou popsány náklady či výnosy, jež by implementace návrhu přinesla hl. m. Praze či městem přímo vlastněnému holdingu (nyní PPH, do budoucna PMH). V druhém oddíle je představena kalkulace nákladů a výnosů, jež by šly na vrub jednotlivých dceřiných společností, tedy Pražské plynárenské, a.s., Pražské vodohospodářské společnosti, a.s., Pražským službám, a.s., a Kolektoru města Prahy, a.s. Ve třetí části jsou pak nastíněny další dodatečné výnosy (pro jakýkoliv dotčený subjekt), jejichž realizaci by implementace návrhu do budoucna umožnila, avšak ke kterým nedojde automaticky.

A. Holding / Hlavní město Praha

Náklady spojené s vytvořením holdingu

Díky využití stávající struktury v podobě společnosti Pražská plynárenská holding, a.s., nedojde k vynaložení nákladů na vlastní založení řídící holdingové společnosti. I přesto je však nutné počítat s jednorázovými náklady, jež si restrukturalizace majetkových podílů hl. m. Prahy vyžádá. V této souvislosti jsou uvažovány následující náklady:

- i. Nastavení ekonomických a právních procesů holdingového uspořádání včetně souvisejících ekonomicko-právních analýz: 3 – 4 mil. Kč
- ii. Znalecké posudky pro ohodnocení jednotlivých společností: 1 – 1,5 mil. Kč
- iii. Náklady na vybavení sídelních prostor holdingu (rozšíření): 0,5 – 1 mil. Kč
- iv. Náklady na harmonizaci IT prostředí: 0,8 – 1,2 mil. Kč

Celkové jednorázové náklady na vytvoření cílové holdingové struktury a nastavení jejích vnitřních procesů se pohybují v rozmezí 5,3 – 7,7 mil. Kč.

Náklady na provoz holdingu

Kromě jednorázových nákladů na vytvoření holdingu a nastavení vnitřních procesů si transformace vyžádá rovněž dodatečné náklady na jeho provoz a správu. Do těchto, již periodických nákladů lze počítat zejména:

- i. Náklady na odměny pro dozorčí radu a představenstvo holdingu,
- ii. Mzdové náklady na zaměstnance holdingu.

Představenstvo společnosti Pražská plynárenská holding, a.s. (PPH), je v současnosti čtyřčlenné a s jeho rozšířením po transformaci PPH na PMH tento materiál nepočítá. Vzhledem k nárůstu pravomocí a odpovědnosti členů představenstva PMH po vytvoření holdingového uspořádání může vzniknout potřeba navýšení jejich odměn. Vzhledem k celkovému počtu členů představenstev dceřiných společností v poměru k plánovanému počtu členů v představenstvu PMH je přitom zřejmé, že postačující navýšení odměn v PMH by si vyžádalo jen velmi marginální snížení odměn ve statutárních orgánech jednotlivých dcer.

Dozorčí rada zasedá v současnosti v počtu 6 členů. Jak je však již zmíněno v kapitole 4, pro zajištění efektivity a legitimity výkonu dozorčí funkce návrh předpokládá, že složení dozorčí rady by mělo odrážet složení Zastupitelstva hl. m. Prahy, a to následujícím způsobem:

- ve funkci předsedy dozorčí zástupce nejsilnějšího politického klubu (resp. primátor/ka)
- dále ve funkcích řadových členů po jednom zástupci každé politické strany zastoupené v Zastupitelstvu (ve stávající situaci tedy celkem 9 členů)
- ve funkci řadového člena jeden zástupce Magistrátu hl. m. Prahy, např. právník z oboru legislativního a právního či oddělení soukromého práva.

Celkem by tak v dozorčí radě PMH zasedlo 11 členů. Náklady na odměny dozorčí radě PPH v roce 2016 činily v průměru 396 tis. Kč na každého člena (v roce 2014 to bylo v průměru 558 tis. Kč). S přihlédnutím k výši odměn tak počítáme, že navýšení počtu členů dozorčí rady z 6 na 11 bude spojeno s dodatečnými náklady na výplatu odměn ve výši 2,0 – 2,8 mil. Kč ročně.

S posílením role statutárních orgánů mateřského holdingu může dojít k zeštíhlení některých orgánů dceřiných společností, což přinese nezanedbatelné úspory na straně těchto společností. O poznání vyšších úspor by pak šlo dosáhnout obsazením míst ve statutárních orgánech relevantními právnickými osobami. Tato myšlenka je podrobněji rozvinuta na konci této kapitoly v oddíle C.

Dodatečné náklady na odměny členům dozorčí rady a představenstva holdingu se pohybují v rozmezí 2,0 – 2,8 mil. Kč ročně.

Náklady na mzdy zaměstnanců holdingu se odvíjí především od jejich počtu. V současnosti má společnost PPH jednoho zaměstnance na částečný pracovní úvazek, jehož roční mzda činí 96 tis. Kč (2016). Pro zajištění stabilního a efektivního chodu holdingu a jeho jednotlivých oddělení (zejména finance, controlling, strategie, investice a administrativa) počítáme v cílovém stavu s potřebou 14 – 24 plných úvazků. Při průměrné měsíční mzdě jednoho pracovníka v rozmezí 40 tis. – 50 tis. Kč tak dodatečné mzdové náklady dosáhnou hodnoty 6,6 – 14,3 mil. Kč ročně.

K osobním nákladům je nutno přičíst rovněž režijní náklady na pracovní pozice. Ty činí dle metodiky Ministerstva vnitra ČR pro výpočet nákladů ve veřejné správě v průměru 43 % nákladů osobních¹. Nad rámec uvedených osobních nákladů je tak nutno přičíst dodatečných 2,8 – 6,2 mil. Kč na pokrytí režijních nákladů.

¹ Viz MVČR (2007), Metodika stanovení plánovaných nákladů na výkon státní správy.

Vzhledem k postupnému přesunu městských společností i agendy do mateřského holdingu předpokládáme, že PMH nedosáhne na cílový počet zaměstnanců hned v prvním roce. Z tohoto důvodu je po dobu prvního roku vymezena implementační fáze, během níž počítáme pro zajištění chodu holdingu s počtem zaměstnanců na úrovni 9 – 11 plných úvazků. V prvním roce fungování si tak holding vyžádá dodatečné mzdové náklady v rozmezí 4,2 – 6,5 mil. Kč a s nimi spojené režijní náklady v rozmezí 1,8 – 2,8 mil. Kč.

Dodatečné provozní náklady na mzdy zaměstnanců holdingu včetně nákladů režijních se během implementační fáze (tj. po dobu jednoho roku) budou pohybovat v rozmezí 6,0 – 9,3 mil. Kč ročně. Po dosažení cílového stavu (tj. od druhého roku dál) pak oproti stavu stávajícímu počítáme s dodatečnými ročními náklady ve výši 9,5 – 20,5 mil. Kč, a to včetně nákladů režijních.

Návrh předpokládá, že část nových zaměstnanců holdingu vzejde z řad stávajících zaměstnanců dceřiných společností. Přestože náklady na provoz mateřského holdingu se tak zvýší, v rozpočtu dcer se toto projeví odpovídající redukcí osobních nákladů.

B. Dceřiné společnosti

Náklady dceřiných společností spojené s existencí holdingu

Pro efektivní fungování holdingové struktury je třeba počítat s dodatečnými náklady na nově vytvořené personální kapacity, jež budou mít v jednotlivých dceřiných společnostech na starost agendu spojenou s komunikací a reportingem vůči mateřskému holdingu.

Přestože mezi společností Pražská plynárenská, a.s., a jejím mateřským holdingem PPH k určité formě reportingu již v současnosti dochází, jeho rozsah není z pohledu cílového stavu postačující. Proto počítá návrh u společnosti PP s vytvořením jednoho dodatečného plného úvazku, jež zastane pracovník s odpovědností za reporting a komunikaci s PMH. Jeden plný úvazek si vzhledem ke složitější organizační struktuře vyžádá rovněž reporting ve společnosti PS. Naopak u společností PVS a KP lze předpokládat, že pro tento účel postačí vždy poloviční dodatečný úvazek. Celkem tak záměr počítá s ekvivalentem tří plných pracovních úvazků vytvořených za účelem komunikace a reportingu ve vztahu k holdingu. Při průměrné měsíční mzdě 40 tis. – 50 tis. Kč si tyto nově vytvořené pracovní pozice vyžádají mzdové náklady ve výši 1,4 – 1,8 mil. Kč ročně. Také k těmto nákladům je třeba připočítat režijní náklady ve výši 0,6 – 0,8 mil. Kč ročně (dle metodiky MVČR jako 43 % mzdových nákladů).

Dodatečné mzdové náklady na zaměstnance pro reporting a komunikaci s holdingem se pohybují v rozmezí 2,1 – 2,6 mil. Kč ročně včetně nákladů režijních.

V souvislosti s reportingovou strukturou je třeba zmínit rovněž nutnost harmonizace v oblasti IT. Pro efektivní transfer informací z jednotlivých společností na nadřazené organizační složky v rámci holdingu (a případně dále na hl. m. Praha) je nutné, aby tyto společnosti používaly jednotné nástroje, zejména pak stejný účetní software, a aby struktura reportingu byla v celé skupině konzistentní (více k tomuto bodu viz kapitola 7. Návrh projektových a reportingových struktur).

Za normálních okolností by si harmonizace IT prostředí vyžádala významné dodatečné náklady. V případě PMH však tyto náklady mohou být zredukovány, využije-li se pro tento účel společnost Informační služby – energetika, a.s. (ISE), jež je stoprocentně vlastněnou dceřinou společností společnosti Pražská plynárenská, a.s. Hlavní činností ISE je provoz většiny informačních systémů a technologií pro součásti holdingu PPH.

Kromě klasického balíčku IT služeb může navíc Pražská plynárenská, a.s., skrze ISE nabídnout ostatním společnostem významnou kapacitu pro zálohu a skladování dat, neboť disponuje diskovým polem o objemu 100 mil. GB. Vzhledem k tomu, celá skupina PP zaplní takové úložiště pouze z 25 %, a ani začlenění veškerých dat ostatních společností tak jeho kapacitu nevyčerpá, dalo by se do

budoucnu uvažovat i o komerčním pronájmu této nadbytečné kapacity. Společnost ISE zaměstnávala ke konci roku 2016 celkem 54 zaměstnanců především na pozicích IT konzultantů, specialistů na kybernetickou bezpečnost, projektových manažerů a architektů IT řešení. A tak přestože v současné situaci ISE nedisponuje dostatečnou kapacitou k rozšíření působnosti na všechny společnosti v zamýšleném holdingu, ve střednědobém výhledu lze s takovým rozšířením počítat.

Návratnost investice, kterou si transfer IT správy v budoucnu vyžádá, bude pak zajištěna úsporami zejména ve dvou oblastech - zaprvé v oblasti personální a zadruhé v oblasti nákupu hardwaru a softwaru. Lze předpokládat, že díky sdílení IT služeb nejenže dojde ke snížení objemu nakupovaných aktiv v oblasti IT (oproti nynějšímu stavu, kdy si jednotlivé společnosti zajišťují IT služby samostatně), ale díky benefitům plynoucím ze společného nákupu se podaří dosáhnout rovněž na nižší kupní cenu.

V mezidobí, kdy ještě nebude možné přenést kompletní správu IT systémů na společnost ISE a zároveň již bude potřeba zajistit společnou platformu pro účely výkaznictví a reportingu, tak počítáme alespoň s elementární harmonizací IT procesů, jež si v období implementace vyžádá jednorázové náklady ve výši 0,8 – 1,2 mil. Kč (tato částka je zahrnuta do kalkulace jednorázových nákladů v oddíle Náklady spojené s vytvořením holdingu v úvodu této kapitoly). Detaily ohledně transformace IT prostředí jsou blíže popsány v kapitole 7 této studie.

Úspory dceřiných společností spojené s přesunem zaměstnanců na holding

V rámci kalkulace je rovněž počítáno s tím, že zhruba polovina z nových zaměstnanců holdingu vzejde z řad stávajících zaměstnanců dceřiných společností. Při předpokládaném cílovém počtu 14 - 24 zaměstnanců v holdingu to znamená přesun 7 až 12 zaměstnanců a s tím související úsporu na mzdách pro dceřiné společnosti. Při průměrné měsíční mzdě v rozmezí 40 – 50 tis. Kč přinese transfer zaměstnanců na holding dceřiným společnostem každoroční úsporu ve výši 3,4 – 7,2 mil. Kč plus režijní náklady 1,4 – 3,1 mil. Kč.

Také k přesunu zaměstnanců z dceřiných společností na holding nedojde jednorázově. Proto i v této souvislosti počítáme po dobu prvního roku s implementační fází, během níž budou z dceřiných společností na holding přesunuty pracovní pozice v rozsahu ekvivalentním 5 – 8 plným pracovním úvazkům. Při uvažované měsíční mzdě tak úspory dcer v prvním roce realizace dosáhnou 2,4 – 4,8 mil. Kč plus režijní náklady ve výši 1,0 – 2,1 mil. Kč.

Přesun části zaměstnanců dceřiných společností do mateřského holdingu přinese těmto společnostem každoroční úsporu na mzdách ve výši 3,4 – 6,9 mil. Kč během implementační fáze (tj. v prvním roce) a 4,8 – 10,3 mil. Kč v cílové podobě (tj. od druhého roku dále).

Úspory dceřiných společností spojené se sdílením personálních kapacit

V této souvislosti nelze opomenout rovněž realizaci dodatečných úspor plynoucích ze sdílení personálních kapacit. Tyto úspory, s nimiž lze počítat nad rámec úspor spojených s přesunem zaměstnanců, se přitom z pohledu nákladů řadí mezi nejvýznamnější benefity holdingového uspořádání.

K jejich realizaci by v budoucnu došlo díky centralizaci některých aktivit, které v současnosti probíhají v každé z uvažovaných společností samostatně. Jedná se například o aktivity v oblastech HR, financí, správy majetku, marketingu a PR či v právní oblasti, k jejichž centralizaci by v případě restrukturalizace na městský holding došlo v zájmu efektivity a transparentnosti procesů uvnitř skupiny. Lze přitom předpokládat, že tato v budoucnu sloučená oddělení by pro své efektivní fungování vyžadovala nižší počet zaměstnanců, než jaký je souhrnný počet zaměstnanců v těchto odděleních ve stávající rozdrobené struktuře.

Jelikož pro přesnou kvantifikaci potenciálních úspor plynoucích ze sdílení personálních kapacit by bylo zapotřebí uskutečnit v jednotlivých společnostech nezávislý procesně-personální audit, počítáme pro účely této studie pouze s konzervativní variantou sdílení kapacit. Tato varianta počítá s personálními

úsporami v rozsahu 3 až 6 plných úvazků v každé firmě (primárně v odděleních HR, marketing a PR, správa majetku či IT), jež by se při průměrné měsíční mzdě 40 – 50 tis. Kč projevily ve mzdových úsporách v rozmezí 5,8 – 14,4 mil. Kč ročně (plus režijní náklady v rozmezí 2,4 – 6,2 mil. Kč ročně). V implementační fázi by se pak jednalo o personální úspory ekvivalentní 2 – 3 plným úvazkům v každé firmě, jimž odpovídá mzdová úspora ve výši 3,8 – 5,8 mil. Kč ročně (plus režijní náklady 1,7 – 2,5 mil. Kč ročně).

Sdílení personálních kapacit napříč holdingem přinese dceřiným společnostem v implementační fázi úsporu celkem 5,5 – 8,2 mil. Kč ročně, v cílové podobě pak roční úspora dosáhne 8,2 – 16,5 mil. Kč.

Snížení nákladů díky synergickým efektům plynoucím z holdingového uspořádání

Zastřešení městských společností mateřským holdingem výrazně zpřístupní možnost dosahování synergii. V případě společností spadajících do navrhovaného holdingu lze díky synergickým efektům dosáhnout významných finančních úspor zejména v oblasti centralizace a vzájemného poskytování služeb, přičemž vzájemná součinnost vybraných společností se nabízí hned v několika oblastech. Významnou roli zde přitom hraje Pražská plynárenská, a.s., jež skrze své dceřiné společnosti dokáže nabídnout širokou škálu služeb pro ostatní městské společnosti. Náklady na tyto interně poskytované služby by tak oproti stávajícímu stavu, kdy si je ostatní společnosti zajišťují samostatně od externích dodavatelů, významně poklesly.

Kromě již výše popsané možnosti sdílení informačních systémů skrze společnost ISE, lze v této souvislosti zmínit například oblast správy vozového parku, jež je zajišťována společností Pražská plynárenská Správa majetku, a.s. (PPSM). PPSM disponuje dostatečnou kapacitou na to, aby udržovala vozový park pro všechny společnosti v holdingu. Navíc vzhledem k tomu, že vozový park PPSM je složen výhradně z vozů na pohon CNG, posloužilo by jeho rozšíření na celý holding jako dobrý příklad využití ekologičtějšího pohonu a přispělo k zlepšení kvality ovzduší v hl. m. Praze. Dalšími oblastmi, jež může PPSM zajistit na vysoké úrovni a za příznivou cenu pro celý holding, jsou například stravovací služby pro zaměstnance, úklidové práce či ostraha objektů. V souvislosti s tím nelze opomenout rovněž výhledovou možnost sestěhování alespoň některých z uvažovaných společností do jedné lokality. Pro tento účel se nabízí nynější areál Pražské plynárenské v Praze – Michli, v němž jsou i v současnosti nevyužívané prostory.

Oblastí, v níž by holding mohl dosáhnout znatelných úspor díky společnému postupu, je pronájem skladových prostor. Vzhledem k servisnímu charakteru uvažovaných společností hraje pronájem skladů a další logistické služby v jejich výdajích nezanedbatelnou roli. Sdílení skladovacích prostor se tak může na nákladové straně projevit významným poklesem. Také v tomto případě by navíc bylo možné využít prostor v majetku a správě společností koncernu Pražské plynárenské.

Výhledově, zejména pokud by došlo k zamýšlené akvizici společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s., ze strany PVS, by se nabízelo rovněž zavedení společného call centra.² Tradičním problémem call center je extrémně vysoká fluktuace zaměstnanců, jež si vyžaduje neustále vynakládání prostředků na recruiting a zaškolování. Vytvoření samostatného provozu v rámci již rozsáhlejšího městského holdingu s fungující odborovou organizací by však umožnilo nabídnout zaměstnancům lepší pracovní podmínky i vyšší platové ohodnocení. Díky tomu by tak společné klientské centrum mohlo kromě klasických úspor z rozsahu realizovat i úspory z nižší fluktuace pracovníků.

I po odečtení výdajů za nájem spravovaného infrastrukturního majetku ve vlastnictví hl. m. Prahy vynakládá čtveřice vybraných městských společností každoročně na nákup služeb zhruba 1,9 mld.

² Spuštění vlastního call centra se momentálně připravuje v rámci koncernu Pražská plynárenská. Tento provoz, jenž bude složen ze čtyř samostatných částí (klasické klientské, retenční, akviziční a technické call centrum) by tak v budoucnu mohl posloužit jako výchozí struktura pro rozšíření o klientská centra dalších společností sdružených v holdingu.

Kč.³ I velmi konzervativní odhad úspor ze synergii ve výši 0,25 – 0,40 % z celkových výdajů na nákup služeb by tak společnostem jako celku mohl uspořít každoročně částku v rozmezí 4,7 – 7,4 mil. Kč. Protože úspory ze sdílení služeb nebude možné realizovat v plné výši od samotného začátku fungování holdingu, počítáme v této kategorii s poloviční hodnotou úspor po dobu implementační fáze. V průběhu prvního roku tak očekáváme úspory ve výši pouze 2,3 – 3,7 mil. Kč.

Další prostor pro realizaci úspor nabízí možnost společného nákupu materiálu a energií. Skupina čtyř vybraných firem nakupuje každoročně materiál a energie v celkové hodnotě 8,9 mld. Kč. Úspory plynoucí ze společných nákupů, jak dle Ministerstva pro místní rozvoj České republiky ukazuje tabulka níže, mohou přitom obzvláště v některých sektorech dosáhnout významných hodnot.⁴

Tabulka 8: Potenciální úspory díky společnému nákupu

Nakupované komodity, služby	Podíl absolutní výše úspory na objemu nákupu
Kancelářská technika a zařízení	59,32 %
Telekomunikační služby	38,14 %
Software a IS	31,62 %
Kancelářské potřeby	15,05 %
Plynárná paliva	11,63 %
Pohonné hmoty	10,60 %
Elektrická energie	10,00 %

Zdroj: MMR (2016)

U některých komodit – např. u pohonného hmot, telekomunikačních služeb, kancelářských potřeb či elektrické energie – může holding uvažovaných městských společností dle našich odhadů dosáhnout díky centrálním nákupům významných úspor. Na druhou stranu u jiných, z pohledu objemu i firemního zaměření klíčových komodit a služeb předpokládáme, že jsou některými společnostmi nakupovány efektivně již ve stávající struktuře (např. výdaje Pražské plynárenské, a.s., spojené s nákupem plynu, jež tvoří většinu z kumulované hodnoty výdajů na materiál a energie v celé skupině). Nelze se tak domnívat, že by celková míra úspor plynoucích z centralizace nákupů ze strany holdingu dosáhla hodnot uvedených v tabulce. I velmi konzervativní odhad úspor v rozmezí 0,05 – 0,10 % z celkové hodnoty nakupovaného materiálu a energie nicméně představuje potenciál ke každoročním úsporam ve výši 4,4 – 8,9 mil. Kč. Také zde se dá předpokládat, že během prvního roku budou realizované úspory zhruba poloviční.

Odhady úspor uvedené v tomto oddíle jsou velmi konzervativní z toho důvodu, aby se předešlo jejich nadhodnocení. Pro přesnější odhady by bylo zapotřebí u jednotlivých společností provést detailní analýzu nákladů, což by ovšem bylo nad rámec studie, jež má vycházet primárně z veřejně dostupných zdrojů.

Díky využití synergii v podobě centralizace a vzájemného poskytování služeb a společných nákupů materiálu a energií mohou společnosti sdružené v holdingu dosáhnout celkových ročních úspor v rozmezí 4,6 – 8,2 mil. Kč v implementační fázi a 9,1 – 16,3 mil. Kč od druhého roku fungování holdingu dál.

Na závěr oddílu je třeba zmínit, že rozsah pozitivních dopadů výše popsaných synergii by byl v budoucnu ještě umocněn, došlo-li by k rozšíření holdingu o další městské společnosti. Zejména to platí pro společnosti jako Technická správa komunikací, a.s. (momentálně v procesu transformace

³ Kalkulováno jako souhrn společností PVS, PS a KP a konsolidace koncernu PP. Odečteny byly výdaje na nájemné za vodovodní síť (PVS) a kolektorovou síť (KP) ve prospěch hl. m. Prahy.

⁴ Zdroj: MMR (2016), Zpráva o hodnocení resortních systémů centralizovaného zadávání veřejných zakázk za rok 2015

z původní příspěvkové organizace), Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s., TRADE CENTRE Praha, a.s., či Operátor ICT, a.s.

Výnosy a úspory plynoucí z centralizace správy zakázek a dodavatelských vztahů

Stávající struktura městských obchodních společností v sobě nese jeden významný náklad příležitosti v podobě zmařených výnosů plynoucích z nesprávné administrace zakázek. Jednotlivým společnostem se nevyplácí, aby na administraci pouze občasných nabídek ve veřejných zakázkách zaměstnávali specialistu, pro něhož by taková činnost byla hlavní pracovní náplní. Zakázky, jež přitom skýtají významný výnosový potenciál, tak administrují pracovníci jiných oddělení, kteří však pro tuto činnost nejsou rádně proškoleni a nezřídka se dopouštějí chyb, jež mají za následek ztrátu těchto zakázek, a tedy zmaření potenciálních výnosů.

Podobný problém je přítomen rovněž ve vztazích s dodavateli. Kvůli formálním nedostatkům v administraci může nezřídka docházet k pozastavení dodávek materiálu potřebného k opravárenské činnosti či k suspendaci služeb nakupovaných v rámci subdodavatelských vztahů. V obou případech je pak důsledkem protahování a zpožďování projektů a růst nákladů.

Vytvoření holdingového uspořádání by přineslo možnost podobným problémům ve vysoké míře předcházet, pokud by se správa veřejných zakázek dodavatelských vztahů centralizovala na úrovni mateřského holdingu. Příslušnou administrativu by pak pro všechny městské společnosti vykonával řádně proškolený zaměstnanec (či zaměstnanci), čímž by se chybovost během vypisování zakázek a správy dodavatelských vztahů minimalizovala. Spolu s tím by tak klesl jak podíl zakázek zmařených kvůli formálním nedostatkům při jejich soutěžení, tak podíl komplikací ve vztazích s dodavateli. Na straně jedné by tak společnosti sdružené v městském holdingu předešly zmařeným výnosům z veřejných zakázek, na straně druhé by došlo k úspoře nákladů vynaložených na nápravu problematických dodavatelských vztahů.

Vzhledem k nedostupnosti spolehlivých dat je u této kategorie vynechána kalkulace potenciálních úspor a výnosů. Lze se však domnívat, že efektivnější a spolehlivější správa zakázek a dodavatelských vztahů by se mohla projevit zvýšením cash flow v řádech statisíců až nižších jednotek milionů korun.

Úspory z koordinace v oblasti střednědobých investičních plánů, inženýrské přípravy a stavebních prací

Dalším z možných přínosů holdingu s koncernovým řízením může být koordinace v oblasti střednědobých investičních plánů, inženýrské přípravy a stavebních prací a s ní spojené úspory. Tato problematika souvisí s nízkou informovaností investorů o záměrech dalších MOS v dané lokalitě. Přitom při vzájemné koordinaci zde existuje potenciál výrazně snížit náklady součinností při výstavbě, popřípadě při rozhodování o optimálním způsobu využití již existující pasivní infrastruktury, či eliminovat případná zdržení při výstavbě.

Významnou roli zde hraje také současná legislativa. Pro realizaci nepostačuje dohoda investorů, ale musí být vydáno rozhodnutí o změně stavby před jejím dokončením. Tím je možnost takové operativní dohody blokována. Informace o připravované investiční akci jiného investora obvykle přicházejí pozdě, takže změnu vydaného územního rozhodnutí nelze včas zajistit (brzdilo by to akci investora). Investor pak musí mít vlastní rozhodnutí o umístění stavby. A to i přesto, že z hlediska rozsahu omezení vlastnických práv není rozdíl mezi investicí jednoho či dvou investorů v téže výkopové rýze.

Míru možné koordinace stavebních prací, příp. využívání pasivní infrastruktury, ovlivňuje úroveň digitalizace jednotlivých sítí. Např. v plynárenství obecně jsou v GIS uložena data o cca 100 % provozovaných distribučních plynárenských zařízeních. Jedná se o polohopisné informace a základní technické a organizační informace. Co se týče přesného zaměření, existuje riziko u historicky přebíraných plynárenských zařízení (zejména před rokem 1995), kdy cca 50 % sítě bylo digitalizováno dodatečným vytýčením a zaměřením trasy či překreslením výkresové dokumentace do účelových map

povrchové situace. Většinově se známá místa s polohovými odchylkami cíleně prověřovala a opravovala. Odhad míst s podezřením na polohové odchylky činí méně než 1 %, nicméně ročně se zjišťuje několik desítek až stovek nových podezřelých míst.⁵

Koordinace střednědobých investičních plánů v oblasti výstavby by mohla vést k výrazným úsporám. Evropské Hodnocení dopadů (IA) ke směrnici Evropského parlamentu a Rady 2014/61/EU ze dne 15. května 2014 o opatřeních ke snížení nákladů na budování vysokorychlostních sítí elektronických komunikací uvádí mimo jiné následující:

a) ke sdílení existující infrastruktury:

„Při zavádění sítí mohou podniky výrazně snížit náklady využitím vhodné stávající fyzické infrastruktury. Použití stávající fyzické infrastruktury v porovnání s novou výstavbou může přinést úspory nákladů až do výše 75 % z nákladů na inženýrské stavby, pokud půjde ve všech částech stavby pouze o sdílenou výstavbu. Pokud budou vzaty reálnější předpoklady, tj. že budování sítě bude vždy zahrnovat část výkopových prací, jejichž náklady sdílet nepůjde, odhaduje podkladová studie k IA případné úspory v rozsahu od 29 do 58 % nákladů na budování sítě (CAPEX).“

b) k výstavbě nové infrastruktury:

„Studie Analysys Mason (2012) odhaduje potenciální úspory z koordinace stavebních prací, kdy je projekt sdílen dvěma stranami, na 50 % stavebních nákladů, či na 40 % celkových nákladů. Pokud se projektu účastní více než dva investoři, úspory mohou být vyšší a dosáhnout až 53 % např. pro tři účastníky projektu. Konzervativnější odhad zohledňující skutečnost, že se konkrétní síťové projekty nevždy zcela shodují, hovoří o 15 % až 30 % úspor z celkových nákladů.“

Ač se výše uvedené týká především vysokorychlostních sítí elektronických komunikací, lze s opatrností interpretací čísla zobecnit na úroveň všech utilitních infrastruktur. Úspora pak může být významná, neboť stavební práce představují dominantní část celkových nákladů na budování sítí. U některých technologií může tento podíl dosáhnout až 80 %.

Další kategorie přínosů

- Evidence technické infrastruktury může napomoci předcházení incidentům poškození nebo zničení uložené infrastruktury, čímž dojde ke snížení provozních nákladů
- Umožnění kooperace mezi vlastníky pasivní infrastruktury povede k redukcii omezení veřejného prostoru a možných ekologických škod
- Snížení nákladů povede k akceleraci realizace nových typů služeb a zkrácení dodávky služeb
 - snížení investic do výstavby se odrazí v nárůstu investic do technologií a nové technologie umožní nabídku modernějšího spektra služeb
- Zvyšování efektivity – lepší přístup k veřejným službám, obecný komfort života

Náklady

- **Koordinace stavebních prací** - Pokud budeme hovořit o nákladech, může jít zejména o administrativní náklady na zajištění koordinace, příp. náklady na přizpůsobení projektu (delší trasa apod.). Další náklad může představovat stejně jako v případě sdílení existující infrastruktury riziko případného poškození již položené infrastruktury, příp. vzniku dalších problémů v průběhu stavby. Výše nákladů a přínosů se bude odvíjet od zvolených podpůrných variant (evidence plánovaných stavebních prací), počtu budoucích projektů a vývoje souvisejících právních předpisů. Nemožnost dozvědět se o plánovaných projektech ostatních

⁵ Viz Závěrečná zpráva z hodnocení dopadů regulace (dokument RIA) k návrhu Zákona o opatřeních ke snížení nákladů na zavádění vysokorychlostních sítí elektronických komunikací a o změně některých souvisejících zákonů, duben 2016.

síťových společností v dostatečném předstihu spolu s bariérami identifikovanými výše (viz problematika příloží) představují významné omezení pro realizaci společných projektů.

- **Informační systém** obsahující data o probíhajících a plánovaných stavebních pracích a informační systém obsahující údaje o existující infrastruktuře.⁶

Ani v tomto případě nebudeme pro nedostupnost spolehlivých dat ohledně výše popsaných výdajů jednotlivých společností kalkulovat konkrétní hodnoty, jichž by mohly úspory z koordinace prací dosáhnout. Předpokládáme však, že by mohlo jít o jednotky milionů korun ročně, což by spolehlivě pokrylo počáteční náklady spojené s implementací informačního systému i náklady na samotnou koordinaci.

C. Další potenciální úspory

Uspořádání obchodních společností ve vlastnictví hl. m. Prahy do městského holdingu přináší kromě výše kalkulovaných rovněž další potenciální úspory, k jejichž realizaci však nedojde automaticky. Aby tak k těmto úsporám došlo, byla by zapotřebí dodatečná aktivita ze strany mateřského holdingu, potažmo hl. m. Prahy, či ze strany jednotlivých dceřiných společností.

Úspory plynoucí ze společného úvěrování

Nepočítáme-li kontokorentní úvěrovou linku společnosti Pražská plynárenská, a.s. (z níž bylo v roce 2016 čerpáno 40 794 tis. Kč), nečerpají uvažované městské společnosti v současné době žádné úvěry. Jedinou dlouhodobou položkou dluhového charakteru v rámci celé holdingové struktury by tak v současnosti byly dluhopisy emitované společností Pražská plynárenská distribuce, a.s., jež je dceřinou společností Pražské plynárenské, a.s.

Poměrně nedávno však externí financování využívaly také přímo uvažované společnosti, a to za výrazně odlišných podmínek. Například v roce 2013 čerpala Pražská plynárenská, a.s., dlouhodobý bankovní úvěr s průměrnou úrokovou sazbou 3,51 % p.a., zatímco Pražské služby, a.s., měly sjednán rovněž dlouhodobý bankovní úvěr s průměrnou úrokovou sazbou 1,13 % p.a. V obou případech se jednalo o úvěr s proměnnou úrokovou sazbou složenou z plovoucí části ve výši tržní sazby PRIBOR a pevné marže banky. Dluhopisy uvedené v předchozím odstavci byly vydány v rámci restrukturalizace financování všech společností ve skupině PP, k níž mohlo dojít právě díky vytvoření finančního holdingu a jež byla dokončena v dubnu 2015. Skupina emisí dluhopisů de facto nahradila dlouhodobou úvěrovou linku společnosti Pražská plynárenská, a.s. (viz níže), čímž již tehdy poukázala na jeden z benefitů holdingového zřízení, a sice na možnost podřídit zájem jedné z firem sdružených v holdingu zájmu holdingu jako celku. Začlenění dalších uvažovaných společností do holdingu městských firem by umožnilo podobnou praxi uplatňovat i v těchto MOS.

V případě, že by v budoucnu poptávka po externím financování opět vznikla, umožňuje holdingové uspořádání společné úvěrování podniků v rámci holdingu za jednotnou, často výhodnější úrokovou sazbu než v případě individuálních úvěrů jednotlivých společností. V modelovém případě jednorázově splatného sedmiletého úvěru s jistinou v hodnotě 1 mld. Kč (tj. stejný úvěr, jež čerpala Pražská plynárenská, a.s., v letech 2009 – 2016 a který byl transformován do krátkodobé úvěrové linky v roce 2015) by tak holding zaznamenal úsporu úrokových nákladů ve výši 1,0 – 1,2 mil. Kč ročně za každých 10 bazických bodů, o něž by roční úroková míra pro holding byla nižší než úroková míra pro jednu z dceřiných společností (za jinak stejných podmínek). Po zohlednění redukce daňového štítu by se tato úspora projevila ceteris paribus zvýšením čistého zisku holdingu o 0,8 – 1,0 mil. Kč ročně.

⁶ Na základě zkušeností ze zahraničí, konkrétně Finska, lze náklady na pořízení informačního systému odhadnout ve výši 5 mil. Kč a náklady na provoz a administrativu v rozmezí 1,5 – 2,5 mil. Kč ročně. Viz analýza společnosti Analysys Mason „Support for the preparation of an impact assessment to accompany an EU initiative on reducing the costs of high-speed broadband infrastructure deployment“.

Takovou variantu přitom nelze vyloučit v souvislosti s možnou nutností investic do infrastruktury, výrazným náruštěm oprav majetku či pro potřeby akvizici činnosti (některé společnosti zmiňované v této studii působí na rozšířených trzích, na nichž pravděpodobně v blízké budoucnosti dojde ke konsolidaci). Externí financování je jednou z možných variant například i pro zamýšlenou akvizici společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s., ze strany PVS. V případě většího objemu externího financování či vyšší efektivity vyjednávání o podmínkách úvěru by se tak úspora úrokových nákladů holdingu mohla vyplhat až do řádu milionů korun ročně.

Protože nám však v současné době nejsou známy konkrétní obrysy žádného připravovaného případu externího financování mezi vybranými společnostmi, nebudeme tuto čistě potenciální úsporu zahrnovat do celkové kalkulace nákladů a výnosů implementace holdingového uspořádání.

Úspory plynoucí ze zavedení systému cash-poolingu

Další možností úspor, jež umožňuje holdingové uspořádání městských společností, je implementace systému cash-poolingu. Ten má pro společnosti sdružené v holdingu hned dvojí pozitivní přínos. Na straně jedné snižuje úrokové náklady, jež by byly jinak vynaložené na krátkodobé externí financování, a na straně druhé snižuje hodnotu potřebné provozní hotovosti, což přináší potenciál k dosažení finančních výnosů z takto uvolněných prostředků.

Základní princip cash-poolingu spočívá v tom, že v případě okamžité potřeby peněžních prostředků může být přebytečná likvidita některých v holdingu sdružených společností využita pro potřeby společností jiných, a to zpravidla za použití výrazně nižší úrokové sazby než v případě externího financování. Vzhledem k tomu, že takové sdílení finančních zdrojů snižuje potřebu čerpání krátkodobých bankovních úvěrů a kontokorentních linek, umožňuje cash-pooling dosahování finančních úspor plynoucích ze snížení úrokových nákladů. Právě struktury sdružující společnosti v sektorech energetiky či veřejných služeb mohou přitom vzhledem k výrazné sezónnosti svého podnikání dosahovat úspor zvláště významných.

Systém cash-poolingu je již momentálně využíván v rámci skupiny Pražská plynárenská holding, a.s., kde slouží k harmonizaci finančních potřeb zejména mezi společností Pražská plynárenská, a.s., a jejimi dcery. Například v roce 2015 činila průměrná úroková míra v cash-poolingu skupiny PPH 0,20 %, což jen společnosti PP přineslo úsporu úrokových nákladů ve srovnání s externím financováním ve výši 4,0 mil. Kč. O rok později již hodnota úspor atakovala hranici 6 mil. Kč a jen za prvních šest měsíců roku 2017 činila prozatímní úspora hodnoty 3,5 mil. Kč.

Rozšíření cash-poolingu na všechny společnosti uvažované v rámci navrhované holdingové struktury PMH by tak umožnilo levné a efektivní krytí finančních potřeb jednotlivých společností, a to jak v souvislosti s významnými sezónními výkyvy v jejich nákladech a výnosech, tak pro potřeby oprav na majetku, investic do infrastruktury či potenciálních akvizic. Celý systém by byl přitom kontrolován a regulován ze strany mateřského holdingu, což by jednotlivým firmám zabraňovalo v jeho nadužívání.

Na základě analýzy poptávky po krátkodobém financování a pravidel cash-poolingu odhadujeme, že úspora úrokových sazob by po vytvoření městského holdingu mohla v prvním roce dosáhnout hodnoty nejméně 0,5 – 0,7 mil. Kč nad rámec úspor realizovaných skupinou PP (úspory realizované skupinou PP samostatně nelze chápat jako přínos holdingu). Vzhledem k tomu, že výše potenciálních úspor je zásadně závislá na vývoji úrokových sazob v ekonomice, je však nutné zdůraznit, že v současné situaci nízkých úrokových sazob jsou přínosy cash-poolu výrazně menší, než jaké by byly v situaci úrokových sazob průměrných či dokonce nadprůměrných. Dá se tak očekávat, že s přibližováním úrokových sazob na dlouhodobě průměrnou úroveň se v následujících letech zvýší i tzv. spread (tedy rozdíl mezi úrokovou mírou cash-poolu a úrokovou mírou alternativního externího financování), a benefity plynoucí ze sdílení finančních prostředků v rámci holdingu budou umocněny. Proto pro druhý rok od transformace počítáme již s úsporou ve výši 0,7 – 1,0 mil. Kč a pro roky následující s úsporou 1,1 – 1,5 mil. Kč.

Druhý přínos cash-poolu vyplývá ze zkušenosti, dle níž výše provozní hotovosti celého holdingu nedosahuje souhrnné hodnoty provozní hotovosti všech jednotlivých společností. To je dáno právě možností „přelévání“ hotovosti z jedné entity na jinou, jež je pozitivním důsledkem sezónnosti cash flow jednotlivých společností. Snížení hodnoty provozní hotovosti v holdingu jako celku se pak pochopitelně odráží v nárůstu přebytečné hotovosti, kterou lze investovat s pozitivním výnosem na finančních trzích. Cash-pooling tak umožňuje realizaci dalšího finančního výnosu díky snížení hodnoty peněžních prostředků potřebných k udržení provozuschopnosti společností v holdingu. V zájmu zachování konzervativnosti odhadu předpokládáme, že úroveň provozní hotovosti poklesne díky spuštění systému cash-poolingu o 5 %, což by s přihlédnutím k možnostem na finančních trzích znamenalo dodatečný výnos z uvolněné hotovosti v rozmezí 0,9 – 1,8 mil. Kč ročně. Způsob kalkulace výnosu z přebytečné hotovosti je detailněji popsán v následujícím oddíle této kapitoly.

Rozšíření systému cash-poolingu na celý holding přinese společnostem dodatečnou úsporu úrokových nákladů ve výši 0,5 – 0,7 mil. Kč v prvním roce, 0,7 – 1,0 mil. Kč v druhém roce a 1,1 – 1,5 mil. Kč od třetího roku dál. Kromě toho jim umožní realizovat dodatečné výnosy z investic uvolněných peněžních prostředků, jež mohou dosáhnout 0,9 – 1,8 mil. Kč ročně.

Pro úplnost lze zmínit ještě další benefit, jenž souvisí s využitím cash-poolingu. Jak dokládá studie Ficbauer a Režňákové (2014) na vzorku v České republice působících holdingových společností, míra sdílení volných peněžních prostředků v rámci skupiny pozitivně koreluje s profitabilitou dceřiných společností.⁷

Tabulka 9: Stav peněžních prostředků u vybraných společností

tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
PP	145 694	327 605	554 423	177 745	111 658
PVS	1 249 570	1 911 696	2 243 720	2 247 636	1 735 619
PS	420 259	333 367	326 689	511 636	654 753
KP	53 444	78 294	93 422	128 799	144 756
celkem	1 868 967	2 650 962	3 218 254	3 065 816	2 646 654

Zdroj: výroční zprávy zmíněných společností.

Pozn.: V řádku PP jsou uvedeny konsolidované údaje koncernu PP, a.s.

Úspory plynoucí z efektivního využití volných peněžních prostředků

Významných úspor lze dosáhnout rovněž efektivním využitím volných peněžních prostředků. K udržení efektivity provozu, jakož i k financování běžných provozních nákladů je nutné, aby společnosti držely určitou část aktiv jako provozní hotovost. Ta má podobu krátkodobého finančního majetku, tedy peněz v pokladně či na bankovních účtech a peněžních ekvivalentů. Pokud však hodnota krátkodobého finančního majetku potřebnou výši provozní hotovosti přesahuje, jedná se o přebytečnou hotovost. S tou jsou spojeny mnohdy významné náklady příležitosti plynoucí z nevyužití investičního potenciálu těchto prostředků.

Pro stanovení výše provozní či přebytečné hotovosti je používáno více přístupů:

- a) Dle výnosů: V rámci ekonomického hodnocení obchodních společností platí obecně přijímaný konsenzus, podle něhož je provozní hotovost počítána jako 2 % z celkových výnosů společnosti. Jakoukoliv balanci nad tuto hranicí lze pak označit za hotovost přebytečnou.⁸

⁷ Viz Ficbauer, David, Mária Režňáková, a others. 2014. „Holding Company and Its Performance“. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis 62 (2): 329–337

⁸ Viz např. Damodaran, Aswath. 2005. „Dealing with Cash, Cross Holdings and Other Non-Operating Assets: Approaches and Implications“. SSRN Scholarly Paper ID 841485. Rochester, NY: Social Science Research Network.

budeme počítat s hodnotou na spodní hranici kalkulovaného intervalu. Kumulace přebytečné hotovosti společností PVS, PS a KP tak pro účely této studie dosahuje hodnoty 610 mil. Kč.¹⁰

Držení takto vysoké balance přebytečné likvidity však pro jednotlivé městské společnosti představuje významný náklad ušlých příležitostí z jejího alternativního využití. I s přihlédnutím k plánovaným investicím či nutnosti udržování finančních rezerv pro neočekávané výdaje by totiž bylo možné dosáhnout s touto likviditou výnosu vyššího než u běžných bankovních účtů, na nichž je drtivá většina hotovosti uložena. S ohledem na charakter jednotlivých společností a jejich střednědobé investiční plány počítáme konzervativně s alternativních výnosem o 0,5 – 1,25 % p.a. vyšším, než jaká je hodnota ročního výnosu na bankovních účtech. Výše nákladů příležitosti z přebytečné likvidity pro společnosti PVS, PS a KP tak činí 3,0 – 7,6 mil. Kč ročně.

Vytvoření holdingového uspořádání samo o sobě nelze chápat jako postačující podmínku pro to, aby byly náklady příležitosti z přebytečné likvidity zcela odstraněny. Možnost sdílení finančních zdrojů v rámci holdingu však umožňuje dosažení vyššího alternativního výnosu, neboť centralizace správy finančních zdrojů dovolí ve srovnání se současným stavem lepší optimalizaci investiční strategie. Díky vyššímu výnosovému potenciálu by tak měl holding navíc výrazně vyšší motivaci přebytečné prostředky investovat a rovněž díky centralizaci správy finančních zdrojů by pro něj taková varianta byla procesně méně náročná, než kdyby tak činily jednotlivé společnosti samostatně.

Alternativní roční výnos z přebytečné likvidity by tak díky holdingovému uspořádání mohl dosahovat hodnoty o 0,5 – 0,75 procentního bodu vyšší, tj. celkem o 1,0 – 2,0 % více ve srovnání s výnosem na bankovních účtech. Potenciální dodatečný výnos pro PMH z přebytečné likvidity společností PVS, PS a KP by tak ve srovnání se současným stavem dosáhl hodnoty 3,0 – 4,6 mil. Kč ročně (a tedy náklady příležitosti z přebytečné likvidity trojice zmíněných společností by se zvýšily na 6,1 – 12,2 mil. Kč ročně). Stejná metoda byla aplikována na odhad výnosu z uvolněné hotovosti díky cash-poolu, jenž byl popsán v předchozím oddíle této kapitoly.¹¹

Díky centralizaci finanční správy může holding efektivním využitím přebytečné likvidity dosáhnout ročního výnosu o 3,0 – 4,6 mil. Kč vyššího, než jakého mohou dosáhnout jednotlivé společnosti za současného stavu.

Úspory plynoucí ze změn ve statutárních orgánech dceřiných společností

Vytvořením holdingové struktury by došlo k přenesení některých rozhodovacích pravomocí z dceřiných společností na mateřský holding. Míra odpovědnosti a význam statutárních orgánů těchto dceřiných společností by tak částečně poklesly, což by mohlo být reflektováno jejich zeštíhlením či snížením odměn pro jejich členy. Zeštíhlením dozorčích orgánů vybraných dceřiných společností by bylo dosaženo úspor ve výši nejméně 4,1 – 5,2 mil. Kč ročně. Koordinace a spolupráce v oblasti inteligentního měření (Smart Metering, Smart Grids)

Na závěr této kapitoly zmiřme jen krátce možnost využití centralizované struktury městského holdingu ke koordinaci implementace technologií tzv. inteligentního měření, jež může v budoucnu přispět ke zvýšení efektivity poskytovaných služeb a tím ke zvýšení cash flow.

Inteligentní měření přináší uživatelům chytrých sítí Smart Grids nové možnosti v rozhodování o parametrech spotřeby, neboť zajišťují přímou komunikaci mezi dodavatelem energie a spotřebitelem. Zavedením inteligentního měření v utilitních odvětvích lze očekávat zlepšení identifikace problémů s

¹⁰ Konzervativnost tohoto odhadu dokládají i závěry diskuzí s managementem některých zmíněných společností. Z nich vyplývá, že jen ve společnostech PVS a KP je možné identifikovat přebytečnou hotovost v hodnotě zhruba 500 – 600 mil. Kč.

¹¹ V tomto případě však za benefit holdingového uspořádání považujeme celý investiční výnos, neboť nebýt holdingu, systém cash-poolingu by nefungoval, k uvolnění hotovosti by tak nemohlo dojít.

měřením a zvýšení kvality odečtů. Počet reklamací může mít bezprostředně po instalaci výraznější nárůst, nicméně v horizontu několika let lze očekávat jeho stabilizaci na úrovni nižší, než je současná, a to především v případě oprávněných reklamací. Obecně lze konstatovat, že by mělo dojít k zlepšení kvality a dostupnosti informací pro zákazníka i obchodníka. U obchodníka se tato skutečnost může promítat do zpřesnění měsíčních alokací (snižení odchylek mezi predikcí a skutečnou spotřebou plynu).

Co se týče nákladů, znamená nasazení Smart Grids přebudování IS tak, aby bylo možné automaticky zpracovávat odečty, vyhodnocovat alarmová hlášení měřidel, řešit nefungující komunikaci atp. Spoluprací v této oblasti lze docílit rozložení těchto nákladů mezi více dotčených stran, přičemž přínosy se budou násobit.

6.2.2. Čistá současná hodnota návrhu

Pro celkové nastínění ekonomických přínosů vytvoření městského majetkového holdingu byla na základě výše popsaných nákladů, výnosů a úspor vypočtena čistá současná hodnota (NPV = net present value) návrhu. Kalkulace NPV byla provedena pro horizont pěti let a byl v ní zohledněn postupný náběh některých peněžních toků, zejména v oblasti synergických efektů a personálních záležitostí.

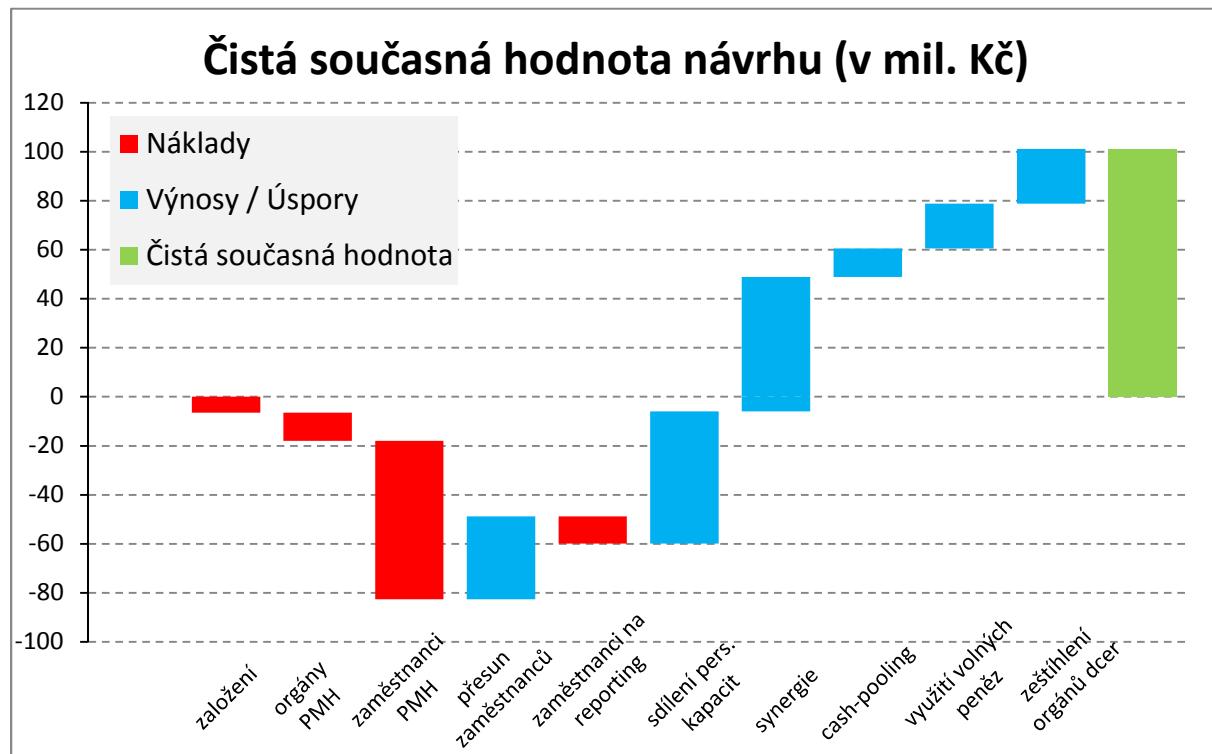
Jako nejvhodnější byla zvolena standardní ekonomická metoda diskontování budoucích finančních toků předem danou diskontní mírou. Tato sazba byla stanovena na úroveň 4 %, což je v souladu s doporučením Evropské komise pro valuaci investičních projektů ve veřejné sféře v období 2014 – 2020.¹² Pro approximaci ekonomického růstu byl použit roční růstový faktor na úrovni 2 %.

Výsledná čistá současná hodnota návrhu na holdingové uspořádání městských obchodních firem byla pro pětileté období vypočtena na hodnotu 79,0 – 124,2 mil. Kč. Dá se tak říci, že sdružení městských společností do majetkového holdingu a kapitalizace výhod a synergii, jež takové uspořádání umožňuje, by skupině dotyčných společností ušetřilo během prvních pěti let zhruba 101 mil. Kč. Avšak vzhledem k tomu, že některé významné úspory či potenciální výnosy nebyly kvůli nedostatku spolehlivých dat v této studii kalkulovány, lze předpokládat, že skutečný čistý benefit holdingového uspořádání může být ještě výrazně vyšší.

Význam jednotlivých kategorií nákladů, výnosů a úspor v celém pětiletém období je patrný z přiloženého grafu, na němž jsou zobrazeny vždy střední hodnoty příslušných intervalů. V posledním sloupci je tak vyznačena střední hodnota NPV, jež dosahuje zhruba 101 mil. Kč.

¹² Viz European Commission. 2015. „Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects“. European Commission. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/cba_guide.pdf.

Graf 1: Čistá současná hodnota návrhu pro horizont pěti let (v mil. Kč)



7. Návrh projektových a reportingových struktur

Cílem této kapitoly bude návrh struktury reportingu v rámci PMH. Budeme zde proto zkoumat:

1. potenciální zdroje informací a dat
2. současné a budoucí potřebné toky informací
3. vhodné KPI pro jednotlivé společnosti.

Výstupem kapitoly pak bude stanovení optimálního formátu pro prezentaci informací a nastavení jejich toků tak, aby jejich soubor podpořil kvalitní corporate governance v rámci PMH – mj. využití synergických efektů (společné zajišťování vybraných obslužných a podpůrných procesů, konkrétně HR, účetnictví, správy majetku, autoprovodu, nákupu, ICT apod.), využití in-house zadávání veřejných zakázek atd.

Další část kapitoly nabídne výčet a diskuzi obsahu a vzájemných vazeb základních právních a interních řídících dokumentů PMH, které by měly upravovat pravidla správy a řízení společností.

7.1. Návrh reportingových struktur – manažerský reporting a finanční controlling

7.1.1. Klíčové principy, které bude návrh respektovat

Pod pojmem reporting budeme v této kapitole rozumět systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro manažerské řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.

Protože kategorií uživatelů reportingu bude několik a jejich potřeby budou velmi heterogenní, bude potřeba důsledně zvážit potřebnou obsahovou a procesní stránku reportingu, tj. výběr, zpracování, prezentační formu a distribuční kanály informací určených jednotlivým kategoriím uživatelů tak, aby každý uživatel měl přístup k datům, které s ohledem na své pravomoci a povinnosti potřebuje. Jinak řečeno půjde o nalezení optimálního množství dat s jejich příslušnou interpretací, které jednotlivým uživatelům poskytnou dostatečnou znalostní bázi pro jejich rozhodovací proces. Dále bude nutné v případě holdingové struktury reflektovat potřebu určité uniformity reportů tak, aby jejich formát umožnil vhodnou míru porovnatelnosti výsledků společností v rámci holdingu.

Pro návrh struktury reportingu budeme dále vycházet ze zásad reportingu společností ve veřejném vlastnictví (OECD, 2004), které rámcově shrnují standardy obecného i konkrétního reportování, a také ze studie Obecné principy úvěrového reportingu vypracované Světovou bankou (World Bank, 2011). Obě uvedené zprávy zdůrazňují roli stanovených cílů společnosti, od kterých se obecná, ale i konkrétní podoba reportů stavu činností a výkonnosti odvíjí. Na základě vytýčených cílů je možné identifikovat sledované ukazatele a relevantní subjekt, o kterém by měly pravidelné zprávy referovat. Obecná pravidla reportingu tak sledují níže uvedenou logiku:

- účel sestavované zprávy
- subjekt, který je předmětem zprávy
- sledované ukazatele
- kdo a jakým způsobem vyhodnotí pravidelné zprávy.

Dle výše uvedeného tak budeme při analýze postupovat následovně:

1. identifikujeme kategorie uživatelů reportingu a analyzujeme jejich potřeby v souvislosti s jejich rozhodovacími pravomocemi
2. navrhнемe obsah výkazů „na míru“ identifikovaným kategoriím uživatelů
3. navrhнемe vhodnou formu prezentace výsledků
4. zároveň tam, kde to bude možné, sjednotíme formát reportů jednotlivých společností v rámci holdingu tak, aby výstupy byly srovnatelné
5. doporučíme vhodnou formu distribuce s nastavením přístupových práv k reportům
6. navrhнемe způsob využití zpětné vazby od uživatelů a vhodné metody zjišťování, jak jsou reporty uživateli využívány a jak mohou být vylepšeny.

V případě sledovaných ukazatelů pro kvalitní reporting jednotlivých MOS budeme respektovat následující obecné zásady:

- Měla by existovat provázanost mezi záměry a cíli jednotlivých společností a PMH
- Ukazatele by měly být specifické, měřitelné a v čase dosažitelné
- Ukazatele by neměly odvádět pozornost od skutečné motivace
- Ukazatele by měly být porovnatelné s konkurencí, spjaty s výkonností a být auditovány

7.1.2. Strukturace reportingu

Uživatele a dle jejich kategorií i reporty je možné rozdělit do tří skupin - interní, externí, příp. externí vůči třetím osobám.

V souvislosti s tím je třeba zmínit konkrétní vztah vlastníka a managementu, který má vliv na zařazení vybraných uživatelů. Klíčovým aspektem je skutečnost, zda vlastník vystupuje v rámci podniku jako investor, který poskytl pouze finanční prostředky za účelem jejich zhodnocení a svůj vliv uplatňuje pouze na valných hromadách, kde může rozhodovat o způsobech rozdělení zisku, o změnách základního kapitálu, o změnách statutárního orgánu, o dalším vývoji podniku, cílech, tzn. o záležitostech spadajících do pravomoci valné hromady. Většinou se jedná o tzv. strategické řízení. Vlastník v tomto případě získává pouze oficiálně zveřejňované informace.

Druhým případem je model, kdy se vlastník podílí na řízení podniku a jeho hlavním cílem je dosažení stanovených ekonomických cílů, jako je například maximalizace zisku, zajištění likvidity, plnění veřejných úkolů (příp. dalších nefinančních či kvalitativních cílů firem dle jejich předmětu podnikání vycházejících z vlastnické politiky HMP / stanovených KPI definujících obsah vlastnické politiky) apod. (tzv. „stakeholder model“). Vlastník v tomto modelu obsazuje posty podnikového managementu a podílí se nejen na strategickém, ale také na taktickém a operativním řízení podniku. Díky svému postavení pak musí mít přístup k informacím, které potřebuje pro svou rozhodovací činnost. S ohledem na motivaci a cíle implementace koncernového a holdingového uspořádání vybraných městských společností s majetkovým podílem Hlavního města Prahy bude pro tuto kapitolu relevantní právě tento model.

Interní reporting

Interní reporting je založen především na obsahu manažerského účetnictví, které vychází z finančního účetnictví a umožňuje mimo jiné propojit hodnotové a věcné řízení podniku. V rámci hodnotového řízení pak propojuje 4 základní oblasti řízení: finanční (hodnotové) řízení, řízení hlavní výdělečné činnosti, distribuci a komunikaci se zákazníkem a v posledním případě personální řízení. Interní reporting je určen zejména vedoucím pracovníkům na různých úrovních v rámci podniku. Jeho úlohou

je vytvoření vhodných podkladů pro rozhodování, řízení, stanovení a kontrolu naplnění cílů. Zároveň musí reflektovat konkrétní potřeby daného podniku, kdy si podnik přesně stanoví, jaký obsah by daný reporting měl mít, jak by měl být strukturovaný a jak často by se měl vypracovávat.

Nastavení manažerského účetnictví dle konkrétních potřeb daného podniku je ovlivněno několika faktory:

- charakterem podnikatelské činnosti podniku
- historickým vývojem podniku a jeho velikostí
- stylem řízení a organizační strukturou daného podniku
- pozicí podniku na trhu a konkurenčním prostředím.

Interní reporting určený představenstvu

Reporty představenstvu bývají předkládány většinou jedenkrát měsíčně a jejich obsahem je prezentace aktuálního výsledku podnikatelské činnosti za předchozí měsíc. Tyto výsledky pak mohou být porovnávány s výsledky z předchozího období a zároveň s pevným plánem. Informace musí mít přehledný, jasný a stručný formát. V případě, že u některé ze sledovaných položek vznikly odchylky, musí být tyto odchylky okomentovány. Pro potřeby představenstva jsou většinou prezentovány informace týkající se celé společnosti. Jedná se nejčastěji o:

- obchodní data týkající se počtu zákazníků, objemu prodaných výrobků, vlastní spotřeby, bilančních rozdílů, množství nakoupeného materiálu apod.
- personální data, která se týkají především počtu zaměstnanců, mzdových nákladů, průměrné výše mezd, možností dalšího vzdělávání atd.
- finanční výkazy ve zkrácené podobě
- finanční analýzy vybraných položek.

Interní reporting dozorčí radě

Dozorčí radě bývají předkládány zprávy, v nichž jsou jí sděleny skutečné výsledky podniku a očekávané skutečnosti. Dále jsou dozorčí radě předkládány podklady, které se týkají ročního a střednědobého plánu dané společnosti. Prognózy bývají dozorčí radě předkládány čtvrtletně a plány ročně. Konkrétní nastavení je individuální a odvíjí se od fungování dozorčí rady, především pak od četnosti jejích jednání.

Interní reporting úseků společnosti

Tyto zprávy představují další část interního reportingu. Obsahují především údaje o plánovaných a skutečných nákladech a výnosech za příslušné období. Úkolem jednotlivých podnikových úseků je pak okomentovat vzniklé odchylky.

Externí reporting

Externí reporting slouží externím uživatelům a je založen na finančním účetnictví. Řídící pracovníci však mohou připravovat účetní uzávěrky s řadou odlišností pro svou vlastní potřebu. Proto pokud je účetní uzávěrka určena externím uživatelům, je vhodné, aby příslušné výkazy byly vypracovány v souladu s porovnatelnými standardy, např. na základě pravidel IFRS (International Financial Reporting Standards).

Externí reporting určený pro mateřskou společnost

Informace, které mateřská společnost může od dceřiné společnosti požadovat, jsou většinou cash flow, přehled zákazníků, obratu, zaměstnanců, hospodářského výsledku či nákladů. Záleží na

potřebách dané mateřské společnost, které údaje požaduje a v jakém časovém intervalu. Velmi často se stává, že se jedná o pravidelné měsíční výkazy, které dceřiná společnost musí vždy k danému termínu odeslat.

Externí reporting vůči třetím stranám

Pokud hovoříme o externím reportingu vůči třetím stranám, většinou se jedná o reporting informací, které bývají zveřejněny například ve Sbírce listin u Obchodního rejstříku, např. pravidelné roční účetní uzávěrky, které obsahují rozvahu, výkaz zisků a ztrát a výkaz o cash flow.

Podle pravidelnosti sestavování zpráv lze reporting dále dělit na:

- **Standardní**, kdy se jedná o zprávy vyhotovené v pravidelných intervalech, ve standardní struktuře, např. informace o skutečných hodnotách, odchylkách a jejich analýze, výpočet očekávaných hodnot; interval pak může být měsíční, čtvrtletní a roční, v případě potřeby je možné cyklus některých zpráv zkrátit na denní, týdenní či čtrnáctidenní.
- **Mimořádný**, tzv. ad hoc reporting, obsahující zprávy vyhotovené na požádání, které jsou mimořádné z pohledu termínu, obsahu a formy a běžně zpracovávány nejsou.

Podle obsahu můžeme zprávy dělit na:

- **souhrnné** (přehledové) zprávy, ve kterých bývají zachyceny základní finanční ukazatele o hospodaření podniku jako celku za dané období, jejich srovnání s plánovanými hodnotami, popřípadě s minulým obdobím, či s přechozími 12 měsíci
- **dílčí** zprávy, které se obvykle dělí dle hospodářských činností na obchodní, výrobní, marketingové, personální atd.¹³

Aby report předkládaný managementu obsahoval všechny informace, které management potřebuje pro řízení a rozhodování, měly by být při jeho přípravě dodrženy tyto předpoklady:

- objektivita – oddělení controllingu musí být nezávislý útvar, schopný eliminovat střet cílů jednotlivých zájmových skupin v podniku
- ověřitelnost a srozumitelnost zdrojových dat, použitých metod, výsledků
- vhodný obsah, forma a struktura zprávy
- včasnost – zprávy musí být k dispozici ve správný okamžik, tj. v termínu, kdy je požaduje příjemce zprávy
- standardizovaný elektronický formát, který je možné, v případě potřeby, snadno upravit; na tvorbě standardizovaného formátu by se měla ideálně podílet společnost ISE, a.s., která by zajistila jednotný formát pro všechny uvažované společnosti.

7.1.3. Současný stav

Současný model externího reportingu spočívá v podávání čtvrtletních zpráv zástupci města v orgánech městských společností. Navíc rozsah reportingu je zpravidla omezen pouze působností dozorčích rad, v nichž zástupci města figurují. Z tohoto pohledu se četnost a forma reportingu může zdát jako nedostatečná.

Dále je třeba si uvědomit, že město jakožto akcionář je při získávání informací právně omezeno, tj.

¹³ ŠOLJAKOVÁ, Libuše. FIBÍROVÁ, Jana. Reporting. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2759-2

nemá právo na informace, které tvoří obchodní tajemství společnosti.

Proto budou v následující části navrhovány takové kroky, které umožní získávání informací v plném rozsahu. Uchazeči považují řešení této otázky za jednu z nezbytných podmínek efektivního řízení městských společností.

Možnosti a forma reportingu vyplývají z konkrétních IS, které jednotlivé společnosti využívají. Společnost Kolektory Praha, a.s. je malou společností, která účtuje v jednoduchém účetním systému. Vedle tohoto SW vlastní a provozuje speciální dispečerský systém, jenž provádí nepřetržitý monitoring stavu technologie. V kolektorech sleduje veličiny jako např. dodávky elektrické energie, stav teplovodních sítí, stav plynovodů, dosažené teploty, koncentrace plynů, stav vstupů, osvětlení atd.

Obdobně malou společností je Pražská vodohospodářská společnost a.s. Tato společnost tak nepoužívá velký účetní software typu SAP. Nicméně v případě akvizice firmy Pražské vodovody a kanalizace, a.s. (PVK) by nejspíše vyvstala potřeba změny. Společnost PVK účtuje v systému Helios.

Větve společností zastřešená mateřskou společností Pražská plynárenská Holding, a.s. pracuje v informačním systému SAP. Z tohoto důvodu při návrhu možných technických řešení pro variantu založení PMH vycházely první myšlenky z potenciálu tohoto SW. Pokud studie proveditelnosti potvrdí při splnění stejných požadavků ekonomickou efektivnost jiného řešení / využití jiného IS, bude samozřejmě racionálnější zvolit jiného dodavatele.

7.1.4. Reporting v případě volby varianty 1, tj. implementace koncernového a holdingového uspořádání vybraných městských společnosti s majetkovým podílem HMP

Cílem politiky controllingu a reportingu je vytvoření nástrojů řízení ke koordinaci procesů plánování a kontroly a vytvoření datové informační základny koncernu, umožnění přenosu strategie HMP do strategie jednotlivých členů koncernu a její realizace v rámci podnikových plánů.

Ad1) Identifikace kategorií uživatelů reportingu a analýza jejich potřeb v souvislosti s jejich rozhodovacími pravomocemi

V současně uvažované variantě 1 se jedná o následující orgány: *úroveň podniků* - představenstva, dozorčí rady, valné hromady; *úroveň holdingu* - koncernový výbor, představenstvo PMH, dozorčí rada, valná hromada - Rada HMP, zastupitelstvo HMP.

Tabulka 11: Jednotliví uživatelé a postavení v rámci holdingu

Úseky podniků	Úseky PMH
Valná hromada	Valná hromada – Rada HMP
Dozorčí rada - složení DR by mělo odrážet složení zastupitelstva (včetně zástupců opozice) Dozorčí rada bude disponovat především kontrolní pravomocí.	Dozorčí rada – členy DR jsou zástupci města, přičemž alespoň jedním ze členů by měl být vždy zástupce holdingové společnosti.
Představenstvo - výkonný management společnosti, počet členů se odvíjí podle počtu odborných úseků, resp. odborných ředitelů	Představenstvo – osoby odpovědné za koncernové řízení podle schválené strategie MHP. Členy představenstva mohou být i zástupci výkonného managementu (CEO, CFO, COO).
	Koncernový výbor – složený z vedoucích dceřiných společností

Úroveň podniků

V tomto případě se jedná o interní reporting představenstvu, dozorčí radě a valné hromadě. Představenstvo obdrží standardní report na měsíční bázi (může být i častěji) s možností přístupu ke všem informacím (detailní rozbor jednotlivých položek v reportu z účetnictví, či jiného relevantního zdroje) tak, aby byla zajištěna maximální informovanost. Podobně, avšak jednou za jeden či dva měsíce, bude informována dozorčí rada, která bude mít rovněž přístup ke kompletnímu balíčku informací uloženému na interním úložišti PMH. Nakonec v ročním intervalu obdrží souhrnný report valná hromada, která bude mít na vyžádání opět možnost přístupu ke kompletnímu balíčku informací.

Úroveň PMH

V případě úrovně holdingu se jedná o reporting koncernovému výboru, představenstvu, dozorčí radě a valné hromadě. Koncernový výbor a představenstvo budou zpravovány standardním reportem na měsíční bázi (může být i častěji), v případě nutnosti si výbory mohou vyžádat detailnější informace. Dozorčí rada bude zpravována jednou za jeden, či dva měsíce a rovněž si bude moci vyžádat podrobnější informace. Valná hromada obdrží standardní report jednou za rok s možností požádání o podrobnější informace.

Ad 2) Návrh obsahu výkazů - „na míru“ identifikovaným kategoriím uživatelů

Všechny reporty, které budou s podporou IT systémů generovány, tzv. reportingový balíček, budou umístěny na interní úložiště společnosti, kde budou s příslušnými přístupovými právy dostupné managementu a vedoucím nákladových středisek, projektovým manažerům a pracovníkům finančního oddělení a dalším. Zprávy managementu budou poskytovány uživatelům pro zvýšení efektivity a kvality řídících rozhodnutí a uživatelé budou povinni zachovávat důvěrnost informací, které budou předkládané zprávy obsahovat. Zprávy lze rozdělit do několika skupin:

- Výstupy z finančního účetnictví
- Rozpočtové reporty
- Prognózy
- Projektové reporty
- Reporty nákladových středisek
- R&D a produktové reporty
- příp. další.

Všechny zprávy, které budou součástí balíčku, se budou uživatelům předkládat ve stanovených lhůtách a formátu. Většina reportů bude připravována na měsíční či čtvrtletní, popřípadě roční bázi. Kompletní přehled reportů, který tvoří reportingový balíček, uvádí následující tabulka.

Tabulka 12: Příklad matice položek k reportování

Reportovací skupina / Interval	Měsíční	Čtvrtletní	Roční
Účetní výkazy	Rozvaha / výkaz zisků a ztrát KPI Cash Flow Analýza obratu a pracovního kapitálu	Rozvaha / výkaz zisků a ztrát KPI Cash Flow Analýza obratu a pracovního kapitálu	Rozvaha / výkaz zisků a ztrát KPI Cash Flow
Rozpočtové reporty			Rozvaha / výkaz zisků a ztrát Cash Flow Prodeje a výroba Analýza provozních nákladů Mimořádné (neprovozní) položky Investice Personální politika Výzkum a vývoj Zdroje financování, úvěry, čisté zadlužení
Plány	Rozvaha / výkaz zisků a ztrát Projektové výnosy / marže / profitabilita projektů / produktů	Rozvaha / výkaz zisků a ztrát Kapitálové výdaje (CAPEX) Personální ukazatele Projektové výnosy / marže / profitabilita projektů / produktů	
Pokladní zprávy	Vývoj pohledávek Vývoj závazků		
Zprávy o projektech	Seznam projektů / status Náklady na projekt / plnění projektu	Report o průběhu projektu (detail) Report o průběhu projektu (souhrnn) Projektové výnosy / marže / profitabilita na klienta Plán zdrojů	
Reporty nákladových středisek	Rozpočet na středisko (detail, souhrnn, manaž. rep.) Výdajový rozpočet (detail, souhrnn, manaž. rep.) Počet zaměstnanců (detail, souhrnn, manaž. rep.) Výplatní listiny (detail, souhrnn, manaž. rep.) Zaměstnanecké benefity (detail, souhrnn, manaž. rep.)	Rozpočet na středisko (detail, souhrnn, manaž. rep.) Výdajový rozpočet (detail, souhrnn, manaž. rep.) Počet zaměstnanců (detail, souhrnn, manaž. rep.) Výplatní listiny (detail, souhrnn, manaž. rep.) Zaměstnanecké benefity (detail, souhrnn, manaž. rep.)	
Výzkum a vývoj Finanční modelování		Rozpočet výdajů na vývoj a výzkum (souhrnn)	Strategický finanční plán

V návaznosti na výše uvedenou strukturu holdingu identifikujeme tři úrovně rozsahu reportů z hlediska obsažených informací. První úroveň bude zahrnovat informace o jednotlivých společnostech. Bude se tedy jednat o nekonsolidované účetní výkazy z předchozí tabulky (viz návrh možné formy reportů v Příloze). Druhá úroveň bude zahrnovat konsolidované účetní výkazy dle předchozí tabulky a shrnutí KPI za všechny dceřiné společnosti, příp. další informace.

Tabulka 13: Návrh třetí úrovně reportování

Číslo jednací:					
V Praze dne:					
MATERIÁL Č.....					
Pro zasedání společnosti dne 00/00/0000					
	Jméno	Podpis	Datum	Fce / Org. Jedn.	Kontakt
Vypracoval:					
Předkládá:					
ZPRÁVA O ČINNOSTI JEDNOTLIVÝCH SPOLEČNOSTÍ					
I. PLNĚNÍ PROVOZNĚ - EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ					
<ul style="list-style-type: none"> - jedná se o vyhodnocení sledovaných ukazatelů a identifikace problémů při jejich plnění, dále obsahuje plán vs. skutečnost a výhled do budoucna PS, a.s. <ul style="list-style-type: none"> - sledované ukazatele detailně viz níže, kapitola konkrétní KPI PP, a.s. <ul style="list-style-type: none"> - sledované ukazatele detailně viz níže, kapitola konkrétní KPI PVS, a.s. <ul style="list-style-type: none"> - sledované ukazatele detailně viz níže, kapitola konkrétní KPI KP, a.s. <ul style="list-style-type: none"> - sledované ukazatele detailně viz níže, kapitola konkrétní KPI 					
II. HLAVNÍ UDÁLOSTI					
<ul style="list-style-type: none"> - obsahuje popis událostí, které významnou mírou ovlivnily chod společností PS, a.s. <ul style="list-style-type: none"> - vliv na sledované ukazatele a důvod změn PP, a.s. <ul style="list-style-type: none"> - vliv na sledované ukazatele a důvod změn PVS, a.s. <ul style="list-style-type: none"> - vliv na sledované ukazatele a důvod změn KP, a.s. <ul style="list-style-type: none"> - vliv na sledované ukazatele a důvod změn 					
III. POTŘEBA SPOLUPRÁCE					
<ul style="list-style-type: none"> - identifikace synergických efektů a jejich možné prohloubení skrz spolupráci PS, a.s. <ul style="list-style-type: none"> - může se jednat o vyjednávání úvěru, či ceny při odběru energií, nákupu odkupu nemovitostí apod. PP, a.s. <ul style="list-style-type: none"> - může se jednat o vyjednávání úvěru, či ceny při odběru energií, nákupu odkupu nemovitostí apod. PVS, a.s. <ul style="list-style-type: none"> - může se jednat o vyjednávání úvěru, či ceny při odběru energií, nákupu odkupu nemovitostí apod. KP, a.s. <ul style="list-style-type: none"> - může se jednat o vyjednávání úvěru, či ceny při odběru energií, nákupu odkupu nemovitostí apod. 					

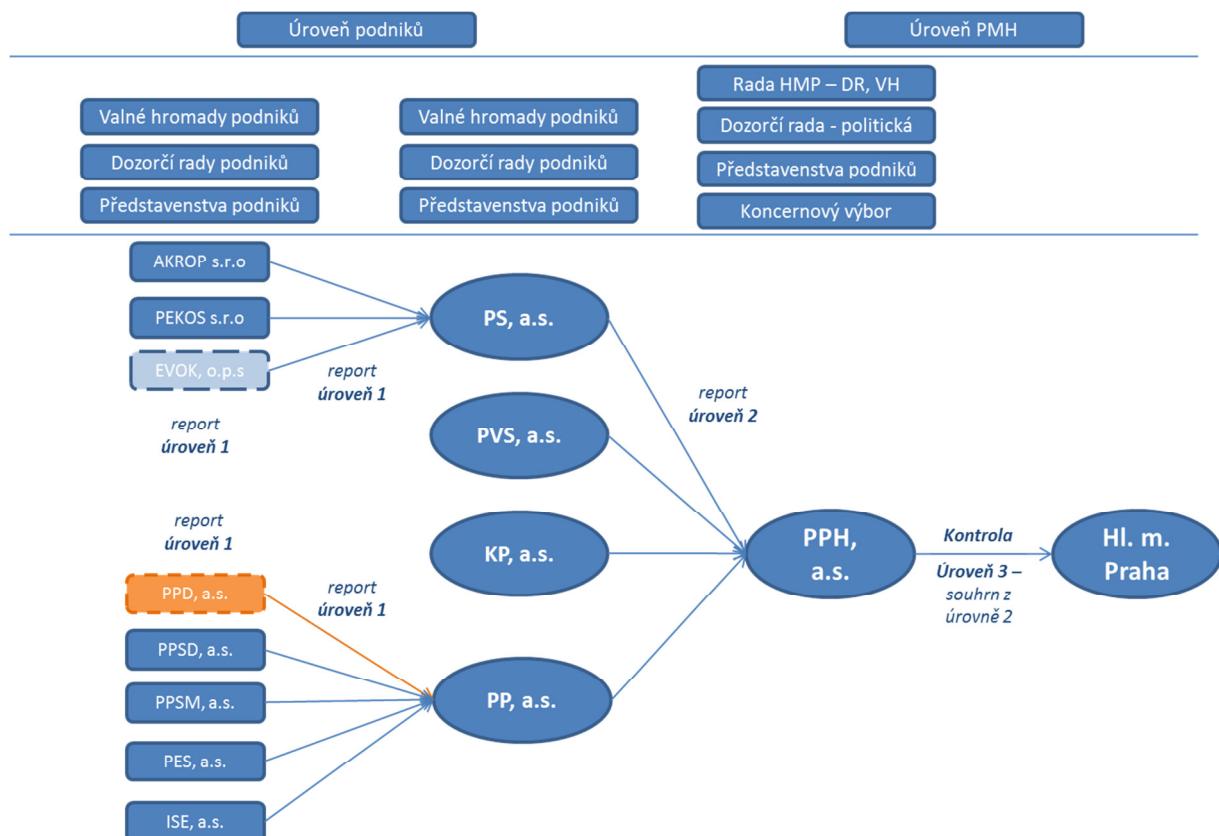
Reporting vlastníkovi reprezentovanému RHMP/zastupitelstvem (třetí úroveň) bude obsahovat pouze souhrnné nejzásadnější informace a bude minimálně respektovat současné nastavení, kdy je těmto orgánům předkládána

- Výroční zpráva společnosti vč. Zprávy představenstva o podnikatelské činnosti společnosti a stavu jejího majetku a Zprávy o vztazích mezi propojenými osobami za účetní období
- Zpráva dozorčí rady o kontrolní činnosti včetně stanoviska k účetní závěrce a návrh na rozdelení zisku a zpráva dozorčí rady o přezkoumání zprávy o vztazích mezi propojenými osobami
- řádná samostatná a konsolidovaná účetní závěrka společnosti
- Rozhodnutí o rozdelení kladného hospodářského výsledku za rok 2014
- pravidelně každé čtvrtletí Informativní zpráva o plnění úkolů vyplývajících z usnesení Zastupitelstva hl. m. Prahy¹⁴.

Kromě pravidelného reportingu se bude zpracovávat i řada mimořádných ad-hoc reportů, většinou na žádost finančního ředitele, mohou však vznikat i z podnětu ředitelů divizí či produktových manažerů a vedoucích nákladových středisek. Zprávy budou zveřejňovány na sdílené interní síti (tzv. cloudu) společnosti, kam budou nastavena přístupová práva zodpovědným osobám, které mají mít ke zprávám přístup.

Následující obrázek shrnuje strukturu reportování v jednotlivých úrovních.

Obrázek 9: Ilustrace struktury reportování



Pozn.: V případě PPD, a.s. se jedná o specifický případ z důvodu povinného unbundlingu vyplývajícího ze současných právních předpisů. Viz níže případ PPD, a.s.

¹⁴ Kontrolu plnění jednotlivých úkolů provádí odbor kontrolních činností Magistrátu hl. m. Prahy. Výsledky kontroly jsou průběžně sledovány předsedou kontrolního výboru Zastupitelstva hl. m. Prahy. Informativní zpráva je poté, co ji Rada hl. m. Prahy vezme na vědomí, předkládána na jednání Zastupitelstva hl. m. Prahy.

Výše uvedený návrh obsahu výkazů je třeba chápat jako předběžný nástin vycházející z veřejně dostupných dat. Pro finální nastavení obsahu reportingu bude třeba vyjít z detailní analýzy fungování všech společností.

Ad 3 a 4) Vhodná forma prezentace výsledků

Výsledky budou prezentovány v jednoduché a srozumitelné formě na základě dat z účetních výkazů, které prezentujeme v příloze. Navrhujeme automatizovaný výstup v grafické podobě, na základě kterého budou zřejmě jednotlivé výkyvy a odchylky ve sledovaných ukazatelích.

Ad 5) Distribuce s nastavením přístupových práv k reportům

ISE vytvoří a zajistí provoz informační infrastruktury pro online pracovní prostředí ve formě cloudu nebo virtuálního data roomu (VDR), které nahradí historické formy předávání informací - reportingu. Jedná se o způsob, který dává subjektům možnost jednoduchého externího reportování řídících orgánů a umožní unifikovaný dohled nad reportingem holdingové struktury. Výhodnost navrhovaného řešení vychází z předpokladu, že ISE již v současnosti disponuje dostačným kapitálem ve formě znalostní a personálních kapacit pro výkon této činnosti. Reportingová infrastruktura může zároveň vzniknout transformací současného systému reportingu pro společnost PPH provozovaného ISE, pokud budou dodrženy zásady obsažené v následujícím textu.

Přístup k dokumentům bude zabezpečen nutností přihlášení do elektronického nástroje – cloudu nebo VDR – zvláštním heslem a přístupovým oprávněním k jednotlivým složkám dokumentů. Vkladatel (jednotlivé společnosti) informací bude mít u dokumentů k dispozici oprávnění pro čtení, nahrávání a provádění změn. Rozsah přístupu vkladatele bude omezen pouze na složku s vlastními dokumenty společnosti. Příjemce (výbor Pražského holdingu) informací bude mít k dispozici oprávnění ke čtení a stažení dokumentů ve všech složkách podřízených subjektů. Nebude mít ovšem oprávnění ke změně nahraných dokumentů.

Ad 6) Využití zpětné vazby od uživatelů, zjišťování, jak uživatelé reporty používají a jak mohou být vylepšeny.

V souvislosti s neustálým rozvojem společnosti vnímáme jako důležitou reflexi zpětné vazby od uživatelů reportů. Na základě zkušeností od uživatelů může být struktura reportingu upřesňována a zlepšována. V tomto směru navrhujeme připojit ke každému reportu komentář se zpětnou vazbou na daný druh reportu.

7.1.5. Konkrétní KPI

Neodmyslitelnou částí reportingu je i stanovení kritérií řízení výkonnosti (KPI – key performance indicators), která jsou používána pro porovnání skutečného vývoje s předpokládanými ukazateli a jsou nezbytnou součástí motivačního systému zaměstnanců. Na základě multikriteriálního principu je vybrán mix faktorů, které odráží vývoj efektivnosti a finanční a hodnotové ukazatele, které musí hodnocení pracovníci během konkrétního období dosáhnout. Pro části podniku, které jsou relativně samostatné, jsou nejčastěji používány ukazatele rentability kapitálu, výnosů či nákladů a pro vnitropodniková střediska bývají kritérii většinou řízení nákladů v kombinaci s řízením kvality a časové náročnosti.

Ukazatele KPI v určité míře anticipují obsah vlastnické politiky, která v současné době na úrovni HMP neexistuje. Po založení holdingu by ji však bylo vhodné zpracovat. Prozatím ji mohou suplovat stanovené cíle promítnuté do kvalitativních indikátorů, které by mělo stanovit HMP dle předmětu činnosti jednotlivých společností. Tato kapitola přichází s návrhem, jak by dle našeho očekávání mohly KPI pro jednotlivé společnosti vypadat. Předpokládáme, že po detailnějším rozboru fungování jednotlivých společností a komunikaci cílů HMP dojde k úpravě/doladění KPI.

Další nezbytnou částí reportingu jsou poznámky, komentáře a zdůvodnění (notes), které hodnotí

dosažený vývoj KPI, definují příčiny vzniku odchylek a tím vytvářejí prostor pro přijetí nápravných či podpůrných opatření.

Analýza zjišťování odchylek skutečného vývoje v porovnání s předem stanovenými cíli je považována za těžiště reportingu, což musí být podpořeno přístupem řídících pracovníků. Historicky nejstarším přístupem je maximální snaha o dodržení plánu a eliminaci odchylek, což ovšem vede k deformaci vývoje, nerespektování rychle se měnících podmínek na trhu apod. Řídící pracovníci by naopak měli vyžadovat informace o odchylkách (včetně informací vedoucích k jejich objasnění a interpretaci), aby bylo možné identifikovat příčiny odlišností mezi skutečnýma plánovanýma vývojem a hledat a přjmout vhodná opatření ke změně. „Funkce reportingu (controllingu) by se v této souvislosti měla postupně vyvíjet od „navigátora“, jehož cílem je reagovat včas na změny, aby nebyl vývoj horší, než předpokládal plán, k funkci „inovátora“¹⁵. V této své nové roli by měl controller napomoci vyhledat problémy skutečného vývoje, zpochybňovat stávající systém a jeho nástroje, hledat nová řešení a vytvářet systém včasného rozpoznání rizik.

Návrh klíčových ukazatelů bude připraven s ohledem na zajištění:

- sledování efektivity hospodaření MOS (jednotné ukazatele)
- sledování ukazatelů relevantních pro příslušnou oblast podnikání (energetika, komunikace)
- sledování vybraných parametrů z pohledu města (investice, dotace, správa majetku, veřejné zakázky apod.)
- sledování a hodnocení rizik.

V návaznosti na výše zmíněný přístup k reportingu jsou níže identifikovány cíle MOS na základě vyjádření těchto společností z výročních zpráv na konci roku 2016. Je zřejmé, že společnosti mohou své cíle během roku upravovat v závislosti na aktuální situaci. Z tohoto důvodu slouží níže zmíněné sledované ukazatele pouze jako příklady pro reporting. Sledované ukazatele jednotlivých MOS respektují jejich finanční významnost (viz následující tabulka) a jejich charakter činnosti.

Tabulka 14: Tržby vybraných dceřiných hl. m. Prahy

Společnost	Tržby 2016, v tis. Kč
PP	12 329 668
PS	2 733 800
PVS	5 283 637
KP	394 280

V návaznosti na charakter činnosti jsou sledované ukazatele rozděleny na finanční a nefinanční indikátory, které jsou shrnutý v tabulce níže. Definice těchto indikátorů jsou uvedeny v tabulkách u jednotlivých MOS.

¹⁵ ŠOLJAKOVÁ, Libuše. FIBÍROVÁ, Jana. Reporting. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2759-2

Tabulka 15: Příklady finančních a nefinančních ukazatelů KPI

Finanční indikátory	Nefinanční indikátory
Hospodárnost provozu	Bezpečnost a spolehlivost distribuční sítě
EBITDA	Obnova a rozvoj distribuční sítě
Obrat	Nové zakázky
ROE	Bilanční rozdíl
EVA	Bezpečnost provozu
a jiné	Konkurenceschopnost
	Bezpečnost ICT technologií
	Ekologie
	Skládkové tuny
	Ochrana životního prostředí
	Rekonstrukce a dostavba
	a jiné

Pražská plynárenská, a.s. (dále také jako „PP“)

Pražská plynárenská, a.s. je v porovnání s ostatními sledovanými MOS specifická jak svou činností, tak strukturou - PP vlastní 100% majetkový podíl v pěti dceřiných společnostech – Pražská plynárenská Distribuce, a.s. (dále také jako „PPD“); Pražská plynárenská Servis Distribuce, a.s. (dále také jako „PPSD“); Pražská plynárenská Správa majetku, a.s. (dále také jako „PPSM“); Prometheus, energetické služby, a.s. (dále také jako „PES“), a Informační služby – energetika, a.s. (dále také jako „ISE“). Vzhledem k těmto skutečnostem se na PP vztahuje zákon č. 458/2000 Sb., dle kterého PP mimo jiné „nesmí udělovat provozovateli distribuční soustavy (společnost Pražská plynárenská Distribuce, a.s., pozn. EEIP, a.s.) jakékoliv pokyny ohledně běžného provozu nebo údržby distribuční soustavy, a rovněž nesmí jakýmkoliv jiným způsobem zasahovat do rozhodování o výstavbě či modernizaci částí distribuční soustavy, pokud takové rozhodnutí nejde nad rámec schváleného finančního plánu, či jiného obdobného nástroje; tím není dotčeno oprávnění mateřské společnosti schvalovat roční finanční plán či jiný obdobný nástroj provozovatele distribuční soustavy a schvalovat jeho maximální limity zadlužení.“ Jinými slovy, PP má právo schvalovat roční finanční plán, ale již nesmí ovlivňovat budoucí rozhodnutí ohledně běžného provozu, údržby distribučních sítí, plánované výstavby apod. V této souvislosti je možnost reportingu směrem od společnosti Pražská plynárenská Distribuce, a.s. ke společnosti Pražská plynárenská, a.s. značně omezená.

V následující části zhodnotíme na základě veřejně dostupných dat jednotlivé dceřiné společnosti PP a tedy jejich předpokládané možnosti budoucího reportingu vůči PMH.

Tabulka 16: Tržby dceřiných společností společnosti Pražská plynárenská, a.s.

Společnost	Tržby 2016, v tis. Kč
PPD	2 354 390
PPSD	908 844
ISE	180 530
PPSM	118 551
PES	88 809

Pražská plynárenská Distribuce, a.s. (dále také jako „PPD“)

PPD, jako samostatný právní subjekt vlastní a provozuje distribuční síť a nabízí služby v oblasti distribuce plynu. Dle výroční zprávy PPD pro rok 2016 cíle společnosti směřují k dlouhodobě udržitelnému zajištění bezpečnosti a spolehlivosti distribučních služeb. Zároveň, jako další aktivity v souladu s požadavky kladenými Energetickým zákonem, PPD zmiňuje zajištění bezpečného, spolehlivého a hospodárného provozu, údržby, obnovy a rozvoje distribuční soustavy a poskytování služby distribuce zemního plynu při zachování principu rovného zacházení se všemi účastníky na trhu. Dále se chce vedení společnosti aktivně zapojovat do příprav zásad cenové regulace pro V. regulační období s cílem udržení proinvestiční metodiky a parametrů z IV. regulačního období.

V souladu s výše zmíněnými cíli a činností PPD uvádíme v následující tabulce možné příklady ukazatelů pro reporting vůči PMH.

Tabulka 17: Typologie možných ukazatelů pro společnost Pražská plynárenská Distribuce, a.s. pro reporting vůči PMH

Ukazatel
- Plnění plánovaného hospodářského výsledku (včetně nenavýšení provozních nákladů), jak byl schválen regulátorem - Plnění investičního plánu a plánu oprav (jak byl schválen regulátorem) - Příp. jiné (ukazatele zachycující vývoj bezpečnosti a spolehlivosti distribuční sítě, obnovu a rozvoj distribuční sítě apod.)

Pražská plynárenská Servis Distribuce, a.s. (dále také jako „PPSD“)

Společnost poskytuje služby pro koncern PP a další provozovatele plynových zařízení, včetně služeb v rámci výstavby ostatních inženýrských sítí. Mezi základní činnosti PPSSD patří servis, údržba, oprava a výstavba plynárenských zařízení (tj. plynovody, plynovodní přípojky, regulační stanice, ale také odběrné plynové zařízení v budovách průmyslových rozvodů plynu, průmyslových regulačních stanic a domovních rozvodů a provozování plynových kotelen), včetně servisní, inspekční a revizní činnosti na těchto zařízeních. Dle výroční zprávy pro rok 2016 identifikuje PPSSD několik strategických cílů:

- získávání nových zakázek, které jsou spojeny s realizací veškerých inženýrských sítí nejen na území ČR ale také v zahraničí;
- upevňování pozice na trhu se zaměřením na montážní práce nejen na území Prahy, kde působí nyní, a dále poskytování technologicky náročných a odborných montážních prací na plynovodech a regulačních stanicích;
- zajišťování činnosti v oblasti měření a metrologie s možností zajištění logistiky, nákupu a prodeje měřící techniky a spolupráci s jejich výrobci;
- prohlubování spolupráce s firmami vyrábějícími komponenty k výstavbě kanalizací a rozvodů vody v rámci nákupu a prodeje;
- zaměření se na snižování tzv. bilančních rozdílů – ztrát plynu v rámci distribuční soustavy PPD, ale také řešení neoprávněných odběrů plynu, které mají nejvyšší podíl na bilančním rozdílu;
- pokračování v implementaci inteligentní měřící techniky;
- nabízení zkušeností z pilotních projektů v návaznosti na identifikaci a snížení příčin ztráty plynu;
- pokračování s realizací služeb v oblasti detektorů plynů, příp. oxidu uhelnatého a přispívání k rozvoji bezpečnosti využívání plynu jako významného a bezpečného energetického média.

V souvislosti s výše zmíněnými cíli společnosti PPSD uvádíme následující možné ukazatele KPI.

Tabulka 18: Typologie ukazatelů pro společnost Pražská plynárenská Servis Distribuce, a.s. pro reporting vůči PMH

Ukazatel
- Plnění plánovaného hospodářského výsledku - Plnění investičního plánu a plánu oprav PPD - Zisk z externích zakázek mimo skupinu PP (objem a marže zakázek od externích zákazníků) - Příp. jiné

Informační služby – energetika, a.s. (dále také jako „ISE“)

ISE se specializuje na komplexní tvorbu infrastruktury informačních a komunikačních technologií, implementaci informačních systémů a zajištění jejich provozu. Pro koncern PP ISE spravuje většinu IT systémů. Zajišťuje tedy obnovu HW a SW technologií, jejich rozvoj a dále se zabývá podporou koncových uživatelů. Dle výroční zprávy pro rok 2016 společnost neplánuje výraznou změnu portfolia a objemu poskytovaných služeb. ISE chce nadále podporovat konkurenceschopnost koncernu PP svými kvalitními ICT službami a spolupracovat na zajištění bezpečnosti a rozvoji ICT technologií. V této souvislosti navrhujeme spolupráci při automatizaci reportingu pro celý uvažovaný PMH. Tato spolupráce by měla spočívat v navržení IS pro automatický reporting, standardizaci vkládaných dat a jejich automatickou aktualizaci a konzultaci s koncovými uživateli navrženého IS. Dle výše zmíněných priorit uvádíme pro společnost ISE následující možné ukazatele KPI.

Tabulka 19: Typologie ukazatelů pro společnost Informační služby – energetika, a.s. pro reporting vůči PMH

Ukazatel
- Plnění plánovaného hospodářského výsledku - Výše provozních nákladů - Realizace projektů (plnění harmonogramu a rozpočtu) - Plnění požadavků koncernu PP - Příp. jiné

Pražská plynárenská Správa majetku, a.s. (dále také jako „PPSM“)

Hlavní aktivitou společnosti je zajištění servisních služeb pro společnosti koncernu PP, ale i pro externí zákazníky. Tato aktivita spočívá v komplexní správě majetku, údržbě budov a pozemků, dopravních služeb a údržbě vozového parku, výstavbě CNG plnících staveb, provozování autopůjčovny vozidel na CNG pohon, provozování stravovacích závodů, ostraze objektů, službě podatelny, energetické službě a revizní činnosti, BOZP, PO, ekologii a logistice. Dle vyjádření ve výroční zprávě pro rok 2016 jsou hlavními cíli společnosti především udržení a zajištění vysoké úrovni nabízených služeb a aktivní přístup k ekologii s podporou alternativních paliv.

V návaznosti na výše zmíněné cíle společnosti PPSM a portfolio jejích nabízených služeb uvádíme následující možné ukazatele KPI.

Tabulka 20: Typologie ukazatelů pro společnost Pražská plynárenská Správa majetku, a.s. pro reporting vůči PMH

Ukazatel
<ul style="list-style-type: none"> - Plnění plánovaného hospodářského výsledku - Výše provozních nákladů - Výstavba CNG - Zisk ze zakázek od externích zákazníků - Příp. jiné

Prometheus, energetické služby, a. s. (dále také jako „PES“)

Společnost PES nabízí svým zákazníkům komplexní energetické služby v oblasti výroby a rozvodu tepelné energie, výstavby nových zdrojů tepelné energie, odborného poradenství a prodeje plynových spotřebičů. Dle výroční zprávy pro rok 2016 je strategie společnosti v letech 2017- 2019 zaměřena na intenzivní růst a rozvoj stávajících ekonomických činností se zaměřením na prodej tepelné energie a elektřiny. Pro dosažení stanoveného výsledku chce PES posílit ekonomickou výkonnost společnosti.

V souvislosti s výše zmíněnými cíli společnosti PES uvádíme následující možné ukazatele KPI.

Tabulka 21: Typologie ukazatelů pro společnost Prometheus, energetické služby, a.s. pro reporting vůči PMH

Ukazatel
<ul style="list-style-type: none"> - Plnění plánovaného hospodářského výsledku - Objem prodaného tepla - Akvizice nových zdrojů - Příp. jiné

Pražské služby a.s. (dále také jako „PS“)

Společnost Pražské služby, a.s., se od ostatních MOS liší vlastnickou strukturou, kdy hl. m. Praha vlastní 76,9 %, společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. vlastní 19,3 % a Pražské služby, a.s., vlastní emitované vlastní akcie ve výši 1,7 % základního kapitálu. Dále PS vlastní 100% majetkové podíly ve třech dceřiných společnostech - Akrop s.r.o., Pražský EKOservis s.r.o. a EVOK o.p.s. Společnost Akrop s.r.o. se zabývá čištěním a zimní údržbou komunikací, úklidem ploch a likvidací nebezpečných odpadů a černých skládek. Pražský EKOservis s.r.o. se zabývá pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Společnost EVOK o.p.s. poskytuje obecně prospěšné služby v oblasti odpadového hospodářství a ekologie městských aglomerací.

Společnost PS zajišťuje svoz směsného, tříděného odpadu, gastroodpadu, bioodpadu, nebezpečných odpadů a elektroniky, recyklaci elektroniky, třídění papíru, umístění kontejnerů malých i velkých objemů, likvidaci důvěrných dokumentů dle norem, provozování sběrných dvorů pro hl. m. Prahu a energetické využití odpadu v zařízení ZEVO (Zařízení na energetické využití odpadu). Vzhledem k nedostatku údajů obsažených ve výročních zprávách dceřiných společností jsou ukazatele pro společnost Pražské služby, a.s., založeny pouze na informacích z její výroční zprávy pro rok 2016.

Cíle společnosti PS respektují plán odpadového hospodářství České republiky na období 2015 – 2024 vypracovaný Ministerstvem životního prostředí, který je nyní v připomínkovém řízení. Tento plán, mimo jiné, navrhuje eliminaci skladování jakéhokoli odpadu do roku 2024. V této souvislosti si společnost PS vytyčila jako hlavní cíl zkoumání nových technologií pro eliminaci skládkových odpadů.

S ohledem na výše zmíněné skutečnosti shrnuje možné ukazatele následující tabulka.

Tabulka 22: Typologie ukazatelů pro společnost Pražské služby, a.s. pro reporting vůči PMH

Ukazatel
- Plnění plánovaného hospodářského výsledku - Hospodárnost provozu, výše provozních nákladů - Kvalita služeb - Příp. jiné

Pražská vodohospodářská společnost a.s. (dále také jako „PVS“)

PVS je zodpovědná za správu, obnovu a rozvoj vodohospodářského majetku Hlavního města Prahy. Budoucí vývoj ve struktuře činnosti však vzhledem k možnému převzetí částečného podílu ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s. (PVK) není zřejmý. Z tohoto důvodu navrhujeme dvě varianty – Variantu 0, zachování původního stavu (nedojde k převzetí podílu PVK), a Variantu 1, PVS převezme částečný podíl ve společnosti PVK.

Varianta 0 – zachování původního stavu

Dle výroční zprávy pro rok 2016 si PVS určila střednědobý investiční plán, který definuje věcné potřeby na rekonstrukce a dostavbu jednotlivých vodohospodářských infrastruktur pro horizont pěti let. V této souvislosti považujeme za možné následující ukazatele.

Tabulka 23: Varianta 0 - Typologie ukazatelů pro společnost PVS pro reporting vůči PMH

Ukazatel
- Plnění plánovaného hospodářského výsledku - Hospodárnost provozu, výše provozních nákladů - Plnění investičního plánu a plánu oprav - Kvalita služeb (počet závad) - Příp. jiné

Varianta 1 – PVS přvezme částečný podíl v PVK

Obsah činnosti PVK zahrnuje dodávku a distribuci pitné vody, odvádění a čištění odpadních vod, odstranění havárií na vodovodní a stokové sítí, průzkum stokové sítě a zajištění kvality vody. Při převzetí částečného podílu v PVK společností PVS by se obsah činností obou společností propojil, a tudíž pro tuto variantu předpokládáme i propojené cíle obou společností. Dle výroční zprávy společnosti PVK pro rok 2016 jsou hlavními prioritami a cíli ochrana životního prostředí, kvalita služeb, úspora vodních zdrojů a také bezpečnost a ochrana při práci. V návaznosti na stanovené cíle společností PVS a PVK jsou v následující tabulce shrnutý možné ukazatele.

Tabulka 24: Varianta 1 - Typologie ukazatelů pro společnost PVS pro reporting vůči PMH

Ukazatel
- Plnění plánovaného hospodářského výsledku - Hospodárnost provozu, výše provozních nákladů - Plnění investičního plánu a plánu oprav - Kvalita služeb - Příp. jiné

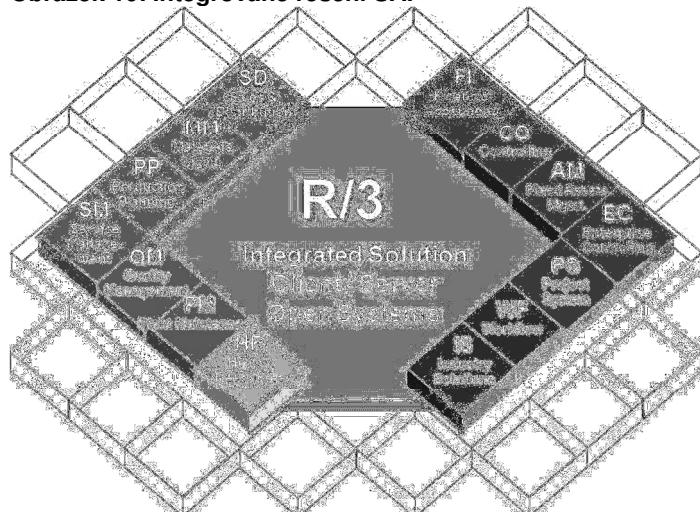
Kolektory Praha, a.s. (dále také „KP“)

Hlavní aktivitou KP je zajištění provozu, správy a údržby kolektorové sítě v hlavním městě Praze. Společnost KP má kolektorovou síť pronajatou od hl. m. Prahy na základě nájemní smlouvy. Dle výroční zprávy pro rok 2016 lze usuzovat, že hlavní prioritou společnosti je udržování kvality kolektorové sítě. Z toho důvodu identifikujeme hlavní cíle jako rozvoj a opravu stávající kolektorové sítě.

Tabulka 25: Typologie ukazatelů pro společnost Kolektory Praha, a.s. pro reporting vůči PMH

Ukazatel
- Plnění plánovaného hospodářského výsledku - Hospodárnost provozu, výše provozních nákladů - Plnění investičního plánu a plánu oprav - Kvalita služeb (počet závad) - Příp. jiné

Výše uvedený návrh KPI je opět třeba chápat jako předběžný nástin vycházející z veřejně dostupných dat. Pro jejich finální nastavení bude třeba vyjít z detailní analýzy fungování všech společností.

7.1.6. Technické řešení - SAP Koncept modulů**Obrázek 10: Integrované řešení SAP**

Zdroj: sap.com

Následující návrhy vychází ze skutečnosti, že SW SAP je využíván většinou společností, o jejichž inkluzi do holdingu se uvažuje (větve PP). Pokud uvažujeme s variantou, ve které je společnost ISE správcem IS celého holdingu, a PPH již systém SAP využívá, bude potřebný pouze nákup uživatelských licencí (viz dále).

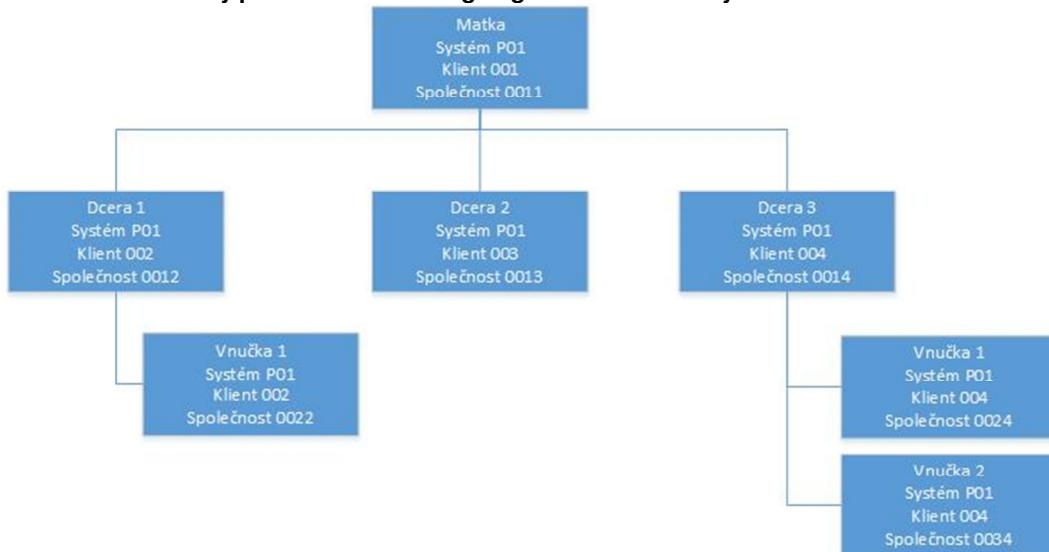
Z veřejně dostupných licenčních podmínek vyplývá následující:

1. používání jakéhokoliv modulu vyžaduje jak licenci definovaného uživatele, tak i licenci k balíčku
2. nabyvatel licence musí být držitelem licence definovaného uživatele pro každou osobu, která přistupuje k modulu, a taková licence definovaného uživatele bude definovat rozsah, v němž může daný jednotlivec používat modul, přičemž takové používání modulu vždy podléhá licenci k modulu.

Nákladovost jednotlivých variant se tak bude odvíjet od počtu a relevance modulů, které již společnost používá a pro které bude na druhou stranu třeba zakoupit nová licence, zároveň od počtu potenciálních uživatelů.

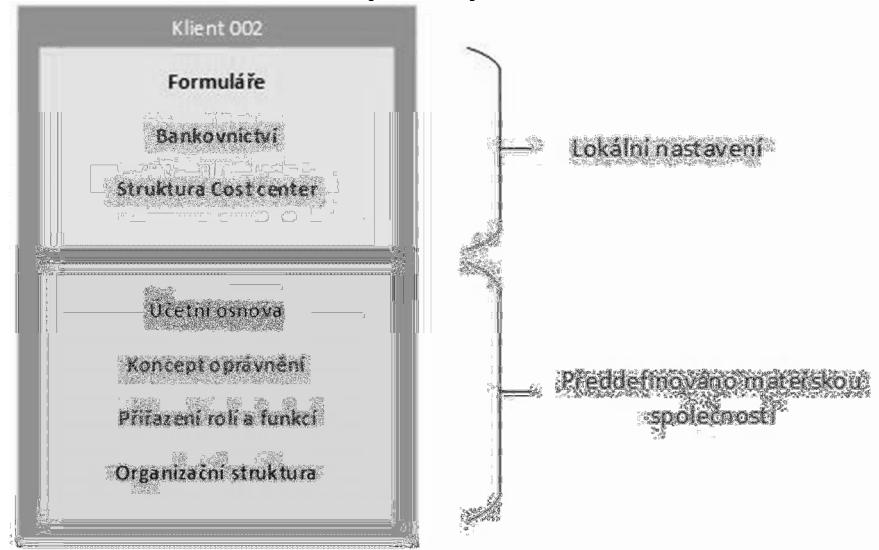
Následující obrázek znázorňuje příklad organigramu možného nastavení systému SAP, v němž každá dceřiná společnost používá vlastní číslo klienta a jejich dceřiné společnosti pak různé účetní okruhy v rámci klienta.

Obrázek 11: Obecný příklad možného organigramu nastavení systému SAP



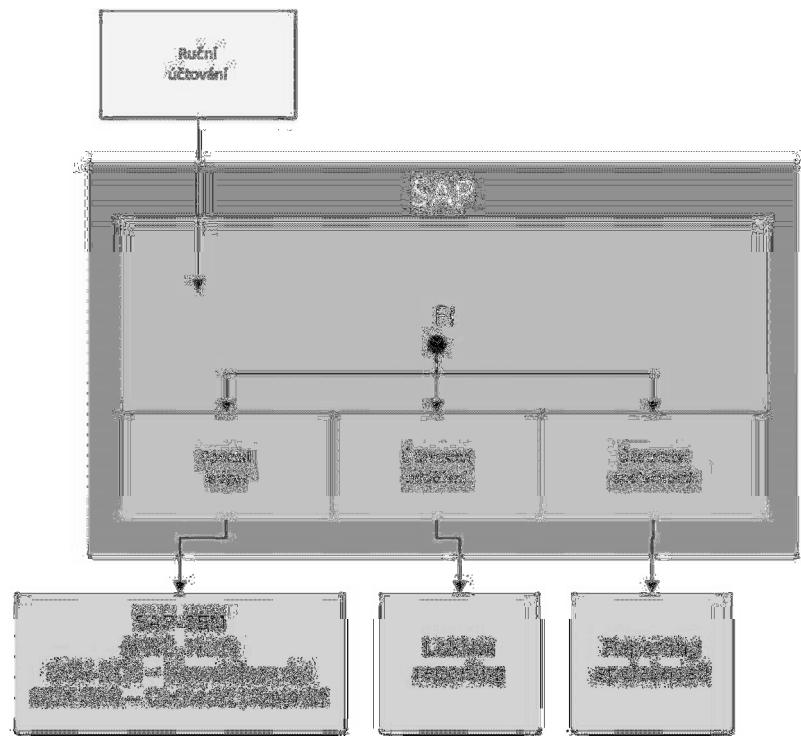
Každý klient má pak vlastní lokální nastavení a nastavení definované centrální autoritou.

Obrázek 12: Schéma nastavení jednotlivých klientů

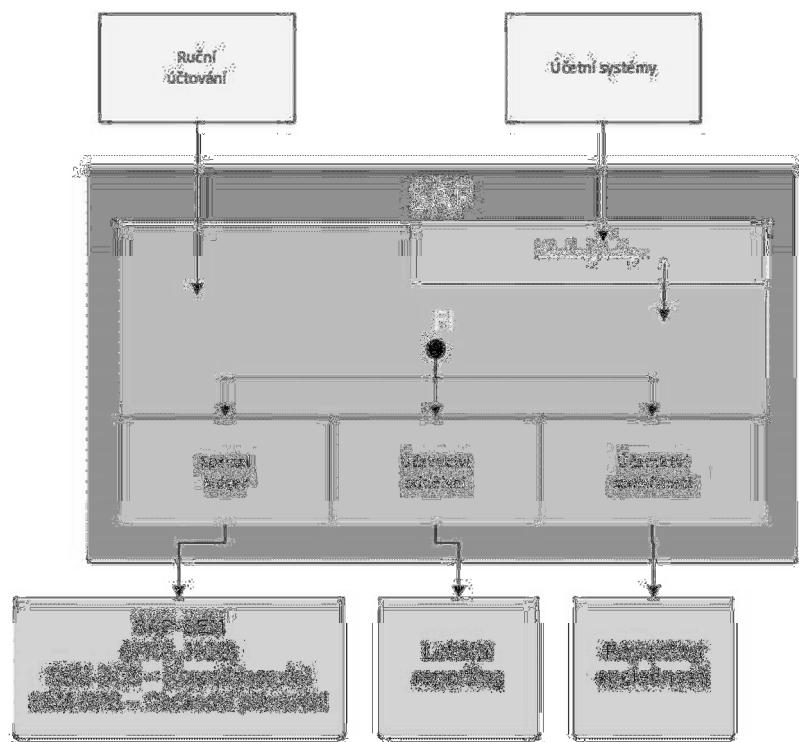


Při řešení problémů standardizovaného reportingu je možné pracovat s následujícími variantami:

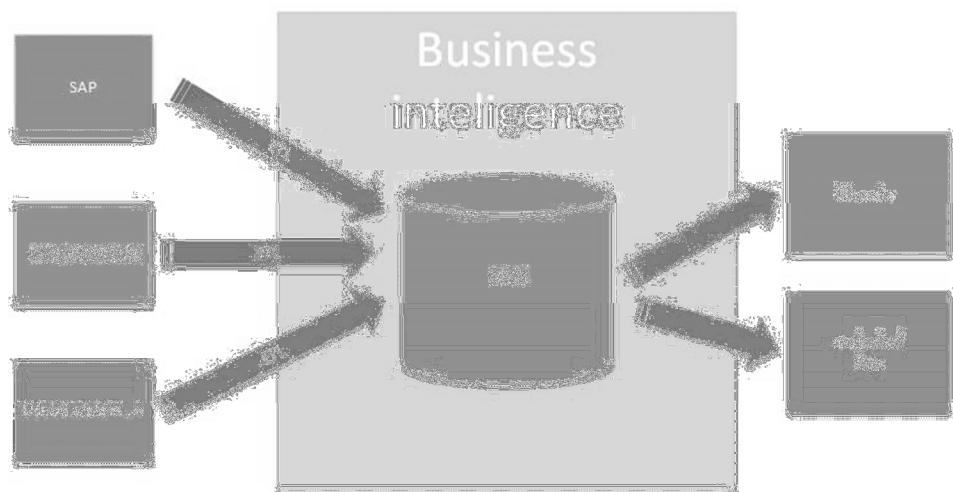
- 1) **Migrace a použití jen systému SAP**, tj. postupné zrušení všech účetních systémů a kompletní přechod na SAP.



2) Použití stávajících systémů a přenos dat do SAPu jako centrálního účetního systému



3) Použití stávajících systémů a přenos dat do centrálního reportovacího systému MIS



Tabulka 26: Srovnání variant

	Varianta 1	Varianta 2	Varianta 3
Předpoklady	<p>Je nutné správné načasování - po přechodu by již neměly existovat žádné otevřené položky v původních systémech.</p> <p>Původní systémy řeší pouze proces účetnictví, neprobíhají v nich žádné další procesy, které by byly na účetnictví navázané a které by nebylo možné do systému SAP převést (tj. mohou být zrušeny a archivovány pro potřeby auditu).</p>	Dojde k zachování stávajících systémů, protože jsou potřeba pro další procesy nesouvisející přímo s procesem účtování.	<p>Jedná se o nejjednodušší způsob centrálního reportingu.</p> <p>Neexistuje globální účetní systém a jeden podpůrný úsek pro jeho správu.</p> <p>Procesy zůstávají nezměněny.</p>
Postup	Správa účetního systému se přesune na jedno centrální podpůrné oddělení, které bude zajišťovat správu jednoho globálního systému pro všechny společnosti skupiny.	<p>Správa účetního systému bude přesunuta na jedno centrální podpůrné oddělení, které bude zajišťovat správu jednoho globálního systému pro všechny společnosti ve skupině.</p> <p>Bude však nutné zachovat podpůrná oddělení zajišťující správu stávajících systémů.</p>	<p>Periodicky (každou noc) běží procesy, které načítají data do DWH (Data warehouse) pomocí ETL (Extract, transform and load) skriptů. Ty transformují heterogenní data do jednotného formátu a ukládají je do DWH. Z DWH je pak různé reportingové nástroje mohou získávat.</p>
Přínosy	V rámci migrace bude možné optimalizovat procesy společnosti a snížit personální náklady (centrální účetní oddělení, centrální fakturační oddělení,...)	V rámci migrace je možné i optimalizovat procesy společnosti a snížit personální náklady (centrální účetní oddělení), ale v nižší míře než u Varianty 1.	Uživatele není nutno školit, pracují ve stávajících systémech.
Náklady	<p>Při migraci bude potřeba konzultant pro SAP pro korektní nastavení systému SAP, tvorbu formulářů a customizaci.</p> <p>Další náklady by mohly vzniknout integrací dalších podpůrných systémů jako např. SW pro centrální správu adres dodavatelů a odběratelů, SW pro internetové bankovnictví, změnu EDI fakturace s partnery,....</p> <p>Bude nutné alespoň základní zaškolení uživatelů.</p> <p>Náklady na uživatelské licence budou dle struktury společnosti zřejmě vyšší než u dalších dvou variant, protože v systému SAP budou pracovat nejen účetní</p>	<p>Náklady na integraci stávajících systémů se systémem SAP</p> <p>Minimálně periodický přenos účetních dat ze stávajících systémů do systému SAP</p> <p>Pokud by stávající systémy nepodporovaly navržený formát zpráv, bylo by nutné ještě mezi ně vložit middleware plnící funkci konvertoru zpráv. V případě tohoto řešení by bylo třeba nastavit dostačující kontrolní mechanismy přenosů a integrity přenášených dat. Výše nákladů na vývoj se bude odvíjet od podmínek SLA s jednotlivými dodavateli SW.</p> <p>Při migraci bude potřeba konzultant pro SAP pro korektní nastavení systému SAP, tvorbu formulářů a customizaci.</p> <p>Další náklady by mohly vzniknout při nutné integraci dalších podpůrných systémů jako např. SW</p>	<p>Procesy účetnictví nejsou standardizované a optimalizované.</p> <p>Základní investice spočívá v pořízení BI serveru, pokud ho již společnost nemá, v definici struktury DWH a jednotlivých kostek pro generování reportů.</p> <p>Výše uvedené by vytvářel BI analytik na základě požadavků managementu.</p> <p>Záleží na stávajících systémech, jak složitě jsou data dostupná (fungují nad databází = buď se jednoduše načtou data z tabulek vs. musí se data exportovat do souborů a ETL tyto soubory načítá).</p>

	<p>oddělení, controlling a pohledávky, ale také fakturantky (záleží na struktuře společnosti a procesu).</p>	<p>pro centrální správu adres dodavatelů a odběratelů, SW pro internetové bankovnictví, změnu EDI fakturace s partnery,...</p> <p>Bude nutné alespoň základní zaškolení uživatelů.</p> <p>Náklady na uživatelské licence budou dle struktury společnosti zřejmě nižší než u Varianty 1, protože v systému SAP bude pracovat pouze účetní oddělení, controlling a pohledávky. Fakturantky mohou zůstat ve stávajících systémech (záleží na struktuře společnosti a procesu skutečnosti, že např. proces fakturace zůstane v původním systému). Tím se sníží i počet uživatelů k proškolení.</p>	
--	--	--	--

Přínosy jednoho globálního systému spočívají v úsporách nákladů na správu jednotlivých IS a standardizaci procesů napříč skupinou. Varianta 3 je vhodná v situaci, kdy se holding zaměří čistě jen na reporting a půjde cestou nejmenšího odporu. Nákladově i časově se všechna řešení pohybují kolem 1 mil. CZK a 1-2 měsíců na základní implementaci a go-live. Poté lze počítat s dalším půl rokem na doladění, následné změny a úpravy systému.

Volba nevhodnější varianty se tak bude odvíjet od počtu, dodavatelů a podmínek SLA stávajících systémů a kooperaci zainteresovaných osob. Cílový reporting je pak v zásadě totožný z obou systémů SAP i BI (do excelu nebo jiných formátů, data a grafy se zobrazují v systému nebo s možností uložení na cílové úložiště či odeslání emailem).

Spolu s variantami 1 až 3 by bylo vhodné, s ohledem na potřebu jednotného systému plánování a měření výkonnosti městských společností, na konsolidaci výsledků či možné nasazení nástrojů na automatické řešení sběru a analýzy dat městských společností, zhodnotit možnost sjednocení účetní osnovy, a to zavedením jednotné účetní osnovy či přechodu na rámcovou účetní osnovu. Opět lze pracovat se dvěma variantami:

- postupné zavedení jednotné účetní osnovy – nejprve využití jednotné struktury pro plánování a reporting a následné zavedení účtování
- zavedení jednotné účetní osnovy ve všech společnostech a plné účtování v jednotné účetní osnově.

Postup v prvním případě by sestával z následujících kroků:

- vytvoření a schválení rámcové účetní osnovy, která na definuje množinu společných účtů (výsledkových i rozvahových) stanovujících základní skupiny nákladů, výnosů atp., jejichž sledování je vhodné
- popis metodiky
- nastavení systému plánů a reportů, který bude vytvořen ve struktuře rámcové účetní osnovy
- navržení aktualizované metodiky a vytvoření jednotné účetní osnovy.

Metodika bude založena na předpokladu stanovení společných analytických účtů v racionální míře detailu s ohledem na různorodost společností

Tabulka 27: Souhrnné porovnání gradualistické a šokové cesty přizpůsobení se

	Varianta 1 – Postupné zavedení jednotné účetní osnovy	Varianta 2 – Všechny společnosti budou využívat alternativní účtové osnovy pro účely konsolidace a jednotného reportingu
Popis	Od požadovaného data všechny společnosti nahradí své stávající účty novými. Informační systémy budou kompletně přenastaveny a budou provedeny migrace počátečních stavů.	Od požadovaného data budou všechny společnosti reportovat směrem k akcionáři v rámce jednotné účtové osnově až na úroveň položek účetních dokladů (záznamů).
Výhody	Všechny společnosti budou mít společnou účtovou osnovu.	Rychlosť implementace Kontinuita reportingu z pohledu historických dat
Nevýhody	Ztráta možnosti vykazování historických dat, které jsou účtovány dle původního nastavení Nutnost úprav dalších systémů (aplikací) napojených přes rozhraní na informační systémy společnosti.	I přes jednoduchost řešení je třeba provádět úpravy systému. U velkých ERP systémů může náklad na úpravy systémů činit desítky až stovky tisíc Kč, dle stupně automatizace a výčtu sestav, popřípadě rozsahu oprávnění uživatelů při nastavování systémů.
Rizika	Zvýšená chybovost v účtování a následném reportingu v důsledku změn S ohledem na rozličnost předmětu podnikání jednotlivých městských společností a s tím spojené požadavky na velkou řadu mezi společnostmi odlišných a specifických účtů, byl by počet analytických účtů (z celkového výčtu požadavků) daný jednotným systémem objemný a nepřehledný.	

7.2. Návrh pravidel správy a řízení společnosti

Kromě zakládajících, resp. základních právních dokumentů Pražského majetkového holdingu, by měl být připraven soubor interních řídících dokumentů, které by pravidla správy a řízení společnosti upravoval.

Kontrolní mechanismy na úrovni představenstva a dozorčí rady by měly být stanoveny Stanovami společnosti. Jednou z možností je účast předsedy představenstva, resp. generálního ředitele na jednáních dozorčí rady. Jednání představenstva a dozorčí rady se v případě potřeby nebo na vyžádání mohou účastnit i další výkonné manažeři, nebo zástupci jednotlivých společnosti (alespoň PP, PS, KP a PVS). **Vnitřní kontrolní mechanismy** by měly definovány na úrovni kompetencí

Vzhledem k tomu, že jednotlivé společnosti (budoucí členové koncernu) mají vlastní soubor interních řídících dokumentů, soubor interních řídících dokumentů PMH by měl být zaměřen na řízení a organizaci vlastní holdingové společnosti a na vymezení základních práv a povinností zejména v centrálně řízených nebo koordinovaných oblastech.

Mezi základní dokumenty, které by mateřská společnost měla připravit, patří zejména:

- Organizační řád

Organizační řád je základním vnitřním organizačním předpisem, který upravuje organizační strukturu, zásady organizace a řízení společnosti a pracovní náplně jednotlivých organizačních jednotek a jejich vzájemné vztahy

Organizační řád je zpravidla (v souladu se stanovami společnosti) schvalován představenstvem společnosti.

- Podpisový řád
- Pracovní řád

Mezi ostatní dokumenty patří mj.:

- BOZP a PO
- Spisový a skartační řád
- Pravidla ekonomického řízení

Ekonomické řízení by mělo obsahovat mj. řízení oblasti financí, controllingu a reportingu na úrovni holdingu – ve vazbě na možnosti a nastavení reportingu popsaného v předchozí kapitole

- Pravidla pro oběh účetních dokladů
- Lidské zdroje

Soubor předpisů zahrnující mzdové předpisy (mzdový řád), motivaci a odměňování zaměstnanců, benefity, vzdělávání

- Nákup, včetně zadávání veřejných zakázek
- Interní audit a kontrola
- IT
- Investice
- Správa majetku

Předpisy zahrnující mj. opravy a údržbu, provoz nebo pravidla pro správu objektů

8. Návrh základního harmonogramu realizace/implementace městského holdingu

Základní harmonogram představuje soubor jednotlivých kroků, které jsou pro založení Pražského majetkového holdingu potřeba – a to jednak z pohledu zajištění a naplnění práva a jednak z pohledu zajištění chodu organizace.

Základní přelomové kroky:

- 1) Přejmenování mateřské PPH na PMH (Pražský majetkový holding)
- 2) Podpis bilaterálních dohod o zachování důvěrnosti informací pro zajištění procesu přípravy holdingu
- 3) Předběžné schválení koncernové deklarace orgány PMH a předložení orgánům HMP
- 4) Projednání koncernové deklarace orgány HMP
- 5) Účast na vytváření holdingové struktury (získávání majetkových účastí v řízených osobách)
- 6) Přijetí koncernové deklarace orgány PMH
- 7) Přistoupení jednotlivých řízených osob ke koncernové deklaraci
- 8) Podpis mnohostranné dohody o zachování důvěrnosti informací předávaných v rámci koncernu
- 9) Zřízení odborného a administrativního aparátu nutného pro plnění role řídící osoby Pražského majetkového holdingu – uzavření příslušných pracovních smluv a dlouhodobých smluv s externími poradci
- 10) Vydání prvních obecných koncernových pokynů stanovujících strategii v jednotlivých koordinovaných složkách koncernového řízení pro první období existence koncernu.

8.1. Návrh základního harmonogramu implementace / založení holdingu PMH s koncernovým uspořádáním

Harmonogram implementace / založení holdingu PMH zahrnuje právní a organizační kroky přípravy, vzniku a zahájení vlastní činnosti.

Obrázek 13: Harmonogram implementace

Poř.č.	Činnost	měsíc											
		08/2017 1	09/2017 2	10/2017 3	11/2017 4	12/2017 5	01/2018 6	02/2018 7	03/2018 8	04/2018 9	05/2018 10	06/2018 11	07/2018 12
1.	Jmenování pracovní skupiny pro přípravu a založení PMH												
2.	Příprava podkladů (zpracování studie) pro projednání vzniku holdingu orgány HMP												
2.	Zpracování přípomínek, projednání výstupů studie a příprava podkladů pro projednání orgány HMP												
3.	Projednání vzniku holdingu orgány HMP												
4.	Přejmenování mateřské PPH na PMH (Pražský majetkový holding)												
5.	Změna / úprava Stanov PMH												
6.	Volba personálního obsazení orgánů PMH												
7.	Podpis bilaterálních dohod o zachování důvěrnosti informací pro zajištění procesu přípravy holdingu												
8.	Definování zásad koncernového řízení												
9.	Předběžné schválení koncernové deklarace orgány PMH a předložení orgánům HMP												
10.	Projednání koncernové deklarace orgány HMP												
11.	Účast na vytváření holdingové struktury (získávání majetkových účastí v různých osobách)												
12.	Přijetí koncernové deklarace orgány PMH												
13.	Přistoupení jednotlivých řízených osob ke koncernové deklaraci												
14.	Podpis mnohostranné dohody o zachování důvěrnosti informací předávaných v rámci koncernu												
15.	Zveřejnění přiznaného koncernu na internetových stránkách jednotlivých společností												
16.	Změna Stanov městských společností												
17.	Zřízení implementačního týmu pro vznik PMH												
18.	Zpracování analýz a ověření očekávaných synergii												
19.	Definování sdílených služeb, včetně určení společnosti, která je bude zajišťovat												
20.	Definování organizační struktury PMH												
21.	Zřízení odborného a administrativního aparátu nutného pro plnění role řídící osoby PMH												
22.	Uzavření příslušných pracovních smluv a dlouhodobých smluv s externími poradcí												
21.	Zahájení činnosti holdingu												
22.	Vydání prvních obecných koncernových pokynů stanovujících strategii v jednotlivých koordinovaných složkách koncernového řízení pro první období existence koncernu												
23.	Zpracování a vydání interních řídících dokumentů PMH												

9. Přílohy

Příloha 1 - Předběžný návrh možného obsahu reportingu

Návrh pro četnost zpracování zpráv a časový interval, za něž budou údaje vykazovány, uvádí Tabulka 13. Obecně platí, že měsíční zprávy obsahují dosažené měsíční hodnoty a hodnoty kumulativní a hodnoty plánované na začátku hospodářského roku, čtvrtletní zprávy plány obsahují dosažené čtvrtletní hodnoty a hodnoty kumulativní, hodnoty plánované na začátku hospodářského roku a případnou aktualizaci plánovaných hodnot dle hospodářských výsledků dosažených v předchozích čtvrtletích. Roční zprávy obsahují dosažené roční hodnoty, hodnoty plánované na začátku hospodářského roku a prognózy na tři roky dopředu. Maximální množství zpráv bude generováno automaticky v rámci SW řešení.

Tabulka 28: Úvodní list - Návrh reportingu společnosti

NÁVRH MOŽNÉHO OBSAHU REPORTINGU SPOLEČNOSTI
R.
Společnost:
<ul style="list-style-type: none">1. KPI (Key Performance Indicators)2. Výkaz zisků a ztrát3. Prodeje výrobků a služeb dle jednotlivých kategorií4. Analýza provozních nákladů5. Analýza mimořádných nákladů a výnosů, analýza finančních výnosů a nákladů6. Analýza rentability7. Seznam projektů a jejich status8. Rozvaha9. Cash flow10. Přehled investic11. Personální politika12. Výdaje na výzkum a vývoj a životní prostředí13. Zdroje financování

Tabulka 29: KPI (Key Performance Indicators)

Společnost:

PŘEDPOKLADY	
Ukazatel	[jedn.]
Komentář	
Makroekonomické ukazatele	
Mzdy (tempo růstu v %) ČR	%
Daň z příjmů	%
Sociální a zdravotní pojištění apod.	%
KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR)	
Typologie ukazatelů	[jedn.]
Obrat	
Hospodárnost provozu	
Rekonstrukce a dostavba	
Bezpečnost provozu	
Ochrana živ. prostředí	
Kvalita služeb	
a jiné dle předmětu činnosti MOS	
Jiné finanční ukazatele	

Tabulka 30: Výkaz zisků a ztrát

Společnost:

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (V TIS. CZK)	
TRŽBY SPOLEČNOSTI CELKEM	
..... HOSP. VÝSLEDEK ZA ÚCETNÍ OBDOBÍ	
VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT - KOMENTÁŘ	
OBCHODNÍ MARŽE:	
TRŽBY ZA VLASTNÍ VÝROBKY:	
TRŽBY Z PRODEJE SLUŽEB:	
VARIABILNÍ NÁKLADY:	
VÝROBNÍ REŽIE:	
Osobní náklady:	
Daně a poplatky:	
Opravy a udržování, materiál na opravy a udržování:	
Ekologie:	
ADMINISTRATIVNÍ REŽIE:	
Osobní náklady:	
Daně a poplatky:	
Opravy a udržování a materiál na opravy a udržování:	
Vzdělávání:	
ODPISY HIM/NIM:	
MIMOŘÁDNÉ VÝNOSY:	
MIMOŘÁDNÉ NÁKLADY:	
TVORBA REZERV	
VÝSLEDEK PŘED FINANCEMI A DANĚMI (EBIT):	
FINANČNÍ VÝSLEDEK:	
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PŘED ZDANĚNÍM:	
DANĚ:	

Tabulka 31: Prodeje výrobků a služeb dle jednotlivých kategorií

Společnost:

PRODEJE A VÝROBA
Prodeje výrobků a služeb
Výroba - hlavní skupiny produktů

Tabulka 32: Analýza provozních nákladů

Společnost:

ANALÝZA PROVOZNÍCH NÁKLADŮ
NÁKLADY NA HLAVNÍ PRODUKTY A SLUŽBY (př. PVS)

Tabulka 33: Analýza mimořádných nákladů a výnosů, analýza finančních výnosů a nákladů

Společnost:

MIMOŘÁDNÉ NÁKLADY	MIMOŘÁDNÉ VÝNOSY
Položkový seznam	Položkový seznam
CELKEM	CELKEM
KOMENTÁŘ	KOMENTÁŘ
Komentář:	Komentář:
FINANČNÍ NÁKLADY	FINANČNÍ VÝNOSY
Položkový seznam	Položkový seznam
CELKEM	CELKEM
KOMENTÁŘ	KOMENTÁŘ
Komentář:	Komentář:

Tabulka 34: Analýza rentability

Společnost:

ANALÝZA RENTABILITY	
Hrubá marže mil. Kč	
Gross operating profit mil. Kč	
Odpisy mil. Kč	
Provozní EBIT mil. Kč	
ROE	
ROCE	
EVA mil. Kč	
RENTABILITA SPOLEČNOSTI - KOMENTÁŘ	
HRUBÁ MARŽE:	
- popis skutečností ovlivňujících hrubou marži, například vývoj tržeb (ceny za poskytované služby)	
PROVOZNÍ VÝSLEDEK PŘED ODPISY (Gross operating profit):	
- detailní popis skutečností, které mají vliv na provozní výsledek; uvést důvod jejich změny, či výskytu	
ODPISY HIM/NIM:	
- odpisy hmotného a nehmotného majetku vycházejí z platné legislativy dle odpisového plánu majetku. Kromě toho je v důsledku změny účetní metodiky zahrnut v odpisech (v zájmu srovnatelnosti) ve všech letech odpis oceňovaného rozdílu k nabýtému majetku	
VÝSLEDEK PŘED FINANCEMI A DANĚMI (EBIT):	
- obsahuje porovnání s předchozími lety a důvod změny	
UKAZATELE ROE, ROCE a EVA	
Ukazatel ROE - se odvíjí především v závislosti na výši upraveného zisku a upraveného vlastního jmění a kopírují vývoj ukazatel EVA.	
Ukazatel ROCE - uvádí se nejvyšší hodnota a stručný popis důvodu	
Ukazatel EVA - obsahuje porovnání s předchozími lety a stručný předpoklad k budoucímu vývoji	

Tabulka 35: Seznam projektů a jejich status

Společnost:

PROJEKTOVÁ KONTROLA SKUTEČNOST HOSPODÁŘSKÉHO ROKU					
Seznam projektů	Status	Výnosy	Náklady	Profitabilita	Marže

KOMENTÁŘ
Projekty:
- stručný popis nejvýznamnějších projektů, a dále důvody možného neplnění, či další různé informace o projektu

Tabulka 36: Rozvaha

Společnost:

ROZVAHA (tis. Kč)
AKTIVA CELKEM
.....
.....
.....
PASIVA CELKEM
.....
.....
.....
Analýza pracovního kapitálu
Krátkodobé pohledávky
Zásoby
Krátkodobé závazky
Provozní kapitál

ROZVAHA SPOLEČNOSTI - KOMENTÁŘ

Aktiva
Stálá aktiva
Dlouhodobý majetek
Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek (DNM a DHM)
Dlouhodobý finanční majetek
Oběžná aktiva
Zásoby
Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů
Finanční majetek
Časové rozlišení
Pasiva
Vlastní kapitál
Cizí zdroje
Rezervy
Dlouhodobé závazky k ovládaným a řízeným osobám
Jiné dlouhodobé závazky
Odložený daňový závazek tvoří:
Krátkodobé závazky
Závazky k ovládaným a řízeným osobám
Jiné krátkodobé závazky
Bankovní úvěry a výpomoci
Časové rozlišení
Pracovní kapitál

Tabulka 37: Cash flow společnosti

Společnost:

CASH FLOW SPOLEČNOSTI
STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ NA ZAČÁTKU OBDOBÍ
.....
.....
.....
CASH FLOW SPOLEČNOSTI - KOMENTÁŘ
Peněžní tok z provozní činnosti - popis vlivů na peněžní tok z provozní činnosti Peněžní tok z investiční činnosti - popis vlivů na peněžní tok z investiční činnosti Peněžní tok z finanční činnosti - popis vlivů na peněžní tok z finanční činnosti

Tabulka 38: Přehled investic

Společnost:

PŘEHLED INVESTIC
KATEGORIE
Stavby rozvojové
Stavby udržovací celkem
- obnovovací
- ekologické
- bezpečnostní
- sociální
- ostatní
Samostatné movité věci
Hmotný investiční majetek neodepisovaný
Nehmotný investiční majetek
Finanční investice
Finanční náklady
Rezerva
CELKEM

PŘEHLED INVESTIC PODLE STUPNĚ REALIZACE

KATEGORIE
Dofinancování
Realizované
Nově zahajované
Příprava
Finanční náklady
Rezerva
CELKEM

Tabulka 39: Personální politika

Společnost:

POČET PRACOVNÍKŮ
Na konci období: Celkem počet pracovníků
Průměr období: Celkem počet pracovníků
NÁKLADY NA ŠKOLENÍ
Celkem náklady na školení
PRODUKTIVITA
Hrubá marže / počet lidí Provozní HV (gross operating profit) / počet lidí EBIT/počet lidí HV před zdaněním/počet lidí HV za účetní období/počet lidí
PERSONALISTIKA - KOMENTÁŘ
<p>Personální politika Personální politika vychází z principů Personální politiky.</p> <p><u>Hlavní cíle:</u></p> <p>Například:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zabezpečit realizaci hodnocení zaměstnanců 2. Řídit kariery a karierové postupy 3. Řídit systém personálních náhrad 4. Ve vazbě na závěry hodnocení zajišťovat rozvoj zaměstnanců <p>Mzdová politika Mzdová politika vychází z principů Politiky odměňování.</p> <p><u>Hlavní cíle:</u></p> <p>Například:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dodržet předstih růstu produktivity práce před průměrnou mzdou ve střednědobém pohledu 2. Úpravy základních mezd vázat na výsledky hodnocení zaměstnanců 3. Přizpůsobit konkrétní mzdové podmínky zaměstnanců na úrovni ...% rozpětí od stanovené mzdové křivky 4. Realizovat mzdový benchmarking v rámci průzkumů odměňování <p>Sociální politika Sociální politika vychází z principů a zásad společnosti</p> <p><u>Hlavní cíle:</u></p> <p>Například:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zajistit pracovní podmínky a pracovní prostředí ve společnosti odpovídající platným legislativním předpisům. 2. Zabezpečit rozvoj dlouhodobého programu péče o zaměstnance v oblasti zdravotní péče s přihlédnutím k jejich potřebám a zkvalitnění služeb pracovního lékařství.

Tabulka 40: Výdaje na výzkum a vývoj a životní prostředí

Společnost:

VÝZKUM	
Náklady (tis. CZK)	
Skupinové projekty	
Nové produkty	
Kvalita	
Spotřební normy	
Ostatní	
CELKEM	
ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	
Náklady (tis. CZK)	
VODA	
- Poplatky	
- Pokuty	
- Ostatní náklady	
VZDUCH	
- Poplatky	
- Pokuty	
- Ostatní náklady	
ODPAD	
- Poplatky	
- Pokuty	
- Ostatní náklady	
CELKEM	
VÝZKUM - KOMENTÁŘ	
Stručný popis nákladů na výzkum a aktivit, je-li výzkum součástí aktivit společnosti	
ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ - KOMENTÁŘ	
Voda Poplatky - uvést jsou-li nějaké Pokuty - uvést jsou-li nějaké Ostatní náklady - uvést jsou-li nějaké	
Vzduch	
Odpad	

Tabulka 41: Zdroje financování

Společnost:

ZDROJE FINANCOVÁNÍ
Vlastní zdroje celkem
z toho navýšení základního jmění
Cizí zdroje celkem
bankovní úvěry dlouhodobé
<i>z toho investiční:</i>
bankovní úvěry krátkodobé
<i>z toho provozní:</i>
půjčky v rámci skupiny
vydané dluhopisy
přistoupení k závazkům (směnky)
atp.
ZDROJE FINANCOVÁNÍ - KOMENTÁŘ
Zdroje financování:
Bankovní úvěry dlouhodobé
- stručný popis dlouhodobých zdrojů financování.
Bankovní úvěry krátkodobé
- například zahrnují objem krátkodobých úvěrů pro zajištění provozního financování a dále splátky dlouhodobého úvěru splatné do 1 roku
Půjčky v rámci skupiny
- stručný popis převodů finančních prostředků v rámci skupiny a důvod převodu
Ostatní
- v položce jsou zahrnuty jiné dlouhodobé závazky, rezervy, ostatní krátkodobé závazky včetně odloženého daňového závazku a speciální nástroje financování (faktoring, splátkový prodej...).

Příloha 2 - Návrh variant modelu fungování včetně nákladů pro případ holdingové struktury bez začlenění PS

V této kapitole je návrh na implementaci holdingového uspořádání vybraných městských společností přezkoumán z ekonomického pohledu. Úvod je věnován především popisu samotné podstaty návrhu a jeho vymezení vůči současnemu stavu. Ve zbytku kapitoly jsou pak rozebrány ekonomické aspekty návrhu.

V rámci ekonomicke analýzy návrhu byly zkoumány zejména:

- Náklady na vytvoření holdingové struktury a nastavení vnitřních procesů, jakož i náklady na provoz a fungování holdingu a další náklady spojené s jeho existencí;
- Výnosy spojené s existencí holdingového uspořádání, a to včetně úspor plynoucích ze synergických efektů, sdílení ekonomických faktorů a dalších úspor;
- Další dodatečné výnosy a úspory, jejichž realizaci holdingové uspořádání oproti současnemu stavu umožní, avšak automaticky nespustí.

Výše uvažovaných nákladů, výnosů a úspor jsou v této kapitole kvalifikovaně odhadnuty, a to za použití veřejně dostupných dat a dat získaných během rozhovorů s managementem dotčených městských společností. Právě z důvodu nedostupnosti detailních účetních dat jednotlivých společností je tak zejména na výnosy a úspory nahlíženo se zásadou profesionální konzervativnosti, aby nedošlo k jejich nadhodnocení.

Na základě těchto kvalifikovaných odhadů je pak v poslední části kapitoly vypočtena čistá současná hodnota návrhu, a to ve srovnání s variantou zachování současného stavu. V zájmu dodržení konzervativnosti ekonomicke analýzy je čistá současná hodnota návrhu projektována na horizont pěti let. Výsledky analýzy naznačují, že vytvoření holdingového uspořádání městských obchodních společností by bylo z ekonomického pohledu přínosné jak pro jednotlivé společnosti, tak pro jejich koncového vlastníka, jímž je hl. m. Praha.

1. Varianta 0: Zachování současného stavu

Tzv. „nulová varianta“ předpokládá zachování současného stavu a způsobu řízení tak, jak je znázorněno na Obrázku 4 v kapitole 4.

2. Varianta 1 – Vytvoření holdingu městských společností

Varianta holdingového uspořádání počítá s vytvořením holdingu, jenž bude držet kompletní majetkové podíly hlavního města Prahy ve třech vybraných společnostech – Pražská plynárenská, a.s., a Pražská vodohospodářská společnost, a.s., a Kolektory Praha, a.s. (po dokončení swapu akciových podílů se společností AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o., se počítá i se zařazením Pražských služeb, a.s.). Jednotlivé společnosti tak budou vlastněny a řízeny přímo touto holdingovou společností. Jediným akcionářem holdingu (PMH) bude hl. m. Praha, jež skrze něj bude uplatňovat úplné koncernové řízení. Jedná se tedy o variantu s nejvyšší mírou centralizace.

Využitím holdingové struktury městu zůstane zásadní pravomoc rozhodování o strategickém směřování a způsobu plnění veřejných úkonů. Odpovědnost za obecný chod městských společností však bude přenesena na statutární orgány holdingu, který bude vykonávat příslušná akcionářská práva vůči všem dceřiným společnostem.

Uspořádání do městského holdingu rovněž vyřeší významnou nevýhodu samostatně řízených městských obchodních společností, kterou je potlačení souvislosti činností jednotlivých společností a potlačení hospodářského celku tvořeného všemi těmito společnostmi. Dojde tak mimo jiné k efektivnějšímu prosazování takových opatření, která jsou primárně v zájmu hl. m. Prahy či celku obchodních společností a nikoliv v zájmu konkrétních společností. V konečném důsledku tak dojde k

vytvoření platformy pro efektivnější dosahování strategických záměrů hl. m. Prahy, jež jsou v souladu s veřejným zájmem.

Holdingová struktura městských společností umožňuje rovněž dosažení synergických efektů. Například skrze společné nákupy služeb, materiálu a energií, prostřednictvím efektivního sdílení personálních kapacit, majetku a peněžních prostředků či díky společnému úvěrování lze dosáhnout významných úspor v řádech až desítek milionů korun ročně. Peněžní prostředky uvolněné díky těmto realizovaným úsporam mohou být pak použity například pro strategické investice do infrastruktury, pro zvýšení kvality poskytovaných služeb či pro jiné účely v působnosti hl. m. Prahy a jemu podřízených společností.

Pro zajištění kontrolních mechanismů a efektivního přenosu informací z holdingové společnosti na hl. m. Prahu počítá návrh s obsazením dozorčího orgánu holdingu zástupci především z řad Zastupitelstva hlavního města Prahy (celkem by měla mít dozorčí rada 11 členů). Naopak v představenstvu holdingu by měli zasednout převážně zkušení odborníci, kteří by v orgánu zajistili rozhodování na profesionální úrovni.

Jako výchozí struktura poslouží pro účely implementace holdingového uspořádání již existující holdingová společnost Pražská plynárenská holding, a.s., (PPH), jež je ve stoprocentním vlastnictví hl. m. Prahy a zároveň je mateřskou společností společnosti Pražská plynárenská, a.s. Společnost PPH bude přejmenována na Pražský majetkový holding, a.s., (PMH) a následně do ní budou převedeny kompletní majetkové podíly hl. m. Prahy ve dvou zbývajících obchodních společnostech. Tím vznikne mateřský holding pod přímou kontrolou Rady hl. m. Prahy. Základní ekonomické údaje zamýšlené holdingové společnosti (PMH) jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 42: Základní finanční ukazatele vybraných 3 městských obchodních společností

Rok 2016*	tis. Kč
Celkový čistý obrat	18 007 585
Výsledek hospodaření za účetní období	1 441 486
Provozní výsledek hospodaření	1 884 726
Vyplacené dividendy	619 851
Aktiva celkem	10 584 221
Peněžní prostředky	1 992 033
Vlastní kapitál	3 253 566
Nerozdělený zisk	2 323 903
Počet zaměstnanců	1 039

*uvezeny jsou souhrnné údaje za 3 uvažované městské společnosti; údaje pro Pražskou plynárenskou, a.s., jsou započítány v konsolidované podobě.

2.1 Náklady a přínosy návrhu – Vytvoření holdingu městských společností

V souvislosti s variantou samostatné holdingové společnost ve vlastnictví hl. m. Prahy lze očekávat zejména následující náklady:

- náklady spojené s vytvořením holdingu (zejména na nastavení procesů, analýzy, administrativní činnost a harmonizaci IT prostředí)
- náklady na provoz holdingu (zejména osobní náklady a odměny pro členy statutárních orgánů)
- náklady dceřiných společností spojené s existencí holdingové struktury (zejména náklady na reporting a komunikaci).

Na druhou stranu umožňuje koncernová struktura dosažení významných úspor a dodatečných výnosů, a to zejména v následujících oblastech:

- Snížení osobních nákladů dceřiných společností spojené s existencí holdingu (zejména díky přesunu vybraných činností na holding a sdílení personálních kapacit)
- Snížení nákladů příležitosti díky využití synergických efektů v podobě sdílení služeb, společných nákupů a centralizace správy veřejných zakázek
- Zvýšení finančního cash-flow díky společnému úvěrování a sdílené investiční strategii
- Realizace úspor a dodatečných výnosů díky sdílení finančních zdrojů.

V této podkapitole je přehled kalkulovaných nákladů a výnosů prezentovaného návrhu rozvržen do tří oddílů. V prvním jsou popsány náklady či výnosy, jež by implementace návrhu přinesla hl. m. Praze či městem přímo vlastněnému holdingu (nyní PPH, do budoucna PMH). V druhém oddíle je představena kalkulace nákladů a výnosů, jež by šly na vrub jednotlivých dceřiných společností, tedy Pražské plynárenské, a.s., Pražské vodohospodářské společnosti, a.s., a Kolektoruム Praha, a.s. Ve třetí části jsou pak nastíněny další dodatečné výnosy (pro jakýkoliv dotčený subjekt), jejichž realizaci by implementace návrhu do budoucna umožnila, avšak ke kterým nedojde automaticky.

A. Holding / Hlavní město Praha

Náklady spojené s vytvořením holdingu

Díky využití stávající struktury v podobě společnosti Pražská plynárenská holding, a.s., nedojde k vynaložení nákladů na vlastní založení řídící holdingové společnosti. I přesto je však nutné počítat s jednorázovými náklady, jež si restrukturalizace majetkových podílů hl. m. Prahy vyžádá. V této souvislosti jsou uvažovány následující náklady:

- | | | |
|------|--|-------------------|
| i. | Nastavení ekonomických a právních procesů holdingového uspořádání včetně souvisejících ekonomicko-právních analýz: | 3 – 4 mil. Kč |
| ii. | Znalecké posudky pro ohodnocení jednotlivých společností: | 1 – 1,5 mil. Kč |
| iii. | Náklady na vybavení sídelních prostor holdingu (rozšíření): | 0,5 – 1 mil. Kč |
| iv. | Náklady na harmonizaci IT prostředí: | 0,8 – 1,2 mil. Kč |

Celkové jednorázové náklady na vytvoření cílové holdingové struktury a nastavení jejích vnitřních procesů se pohybují v rozmezí 5,3 – 7,7 mil. Kč.

Náklady na provoz holdingu

Kromě jednorázových nákladů na vytvoření holdingu a nastavení vnitřních procesů si transformace vyžádá rovněž dodatečné náklady na jeho provoz a správu. Do těchto, již periodických nákladů lze počítat zejména:

- Náklady na odměny pro dozorčí radu a představenstvo holdingu
- Mzdové náklady na zaměstnance holdingu.

Představenstvo společnosti Pražská plynárenská holding, a.s. (PPH), je v současnosti čtyřčlenné a s jeho rozšířením po transformaci PPH na PMH tento materiál nepočítá. Vzhledem k nárůstu pravomocí a odpovědnosti členů představenstva PMH po vytvoření holdingového uspořádání může vzniknout potřeba navýšení jejich odměn. Vzhledem k celkovému počtu členů představenstev dceřiných společností v poměru k plánovanému počtu členů v představenstvu PMH je přitom zřejmé, že postačující navýšení odměn v PMH by si vyžádalo jen velmi marginální snížení odměn ve statutárních orgánech jednotlivých dcer.

Dozorčí rada zasedá v současnosti v počtu 6 členů. Jak je však již zmíněno v kapitole 4, pro zajištění efektivity a legitimity výkonu dozorčí funkce návrh předpokládá, že složení dozorčí rady by mělo odrážet složení Zastupitelstva hl. m. Prahy, a to následujícím způsobem:

- ve funkci předsedy dozorčí zástupce nejsilnějšího politického klubu (resp. primátor/ka)
- dále ve funkcích řadových členů po jednom zástupci každé politické strany zastoupené v Zastupitelstvu (ve stávající situaci tedy celkem 9 členů)
- ve funkci řadového člena jeden zástupce Magistrátu hl. m. Prahy, např. právník z oboru legislativního a právního či oddělení soukromého práva.

Celkem by tak v dozorčí radě PMH zasedlo 11 členů. Náklady na odměny dozorčí radě PPH v roce 2016 činily v průměru 396 tis. Kč na každého člena (v roce 2014 to bylo v průměru 558 tis. Kč). S přihlédnutím k výši odměn tak počítáme, že navýšení počtu členů dozorčí rady z 6 na 11 bude spojeno s dodatečnými náklady na výplatu odměn ve výši 2,0 – 2,8 mil. Kč ročně.

S posílením role statutárních orgánů mateřského holdingu může dojít k zeštíhlení některých orgánů dceřiných společností, což přinese nezanedbatelné úspory na straně těchto společností. O poznání vyšších úspor by pak šlo dosáhnout obsazením míst ve statutárních orgánech relevantními právnickými osobami. Tato myšlenka je podrobněji rozvinuta na konci této kapitoly v oddíle C.

Dodatečné náklady na odměny členům dozorčí rady a představenstva holdingu se pohybují v rozmezí 2,0 – 2,8 mil. Kč ročně.

Náklady na mzdy zaměstnanců holdingu se odvíjí především od jejich počtu. V současnosti má společnost PPH jednoho zaměstnance na částečný pracovní úvazek, jehož roční mzda činí 96 tis. Kč (2016). Pro zajištění stabilního a efektivního chodu holdingu a jeho jednotlivých oddělení (zejména finance, controlling, strategie, investice a administrativa) počítáme v cílovém stavu s potřebou 14 – 24 plných úvazků. Při průměrné měsíční mzdě jednoho pracovníka v rozmezí 40 tis. – 50 tis. Kč tak dodatečné mzdové náklady dosáhnou hodnoty 6,6 – 14,3 mil. Kč ročně.

K osobním nákladům je nutno přičíst rovněž režijní náklady na pracovní pozice. Ty činí dle metodiky Ministerstva vnitra ČR pro výpočet nákladů ve veřejné správě v průměru 43 % nákladů osobních¹⁶. Nad rámec uvedených osobních nákladů je tak nutno přičíst dodatečných 2,8 – 6,2 mil. Kč na pokrytí režijních nákladů.

Vzhledem k postupnému přesunu městských společností i agendy do mateřského holdingu předpokládáme, že PMH nedosáhne na cílový počet zaměstnanců hned v prvním roce. Z tohoto důvodu je po dobu prvního roku vymezena implementační fáze, během níž počítáme pro zajištění chodu holdingu s počtem zaměstnanců na úrovni 9 – 11 plných úvazků. V prvním roce fungování si tak holding vyžádá dodatečné mzdové náklady v rozmezí 4,2 – 6,5 mil. Kč a s nimi spojené režijní náklady v rozmezí 1,8 – 2,8 mil. Kč.

Dodatečné provozní náklady na mzdy zaměstnanců holdingu včetně nákladů režijních se během implementační fáze (tj. po dobu jednoho roku) budou pohybovat v rozmezí 6,0 – 9,3 mil. Kč ročně. Po dosažení cílového stavu (tj. od druhého roku dál) pak oproti stavu stávajícímu počítáme s dodatečnými ročními náklady ve výši 9,5 – 20,5 mil. Kč, a to včetně nákladů režijních.

Návrh předpokládá, že část nových zaměstnanců holdingu vzejde z řad stávajících zaměstnanců dceřiných společností. Přestože náklady na provoz mateřského holdingu se tak zvýší, v rozpočtu dcer se toto projeví odpovídající redukcí osobních nákladů.

B. Dceřiné společnosti

Náklady dceřiných společností spojené s existencí holdingu

¹⁶ Viz MVČR (2007), Metodika stanovení plánovaných nákladů na výkon státní správy.

Pro efektivní fungování holdingové struktury je třeba počítat s dodatečnými náklady na nově vytvořené personální kapacity, jež budou mít v jednotlivých dceřiných společnostech na starost agendu spojenou s komunikací a reportingem vůči mateřskému holdingu.

Přestože mezi společností Pražská plynárenská, a.s., a jejím mateřským holdingem PPH k určité formě reportingu již v současnosti dochází, jeho rozsah není z pohledu cílového stavu postačující. Proto počítá návrh u společnosti PP s vytvořením jednoho dodatečného plného úvazku, jež zastane pracovník s odpovědností za reporting a komunikaci s PMH. U podstatně menších a z pohledu komplexity činností jednodušších společností PVS a KP lze pak předpokládat, že pro tento účel postačí vždy jeden poloviční dodatečný úvazek. Celkem tak záměr počítá s ekvivalentem dvou plných pracovních úvazků vytvořených za účelem komunikace a reportingu ve vztahu k holdingu. Při průměrné měsíční mzdě 40 tis. – 50 tis. Kč si tyto nově vytvořené pracovní pozice vyžádají mzdové náklady ve výši 1,0 – 1,2 mil. Kč ročně. Také k těmto nákladům je třeba připočítat režijní náklady ve výši 0,4 – 0,5 mil. Kč ročně (dle metodiky MVČR jako 43 % mzdových nákladů).

Dodatečné mzdové náklady na zaměstnance pro reporting a komunikaci s holdingem se pohybují v rozmezí 1,4 – 1,7 mil. Kč ročně včetně nákladů režijních.

V souvislosti s reportingovou strukturou je třeba zmínit rovněž nutnost harmonizace v oblasti IT. Pro efektivní transfer informací z jednotlivých společností na nadřazené organizační složky v rámci holdingu (a případně dále na hl. m. Praha) je nutné, aby tyto společnosti používaly jednotné nástroje, zejména pak stejný účetní software, a aby struktura reportingu byla v celé skupině konzistentní (více k tomuto bodu viz kapitola 7. *Návrh projektových a reportingových struktur*).

Za normálních okolností by si harmonizace IT prostředí vyžádala významné dodatečné náklady. V případě PMH však tyto náklady mohou být zredukovány, využije-li se pro tento účel společnost Informační služby – energetika, a.s. (ISE), jež je stoprocentně vlastněnou dceřinou společností společnosti Pražská plynárenská, a.s. Hlavní činností ISE je provoz většiny informačních systémů a technologií pro součásti holdingu PPH.

Kromě klasického balíčku IT služeb může navíc Pražská plynárenská, a.s., skrze ISE nabídnout ostatním společnostem významnou kapacitu pro zálohu a skladování dat, neboť disponuje diskovým polem o objemu 100 mil. GB. Vzhledem k tomu, celá skupina PP zaplní takové úložiště pouze z 25 %, a ani začlenění veškerých dat ostatních společností tak kapacitu jeho nevyčerpá, dalo by se do budoucna uvažovat i o komerčním pronájmu této nadbytečné kapacity. Společnost ISE zaměstnávala ke konci roku 2016 celkem 54 zaměstnanců především na pozicích IT konzultantů, specialistů na kybernetickou bezpečnost, projektových manažerů a architektů IT řešení. A tak přestože v současné situaci ISE nedisponuje dostatečnou kapacitou k rozšíření působnosti na všechny společnosti v zamýšleném holdingu, ve střednědobém výhledu lze s takovým rozšířením počítat.

Návratnost investice, kterou si transfer IT správy v budoucnu vyžádá, bude pak zajištěna úsporami zejména ve dvou oblastech - zaprvé v oblasti personální a zadruhé v oblasti nákupu hardwaru a softwaru. Lze předpokládat, že díky sdílení IT služeb nejenže dojde ke snížení objemu nakupovaných aktiv v oblasti IT (oproti nynějšímu stavu, kdy si jednotlivé společnosti zajišťují IT služby samostatně), ale díky benefitům plynoucím ze společného nákupu se podaří dosáhnout rovněž na nižší kupní cenu.

V mezidobí, kdy ještě nebude možné přenést kompletní správu IT systémů na společnost ISE a zároveň již bude potřeba zajistit společnou platformu pro účely výkaznictví a reportingu, tak počítáme alespoň s elementární harmonizací IT procesů, jež si v období implementace vyžádá jednorázové náklady ve výši 0,8 – 1,2 mil. Kč (tato částka je zahrnuta do kalkulace jednorázových nákladů v oddíle *Náklady spojené s vytvořením holdingu* v úvodu této kapitoly). Detaily ohledně transformace IT prostředí jsou blíže popsány v kapitole 7 této studie.

Úspory dceřiných společností spojené s přesunem zaměstnanců na holding

V rámci kalkulace je rovněž počítáno s tím, že zhruba polovina z nových zaměstnanců holdingu vzejde z řad stávajících zaměstnanců dceřiných společností. Při předpokládaném cílovém počtu 14 - 24 zaměstnanců v holdingu to znamená přesun 6 až 10 zaměstnanců a s tím související úsporu na mzdách pro dceřiné společnosti. Při průměrné měsíční mzdě v rozmezí 40 – 50 tis. Kč přinese transfer zaměstnanců na holding dceřiným společnostem každoroční úsporu ve výši 2,9 – 6,0 mil. Kč plus režijní náklady 1,2 – 2,6 mil. Kč.

Také k přesunu zaměstnanců z dceřiných společností na holding nedojde jednorázově. Proto i v této souvislosti počítáme po dobu prvního roku s implementační fází, během níž budou z dceřiných společností na holding přesunuty pracovní pozice v rozsahu ekvivalentním 4 – 6 plným pracovním úvazkům. Při uvažované měsíční mzdě tak úspory dcer v prvním roce realizace dosáhnou 1,9 – 3,6 mil. Kč plus režijní náklady ve výši 0,8 – 1,6 mil. Kč.

Přesun části zaměstnanců dceřiných společností do mateřského holdingu přinese těmto společnostem každoroční úsporu na mzdách ve výši 2,7 – 5,1 mil. Kč během implementační fáze (tj. v prvním roce) a 4,1 – 8,6 mil. Kč v cílové podobě (tj. od druhého roku dále).

Úspory dceřiných společností spojené se sdílením personálních kapacit

V této souvislosti nelze opomenout rovněž realizaci dodatečných úspor plynoucích ze sdílení personálních kapacit. Tyto úspory, s nimiž lze počítat nad rámec úspor spojených s přesunem zaměstnanců, se přitom z pohledu nákladů řadí mezi nejvýznamnější benefity holdingového uspořádání.

K jejich realizaci by v budoucnu došlo díky centralizaci některých aktivit, které v současnosti probíhají v každé z uvažovaných společností samostatně. Jedná se například o aktivity v oblastech HR, financí, správy majetku, marketingu a PR či v právní oblasti, k jejichž centralizaci by v případě restrukturalizace na městský holding došlo v zájmu efektivity a transparentnosti procesů uvnitř skupiny. Lze přitom předpokládat, že tato v budoucnu sloučená oddělení by pro své efektivní fungování vyžadovala nižší počet zaměstnanců, než jaký je souhrnný počet zaměstnanců v těchto odděleních ve stávající rozdrobené struktuře.

Jelikož pro přesnou kvantifikaci potenciálních úspor plynoucích ze sdílení personálních kapacit bylo zapotřebí uskutečnit v jednotlivých společnostech nezávislý procesně-personální audit, počítáme pro účely této studie pouze s konzervativní variantou sdílení kapacit. Tato varianta počítá s personálními úsporami v rozsahu 3 až 6 plných úvazků v každé ze tří firem (primárně v odděleních HR, marketing a PR, správa majetku či IT), jež by se při současném průměrném měsíční mzdě projevily ve mzdových úsporách v rozmezí 4,3 – 8,6 mil. Kč ročně (plus režijní náklady v rozmezí 1,9 – 3,7 mil. Kč ročně). V implementační fázi by se pak jednalo o personální úspory ekvivalentní 2 – 3 plným úvazkům v každé firmě, jimž odpovídá mzdová úspora ve výši 2,9 – 4,3 mil. Kč ročně (plus režijní náklady 1,2 – 1,9 mil. Kč ročně).

Sdílení personálních kapacit napříč holdingem přinese dceřiným společnostem v implementační fázi úsporu celkem 4,1 - 6,2 mil. Kč ročně, v cílové podobě pak roční úspora dosáhne 6,2 – 12,4 mil. Kč.

Snižení nákladů díky synergickým efektům plynoucím z holdingového uspořádání

Zastřešení městských společností mateřským holdingem výrazně zpřístupní možnost dosahování synergii. V případě společností spadajících do navrhovaného holdingu lze díky synergickým efektům dosáhnout významných finančních úspor zejména v oblasti centralizace a vzájemného poskytování služeb, přičemž vzájemná součinnost vybraných společností se nabízí hned v několika oblastech. Významnou roli zde přitom hraje Pražská plynárenská, a.s., jež skrze své dceřiné společnosti dokáže nabídnout širokou škálu služeb pro ostatní městské společnosti. Náklady na tyto interně poskytované služby by tak oproti stávajícímu stavu, kdy si je ostatní společnosti zajišťují samostatně od externích dodavatelů, významně poklesly.

Kromě již výše popsané možnosti sdílení informačních systémů skrze společnost ISE, lze v této souvislosti zmínit například oblast správy vozového parku, jež je zajišťována společností Pražská plynárenská Správa majetku, a.s. (PPSM). PPSM disponuje dostatečnou kapacitou na to, aby udržovala vozový park pro všechny společnosti v holdingu. Navíc vzhledem k tomu, že vozový park PPSM je složen výhradně z vozů na pohon CNG, posloužilo by jeho rozšíření na celý holding jako dobrý příklad využití ekologičtějšího pohonu a přispělo k zlepšení kvality ovzduší v hl. m. Praze. Dalšími oblastmi, jež může PPSM zajistit na vysoké úrovni a za příznivou cenu pro celý holding, jsou například stravovací služby pro zaměstnance, úklidové práce či ostraha objektů. V souvislosti s tím nelze opomenout rovněž výhledovou možnost sestěhování alespoň některých z uvažovaných společností a jejich pracovišť do jedné lokality. Pro tento účel se nabízí nynější areál Pražské plynárenské v Praze – Michli, v němž jsou i v současnosti nevyužívané prostory.

Oblastí, v níž by holding mohl dosáhnout znatelných úspor díky společnému postupu, je pronájem skladových prostor. Vzhledem k servisnímu charakteru uvažovaných společností hraje pronájem skladů a další logistické služby v jejich výdajích nezanedbatelnou roli. Sdílení skladovacích prostor se tak může na nákladové straně projevit významným poklesem. Také v tomto případě by navíc bylo možné využít prostor v majetku a správě společností koncernu Pražské plynárenské.

Výhledově, zejména pokud by došlo k zamýšlené akvizici společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s., ze strany PVS, by se nabízelo rovněž zavedení společného call centra.¹⁷ Tradičním problémem call center je extrémně vysoká fluktuace zaměstnanců, jež si vyžaduje neustále vynakládání prostředků na recruiting a zaškolování. Vytvoření samostatného provozu v rámci již rozsáhlejšího městského holdingu s fungující odborovou organizací by však umožnilo nabídnout zaměstnancům lepší pracovní podmínky i vyšší platové ohodnocení. Díky tomu by tak společné klientské centrum mohlo kromě klasických úspor z rozsahu realizovat i úspory z nižší fluktuace pracovníků.

I po odečtení výdajů za nájem spravovaného infrastrukturního majetku ve vlastnictví hl. m. Prahy vynakládá trojice vybraných městských společností každoročně na nákup služeb zhruba 830 mil. Kč.¹⁸ I velmi konzervativní odhad úspor ze synergii ve výši 0,25 – 0,40 % z celkových výdajů na nákup služeb by tak společnostem jako celku mohl uspořit každoročně částku v rozmezí 2,1 – 3,3 mil. Kč. Protože úspory ze sdílení služeb nebude možné realizovat v plné výši od samotného začátku fungování holdingu, počítáme v této kategorii s poloviční hodnotou úspor po dobu implementační fáze. V průběhu prvního roku tak očekáváme úspory ve výši pouze 1,0 – 1,7 mil. Kč.

Další prostor pro realizaci úspor nabízí možnost společného nákupu materiálu a energií. Skupina tří vybraných firem nakupuje každoročně materiál a energie v celkové hodnotě 8,6 mld. Kč. Úspory plynoucí ze společných nákupů, jak dle Ministerstva pro místní rozvoj České republiky ukazuje tabulka níže, mohou přitom obzvláště v některých sektorech dosáhnout významných hodnot.¹⁹

¹⁷ Spuštění vlastního call centra se momentálně připravuje v rámci koncernu Pražská plynárenská. Tento provoz, jenž bude složen ze čtyř samostatných částí (klasické klientské, retenční, akviziční a technické call centrum) by tak v budoucnu mohl posloužit jako výchozí struktura pro rozšíření o klientská centra dalších společností sdružených v holdingu.

¹⁸ Kalkulováno jako souhrn společností PVS a KP a konsolidace koncernu PP. Odečteny byly výdaje na nájemné za vodovodní síť (PVS) a kolektorovou síť (KP) ve prospěch hl. m. Prahy.

¹⁹ Zdroj: MMR (2016), Zpráva o hodnocení resortních systémů centralizovaného zadávání veřejných zakázek za rok 2015

Tabulka 43: Potenciální úspory díky společnému nákupu

Nakupované komodity, služby	Podíl absolutní výše úspory na objemu nákupu
Kancelářská technika a zařízení	59,32 %
Telekomunikační služby	38,14 %
Software a IS	31,62 %
Kancelářské potřeby	15,05 %
Plynána paliva	11,63 %
Pohonné hmoty	10,60 %
Elektrická energie	10,00 %

Zdroj: MMR (2016)

U některých komodit – např. u pohonných hmot, telekomunikačních služeb, kancelářských potřeb či elektrické energie – může holding uvažovaných městských společností dle našich odhadů dosáhnout díky centrálním nákupům významných úspor. Na druhou stranu u jiných, z pohledu objemu i firemního zaměření klíčových komodit a služeb předpokládáme, že jsou některými společnostmi nakupovány efektivně již ve stávající struktuře (např. výdaje Pražské plynárenské, a.s., spojené s nákupem plynu, jež tvoří většinu z kumulované hodnoty výdajů na materiál a energie v celé skupině). Nelze se tak domnívat, že by celková míra úspor plynoucích z centralizace nákupů ze strany holdingu dosáhla hodnot uvedených v tabulce. I velmi konzervativní odhad úspor v rozmezí 0,05 – 0,10 % z celkové hodnoty nakupovaného materiálu a energie nicméně představuje potenciál ke každoročním úsporam ve výši 4,3 – 8,6 mil. Kč. Také zde se dá předpokládat, že během prvního roku budou realizované úspory zhruba poloviční.

Odhady úspor uvedené v tomto oddíle jsou velmi konzervativní z toho důvodu, aby se předešlo jejich nadhodnocení. Pro přesnější odhady by bylo zapotřebí u jednotlivých společností provést detailní analýzu nákladů, což by ovšem bylo nad rámec studie, jež má vycházet primárně z veřejně dostupných zdrojů.

Díky využití synergii v podobě centralizace a vzájemného poskytování služeb a společných nákupů materiálu a energií mohou společnosti sdružené v holdingu dosáhnout celkových ročních úspor v rozmezí 3,2 – 6,0 mil. Kč v implementační fázi a 6,3 – 11,9 mil. Kč od druhého roku fungování holdingu dál.

Na závěr oddílu je třeba zmínit, že rozsah pozitivních dopadů výše popsaných synergii by byl v budoucnu ještě umocněn, došlo-li by k rozšíření holdingu o další městské společnosti. Kromě Pražských služeb, a.s., to platí zejména pro společnosti jako Technická správa komunikací, a.s. (momentálně v procesu transformace z původní příspěvkové organizace), Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s., TRADE CENTRE Praha, a.s., či Operátor ICT, a.s.

Výnosy a úspory plynoucí z centralizace správy zakázek a dodavatelských vztahů

Stávající struktura městských obchodních společností v sobě nese jeden významný náklad příležitosti v podobě zmařených výnosů plynoucích z nesprávné administrace zakázek. Jednotlivým společnostem se nevyplácí, aby na administraci pouze občasných nabídek ve veřejných zakázkách zaměstnávali specialistu, pro něhož by taková činnost byla hlavní pracovní náplní. Zakázky, jež přitom skýtají významný výnosový potenciál, tak administrují pracovníci jiných oddělení, kteří však pro tu činnost nejsou řádně proškoleni a nezřídka se dopouštějí chyb, jež mají za následek ztrátu těchto zakázek, a tedy zmaření potenciálních výnosů.

Podobný problém je přítomen rovněž ve vztazích s dodavateli. Kvůli formálním nedostatkům v administraci může nezřídka docházet k pozastavení dodávek materiálu potřebného k opravárenské činnosti či k suspendaci služeb nakupovaných v rámci subdodavatelských vztahů. V obou případech je pak důsledkem protahování a zpožďování projektů a růst nákladů.

Vytvoření holdingového uspořádání by přineslo možnost podobným problémům ve vysoké míře předcházet, pokud by se správa veřejných zakázek dodavatelských vztahů centralizovala na úrovni mateřského holdingu. Příslušnou administrativu by pak pro všechny městské společnosti vykonával řádně proškolený zaměstnanec (či zaměstnanci), čímž by se chybovost během vypisování zakázek a správy dodavatelských vztahů minimalizovala. Spolu s tím by tak klesl jak podíl zakázek zmařených kvůli formálním nedostatkům při jejich soutěžení, tak podíl komplikací ve vztazích s dodavateli. Na straně jedné by tak společnosti sdružené v městském holdingu předešly zmařeným výnosům z veřejných zakázek, na straně druhé by došlo k úspore nákladů vynaložených na nápravu problematických dodavatelských vztahů.

Vzhledem k nedostupnosti spolehlivých dat je u této kategorie vynechána kalkulace potenciálních úspor a výnosů. Lze se však domnívat, že efektivnější a spolehlivější správa zakázek a dodavatelských vztahů by se mohla projevit zvýšením cash flow v rázech statisíců až nižších jednotek milionů korun.

Úspory z koordinace v oblasti střednědobých investičních plánů, inženýrské přípravy a stavebních prací

Dalším z možných přínosů holdingu s koncernovým řízením může být koordinace v oblasti střednědobých investičních plánů, inženýrské přípravy a stavebních prací a s ní spojené úspory. Tato problematika souvisí s nízkou informovaností investorů o záměrech dalších MOS v dané lokalitě. Přitom při vzájemné koordinaci zde existuje potenciál výrazně snížit náklady součinností při výstavbě, popřípadě při rozhodování o optimálním způsobu využití již existující pasivní infrastruktury, či eliminovat případná zdržení při výstavbě.

Významnou roli zde hraje také současná legislativa. Pro realizaci nepostačuje dohoda investorů, ale musí být vydáno rozhodnutí o změně stavby před jejím dokončením. Tím je možnost takové operativní dohody blokována. Informace o připravované investiční akci jiného investora obvykle přicházejí pozdě, takže změnu vydaného územního rozhodnutí nelze včas zajistit (brzdilo by to akci investora). Investor pak musí mít vlastní rozhodnutí o umístění stavby. A to i přesto, že z hlediska rozsahu omezení vlastnických práv není rozdíl mezi investicí jednoho či dvou investorů v téže výkopové rýze.

Míru možné koordinace stavebních prací, příp. využívání pasivní infrastruktury, ovlivňuje úroveň digitalizace jednotlivých sítí. Např. v plynárenství obecně jsou v GIS uložena data o cca 100 % provozovaných distribučních plynárenských zařízeních. Jedná se o polohopisné informace a základní technické a organizační informace. Co se týče přesného zaměření, existuje riziko u historicky přebíraných plynárenských zařízení (zejména před rokem 1995), kdy cca 50 % sítě bylo digitalizováno dodatečným vytýčením a zaměřením trasy či překreslením výkresové dokumentace do účelových map povrchové situace. Většinově se známá místa s polohovými odchylkami cíleně prověřovala a opravovala. Odhad míst s podezřením na polohové odchylky činí méně než 1 %, nicméně ročně se zjišťuje několik desítek až stovek nových podezřelých míst.²⁰

Koordinace střednědobých investičních plánů v oblasti výstavby by mohla vést k výrazným úsporám. Evropské Hodnocení dopadů (IA) ke směrnici Evropského parlamentu a Rady 2014/61/EU ze dne 15. května 2014 o opatřeních ke snížení nákladů na budování vysokorychlostních sítí elektronických komunikací uvádí mimo jiné následující:

a) ke sdílení existující infrastruktury:

„Při zavádění sítí mohou podniky výrazně snížit náklady využitím vhodné stávající fyzické infrastruktury. Použití stávající fyzické infrastruktury v porovnání s novou výstavbou může přinést úspory nákladů až do výše

²⁰ Viz Závěrečná zpráva z hodnocení dopadů regulace (dokument RIA) k návrhu Zákona o opatřeních ke snížení nákladů na zavádění vysokorychlostních sítí elektronických komunikací a o změně některých souvisejících zákonů, duben 2016.

75 % z nákladů na inženýrské stavby, pokud půjde ve všech částech stavby pouze o sdílenou výstavbu. Pokud budou vzaty reálnější předpoklady, tj. že budování sítě bude vždy zahrnovat část výkopových prací, jejichž náklady sdílet nepůjde, odhaduje podkladová studie k IA případné úspory v rozsahu od 29 do 58 % nákladů na budování sítě (CAPEX).“

b) k výstavbě nové infrastruktury:

„Studie Analysys Mason (2012) odhaduje potenciální úspory z koordinace stavebních prací, kdy je projekt sdílen dvěma stranami, na 50 % stavebních nákladů, či na 40 % celkových nákladů. Pokud se projektu účastní více než dva investoři, úspory mohou být vyšší a dosáhnout až 53 % např. pro tři účastníky projektu. Konzervativnější odhady zohledňující skutečnost, že se konkrétní síťové projekty nevždy zcela shodují, hovoří o 15 % až 30 % úspor z celkových nákladů.“

Ač se výše uvedené týká především vysokorychlostních sítí elektronických komunikací, lze s opatrnnou interpretací čísla zobecnit na úroveň všech utilitních infrastruktur. Úspora pak může být významná, neboť stavební práce představují dominantní část celkových nákladů na budování sítí. U některých technologií může tento podíl dosáhnout až 80 %.

Další kategorie přínosů

- Evidence technické infrastruktury může napomoci předcházení incidentům poškození nebo zničení uložené infrastruktury, čímž dojde ke snížení provozních nákladů.
- umožnění kooperace mezi vlastníky pasivní infrastruktury povede k redukcii omezení veřejného prostoru a možných ekologických škod.
- Snížení nákladů povede k akceleraci realizace nových typů služeb a zkrácení dodávky služeb - snížení investic do výstavby se odrazí v nárůstu investic do technologií a nové technologie umožní nabídku modernějšího spektra služeb.
- Zvyšování efektivity – lepší přístup k veřejným službám, obecný komfort života.

Náklady

- **Koordinace stavebních prací** - Pokud budeme hovořit o nákladech, může jít zejména o administrativní náklady na zajištění koordinace, příp. náklady na přizpůsobení projektu (delší trasa apod.). Další náklad může představovat stejně jako v případě sdílení existující infrastruktury riziko případného poškození již položené infrastruktury, příp. vzniku dalších problémů v průběhu stavby. Výše nákladů a přínosů se bude odvíjet od zvolených podpůrných variant (evidence plánovaných stavebních prací), počtu budoucích projektů a vývoje souvisejících právních předpisů. Nemožnost dozvědět se o plánovaných projektech ostatních síťových společností v dostatečném předstihu spolu s bariérami identifikovanými výše (viz problematika příloží) představují významné omezení pro realizaci společných projektů.
- **Informační systém** obsahující data o probíhajících a plánovaných stavebních pracích a informační systém obsahující údaje o existující infrastruktuře.²¹

Ani v tomto případě nebudeme pro nedostupnost spolehlivých dat ohledně výše popsaných výdajů jednotlivých společností kalkulovat konkrétní hodnoty, jichž by mohly úspory z koordinace prací dosáhnout. Předpokládáme však, že by mohlo jít o jednotky milionů korun ročně, což by spolehlivě

²¹ Na základě zkušeností ze zahraničí, konkrétně Finska, lze náklady na pořízení informačního systému odhadnout ve výši 5 mil. Kč a náklady na provoz a administrativu v rozmezí 1,5 – 2,5 mil. Kč ročně. Viz analýza společnosti Analysys Mason „Support for the preparation of an impact assessment to accompany an EU initiative on reducing the costs of high-speed broadband infrastructure deployment“.

pokrylo počáteční náklady spojené s implementací informačního systému i náklady na samotnou koordinaci.

C. Další potenciální úspory

Uspořádání obchodních společností ve vlastnictví hl. m. Prahy do městského holdingu přináší kromě výše kalkulovaných rovněž další potenciální úspory, k jejichž realizaci však nedojde automaticky. Aby tak k těmto úsporám došlo, byla by zapotřebí dodatečná aktivita ze strany mateřského holdingu, potažmo hl. m. Prahy, či ze strany jednotlivých dceřiných společností.

Úspory plynoucí ze společného úvěrování

Nepočítáme-li kontokorentní úvěrovou linku společnosti Pražská plynárenská, a.s. (z níž bylo v roce 2016 čerpáno 40 794 tis. Kč), nečerpají uvažované městské společnosti v současné době žádné úvěry. Jedinou dlouhodobou položkou dluhového charakteru v rámci celé holdingové struktury by tak v současnosti byly dluhopisy emitované společností Pražská plynárenská distribuce, a.s., jež je dceřinou společností Pražské plynárenské, a.s. Tyto dluhopisy byly vydány v rámci restrukturalizace financování všech společností ve skupině PP, k níž mohlo dojít právě díky vytvoření finančního holdingu a jež byla dokončena v dubnu 2015. Skupina emisí dluhopisů de facto nahradila dlouhodobou úvěrovou linku společnosti Pražská plynárenská, a.s. (viz níže), čímž již tehdy poukázala na jeden z benefitů holdingového zřízení, a sice na možnost podřídit zájem jedné z firem sdružených v holdingu zájmu holdingu jako celku. Začlenění dalších uvažovaných společností do holdingu městských firem by umožnilo podobnou praxi uplatňovat i v těchto MOS.

Poměrně nedávno však externí financování využívala například společnost Pražská plynárenská, a.s., jež ještě v roce 2013 čerpala dlouhodobý bankovní úvěr s průměrnou úrokovou sazbou 3,51 % p.a. V případě, že by v budoucnu poptávka po externím financování opět vznikla, umožňuje holdingové uspořádání společné úvěrování podniků v rámci holdingu za jednotnou, často výhodnější úrokovou sazbu než v případě individuálních úvěrů jednotlivých společností. V modelovém případě jednorázově splatného sedmiletého úvěru s jistinou v hodnotě 1 mld. Kč (tj. stejný úvěr, jež čerpala Pražská plynárenská, a.s., v letech 2009 – 2016 a který byl transformován do krátkodobé úvěrové linky v roce 2015) by tak holding zaznamenal úsporu úrokových nákladů ve výši 1,0 – 1,2 mil. Kč ročně za každých 10 bazických bodů, o něž by roční úroková míra pro holding byla nižší než úroková míra pro jednu z dceřiných společností (za jinak stejných podmínek). Po zohlednění redukce daňového štítu by se tato úspora projevila ceteris paribus zvýšením čistého zisku holdingu o 0,8 – 1,0 mil. Kč ročně.

Takovou variantu přitom nelze vyloučit v souvislosti s možnou nutností investic do infrastruktury, výrazným nárůstem oprav majetku či pro potřeby akviziční činnosti (některé společnosti zmiňované v této studii působí na roztríštěných trzích, na nichž pravděpodobně v blízké budoucnosti dojde ke konsolidaci). Externí financování je jednou z možných variant například i pro zamýšlenou akvizici společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s., ze strany PVS. V případě většího objemu externího financování či vyšší efektivity vyjednávání o podmínkách úvěru by se tak úspora úrokových nákladů holdingu mohla vyplhat až do řádu milionů korun ročně.

Protože nám však v současné době nejsou známy konkrétní obrysů žádného připravovaného případu externího financování mezi vybranými společnostmi, nebudeme tuto čistě potenciální úsporu zahrnovat do celkové kalkulace nákladů a výnosů implementace holdingového uspořádání.

Úspory plynoucí ze zavedení systému cash-poolingu

Další možností úspor, jež umožňuje holdingové uspořádání městských společností, je implementace systému cash-poolingu. Ten má pro společnosti sdružené v holdingu hned dvojí pozitivní přínos. Na straně jedné snižuje úrokové náklady, jež by byly jinak vynaložené na krátkodobé externí financování, a na straně druhé snižuje hodnotu potřebné provozní hotovosti, což přináší potenciál k dosažení finančních výnosů z takto uvolněných prostředků.

Základní princip cash-poolingu spočívá v tom, že v případě okamžité potřeby peněžních prostředků může být přebytečná likvidita některých v holdingu sdružených společností využita pro potřeby společností jiných, a to zpravidla za použití výrazně nižší úrokové sazby než v případě externího financování. Vzhledem k tomu, že takové sdílení finančních zdrojů snižuje potřebu čerpání krátkodobých bankovních úvěrů a kontokorentních linek, umožňuje cash-pooling dosahování finančních úspor plynoucích ze snížení úrokových nákladů. Právě struktury sdružující společnosti v sektorech energetiky či veřejných služeb mohou přitom vzhledem k výrazné sezónnosti svého podnikání dosahovat úspor zvláště významných.

Systém cash-poolingu je již momentálně využíván v rámci skupiny Pražská plynárenská holding, a.s., kde slouží k harmonizaci finančních potřeb zejména mezi společností Pražská plynárenská, a.s., a jejími dcerami. Například v roce 2015 činila průměrná úroková míra v cash-poolingu skupiny PPH 0,20 %, což jen společnosti PP přineslo úsporu úrokových nákladů ve srovnání s externím financováním ve výši 4,0 mil. Kč. O rok později již hodnota úspor atakovala hranici 6 mil. Kč a jen za prvních šest měsíců roku 2017 činila prozatímní úspora hodnoty 3,5 mil. Kč.

Rozšíření cash-poolingu na všechny společnosti uvažované v rámci navrhované holdingové struktury PMH by tak umožnilo levné a efektivní krytí finančních potřeb jednotlivých společností, a to jak v souvislosti s významnými sezónními výkyvy v jejich nákladech a výnosech, tak pro potřeby oprav na majetku, investic do infrastruktury či potenciálních akvizic. Celý systém by byl přitom kontrolován a regulován ze strany mateřského holdingu, což by jednotlivých firmám zabraňovalo v jeho nadužívání.

Na základě analýzy poptávky po krátkodobém financování a pravidel cash-poolingu odhadujeme, že úspora úrokových sazeb by po vytvoření městského holdingu mohla v prvním roce dosáhnout hodnoty nejméně 0,4 – 0,6 mil. Kč nad rámec úspor realizovaných skupinou PP (úspory realizované skupinou PP samostatně nelze chápat jako přínos holdingu). Vzhledem k tomu, že výše potenciálních úspor je zásadně závislá na vývoji úrokových sazeb v ekonomice, je však nutné zdůraznit, že v současné situaci nízkých úrokových sazeb jsou přínosy cash-poolu výrazně menší, než jaké by byly v situaci sazeb průměrných či dokonce nadprůměrných. Dá se tak očekávat, že s přibližováním úrokových sazeb na dlouhodobě průměrnou úroveň se v následujících letech zvýší i tzv. spread (tedy rozdíl mezi úrokovou mírou cash-poolu a úrokovou mírou alternativního externího financování), a benefity plynoucí ze sdílení finančních prostředků v rámci holdingu budou umocněny. Proto pro druhý rok od transformace počítáme již s úsporou ve výši 0,6 – 0,9 mil. Kč a pro roky následující s úsporou 0,9 – 1,3 mil. Kč.

Druhý přínos cash-poolu vyplývá ze zkušenosti, dle níž výše provozní hotovosti celého holdingu nedosahuje při sdílení peněžních prostředků souhrnné hodnoty provozní hotovosti všech jednotlivých společností. To je dáno právě možností „přelévání“ hotovosti z jedné entity na jinou, jež je pozitivním důsledkem sezónnosti cash flow jednotlivých společností. Snížení hodnoty provozní hotovosti v holdingu jako celku se pak pochopitelně odráží v nárůstu přebytečné hotovosti, kterou lze investovat s pozitivním výnosem na finančních trzích. Cash-pooling tak umožňuje realizaci dalšího finančního výnosu díky snížení hodnoty peněžních prostředků potřebných k udržení provozuschopnosti společností v holdingu. V zájmu zachování konzervativnosti odhadu předpokládáme, že úroveň provozní hotovosti poklesne díky spuštění systému cash-poolingu o 5 %, což by s přihlédnutím k možnostem na finančních trzích znamenalo dodatečný výnos z uvolněné hotovosti v rozmezí 0,8 – 1,6 mil. Kč ročně. Způsob kalkulace výnosu z přebytečné hotovosti je detailněji popsán v následujícím oddíle této kapitoly.

Rozšíření systému cash-poolingu na celý holding přinese společnostem dodatečnou úsporu úrokových nákladů ve výši 0,4 – 0,6 mil. Kč v prvním roce, 0,6 – 0,9 mil. Kč v druhém roce a 0,9 – 1,3 mil. Kč od třetího roku dál. Kromě toho jim umožní realizovat dodatečné výnosy z investic uvolněných peněžních prostředků, jež mohou dosáhnout 0,8 – 1,6 mil. Kč ročně.

Pro úplnost lze zmínit ještě další benefit, jenž souvisí s využitím cash-poolingu. Jak dokládá studie Ficbauera a Režnákové (2014) na vzorku v České republice působících holdingových společností, míra sdílení volných peněžních prostředků v rámci skupiny pozitivně koreluje s profitabilitou dceřiných společností.²²

Tabulka 44: Stav peněžních prostředků u vybraných společností

tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
PP	145 694	327 605	554 423	177 745	111 658
PVS	1 249 570	1 911 696	2 243 720	2 247 636	1 735 619
KP	53 444	78 294	93 422	128 799	144 756
celkem	1 448 708	2 317 595	2 891 565	2 554 180	1 992 033

Zdroj: výroční zprávy zmíněných společností.

Pozn.: V řádku PP jsou uvedeny konsolidované údaje koncernu PP, a.s.

Úspory plynoucí z efektivního využití volných peněžních prostředků

Významných úspor lze dosáhnout rovněž efektivním využitím volných peněžních prostředků. K udržení efektivity provozu, jakož i k financování běžných provozních nákladů je nutné, aby společnosti držely určitou část aktiv jako provozní hotovost. Ta má podobu krátkodobého finančního majetku, tedy peněz v pokladně či na bankovních účtech a peněžních ekvivalentů. Pokud však hodnota krátkodobého finančního majetku potřebnou výši provozní hotovosti přesahuje, jedná se o přebytečnou hotovost. S tou jsou spojeny mnohdy významné náklady příležitosti plynoucí z nevyužití investičního potenciálu těchto prostředků.

Pro stanovení výše provozní či přebytečné hotovosti je používáno více přístupů:

- a) Dle výnosů: V rámci ekonomického hodnocení obchodních společností platí obecně přijímaný konsenzus, podle něhož je provozní hotovost počítána jako 2 % z celkových výnosů společnosti. Jakoukoliv balanci nad tuto hranicí lze pak označit za hotovost přebytečnou.²³
- b) Dle hodnoty aktiv: Tato metoda definuje jako nadbytečnou hotovost takové balance peněžních prostředků, jež přesahují 8 % celkové hodnoty aktiv.²⁴
- c) Dle závazků: Za spodní hranici rozmezí, v němž se pohybuje hodnota přebytečné hotovosti, lze označit rozdíl hodnot peněžních prostředků a krátkodobých závazků.

Odhadované hodnoty přebytečné hotovosti v držení jednotlivých uvažovaných společností ke konci roku 2016 jsou, v závislosti na metodě kalkulace, uvedeny v následující tabulce. Přestože by se podle uvedených dat mohlo zdát, že koncern společnosti Pražská plynárenská, a.s., se podle všech tří způsobů kalkulace potýká s nedostatkem provozní hotovosti, ve skutečnosti tomu tak není. Jak už bylo zmíněno v předchozím oddíle, v koncernu funguje systém cash-poolingu, který okamžitou potřebu po hotovosti účinně pokrývá. U zbývajících společností pak údaje poukazují na přítomnost významných balancí přebytečné hotovosti. Celková hodnota přebytečné hotovosti u společností Pražská vodohospodářská společnost, a.s., a Kolektory Praha, a.s., se tak v závislosti na použité metodě kalkulace pohybuje v rozmezí 298,1 – 1 766,8 mil. Kč.

²² Viz Ficbauer, David, Mária Režnáková, a others. 2014. „Holding Company and Its Performance“. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis 62 (2): 329–337

²³ Viz např. Damodaran, Aswath. 2005. „Dealing with Cash, Cross Holdings and Other Non-Operating Assets: Approaches and Implications“. SSRN Scholarly Paper ID 841485. Rochester, NY: Social Science Research Network.

²⁴ Viz např. studie Oler, Derek K., a Marc P. Picconi. 2014. „Implications of Insufficient and Excess Cash for Future Performance“. Contemporary Accounting Research 31 (1): 253–83.

Tabulka 45: Přebytečné peněžní prostředky

Stav k 31.12.2016	PP	PVS	KP	Celkem PVS+KP
Peněžní prostředky (CCE)	111 658	1 735 619	144 756	1 880 375
Krátkodobá aktiva celkem (CA)	1 907 152	1 866 010	164 520	2 030 530
Krátkodobé závazky celkem (CL)	2 301 306	1 548 008	34 293	1 582 301
WC ratio (CA/CL)	0,83	1,21	4,80	1,28
Přebytečná hotovost (dle závazků)	- 2 189 648	187 611	110 463	298 074
aktiva celkem	8 440 859	1 929 888	213 474	2 143 362
CCE/aktiva	1,32%	89,93%	67,81%	87,73%
8 % z aktiv	675 269	154 391	17 078	171 469
Přebytečná hotovost (dle aktiv)	- 563 611	1 581 228	127 678	1 708 906
Výnosy	12 283 247	5 283 637	394 280	5 677 917
CCE/výnosy	0,91 %	32,85%	36,71%	33,12%
2 % výnosů	245 665	105 673	7 886	113 558
Přebytečná hotovost (dle výnosů)	- 134 007	1 629 946	136 870	1 766 817

Zdroj: výroční zprávy zmíněných společností.

Pozn. Ve sloupci PP jsou uvedeny konsolidované údaje koncernu PP, a.s.

Uvedený interval, odhadnutý pouze na základě údajů z výročních zpráv zmíněné trojice městských společností, je však nutné brát s rezervou. Pro jeho přesnější kalkulaci by bylo potřeba nahlédnout hlouběji do struktury závazků a pohledávek jednotlivých společností a sebraná data konzultovat s odpovědnými pracovníky. Obecně se však dá předpokládat, že spodní hranice intervalu představuje pouze velmi konzervativní hodnotu přebytečné hotovosti, neboť nezohledňuje existenci některých krátkodobých aktiv (zejména pohledávek), jež mohou v krátkém období vygenerovat dodatečnou hotovost. Jak přitom dokládají údaje v tabulce výše, například u společnosti PP představují tato nepeněžitá aktiva významnou část celkových krátkodobých aktiv.

Ačkoli tak lze předpokládat, že díky přeměně těchto krátkodobých aktiv na hotovost je skutečná výše přebytečné hotovosti v držení zmíněné dvojice společností vyšší, v zájmu zachování konzervativnosti budeme počítat s hodnotou na spodní hranici kalkulovaného intervalu. Kumulace přebytečné hotovosti společností PVS a KP tak pro účely této studie dosahuje hodnoty 298,1 mil. Kč.²⁵

Držení takto vysoké balance přebytečné likvidity však pro jednotlivé městské společnosti představuje významný náklad ušlých příležitostí z jejího alternativního využití. I s přihlédnutím k plánovaným investicím či nutnosti udržování finančních rezerv pro neočekávané výdaje by totiž bylo možné dosáhnout s touto likviditou výnosu vyššího než u běžných bankovních účtů, na nichž je drtivá většina hotovosti uložena. S ohledem na charakter jednotlivých společností a jejich střednědobé investiční plány počítáme konzervativně s alternativním výnosem o 0,5 – 1,25 % p.a. vyšším, než jaká je hodnota ročního výnosu na bankovních účtech. Výše nákladů příležitosti z přebytečné likvidity pro společnosti PVS a KP tak činí 1,5 – 3,7 mil. Kč ročně.

Vytvoření holdingového uspořádání samo o sobě nelze chápout jako postačující podmínu pro to, aby byly náklady příležitosti z přebytečné likvidity zcela odstraněny. Možnost sdílení finančních zdrojů v rámci holdingu však umožňuje dosažení vyššího alternativního výnosu, neboť centralizace správy finančních zdrojů dovolí ve srovnání se současným stavem lepší optimalizaci investiční strategie. Díky vyššímu výnosovému potenciálu by tak měl holding navíc výrazně vyšší motivaci přebytečné

²⁵ Konzervativnost tohoto odhadu dokládají i závěry diskuzí s managementem některých zmíněných společností. Z nich vyplývá, že ve společnostech PVS a KP je možné identifikovat přebytečnou hotovost v hodnotě zhruba 500 – 600 mil. Kč.

prostředky investovat a rovněž díky centralizaci správy finančních zdrojů by pro něj taková varianta byla procesně méně náročná, než kdyby tak činily jednotlivé společnosti samostatně.

Alternativní roční výnos z přebytečné likvidity by tak díky holdingovému uspořádání mohl dosahovat hodnoty o 0,5 – 0,75 procentního bodu vyšší, tj. celkem o 1,0 – 2,0 % více ve srovnání s výnosem na bankovních účtech. Potenciální dodatečný výnos pro PMH z přebytečné likvidity společností PVS, PS a KP by tak ve srovnání se současným stavem dosáhl hodnoty 1,5 – 2,2 mil. Kč ročně (a tedy náklady příležitosti z přebytečné likvidity trojice zmíněných společností by se zvýšily na 3,0 – 6,0 mil. Kč ročně). Stejná metoda byla aplikována na odhad výnosu z uvolněné hotovosti díky cash-poolu, jenž byl popsán v předchozím oddíle této kapitoly.²⁶

Díky centralizaci finanční správy může holding efektivním využitím přebytečné likvidity dosáhnout ročního výnosu o 1,5 – 2,2 mil. Kč vyššího, než jakého mohou dosáhnout jednotlivé společnosti za současného stavu.

Úspory plynoucí ze změn ve statutárních orgánech dceřiných společností

Vytvořením holdingové struktury by došlo k přenesení některých rozhodovacích pravomocí z dceřiných společností na mateřský holding. Míra odpovědnosti a význam statutárních orgánů těchto dceřiných společností by tak částečně poklesly, což by mohlo být reflektováno jejich zeštíhlením či snížením odměn pro jejich členy. Zeštíhlením dozorčích orgánů vybraných dceřiných společností by bylo dosaženo úspor ve výši nejméně 3,4 – 4,2 mil. Kč ročně.

Koordinace a spolupráce v oblasti inteligentního měření (Smart Metering, Smart Grids)

Na závěr této kapitoly jen krátce možnost využití centralizované struktury městského holdingu ke koordinaci implementace technologií tzv. inteligentního měření, jež může v budoucnu přispět ke zvýšení efektivity poskytovaných služeb a tím ke zvýšení cash flow.

Inteligentní měření přináší uživatelům chytrých sítí Smart Grids nové možnosti v rozhodování o parametrech spotřeby, neboť zajišťují přímou komunikaci mezi dodavatelem energie a spotřebitelem. Zavedením inteligentního měření v utilitních odvětvích lze očekávat zlepšení identifikace problémů s měřením a zvýšení kvality odečtu. Počet reklamací může mít bezprostředně po instalaci výrazněji nárůst, nicméně v horizontu několika let lze očekávat jeho stabilizaci na úrovni nižší, než je současná, a to především v případě oprávněných reklamací. Obecně lze konstatovat, že by mělo dojít k zlepšení kvality a dostupnosti informací pro zákazníka i obchodníka. U obchodníka se tato skutečnost může promítнуть do zpřesnění měsíčních alokací (snížení odchylek mezi predikcí a skutečnou spotřebou plynu).

Co se týče nákladů, znamená nasazení Smart Grids přebudování IS tak, aby bylo možné automaticky zpracovávat odečty, vyhodnocovat alarmová hlášení měřidel, řešit nefungující komunikaci atp. Spoluprací v této oblasti lze docílit rozložení těchto nákladů mezi více dotčených stran, přičemž přínosy se budou násobit.

²⁶ V tomto případě však za benefit holdingového uspořádání považujeme celý investiční výnos, neboť nebýt holdingu, systém cash-poolingu by nefungoval, k uvolnění hotovosti by tak nemohlo dojít.

2.2 Čistá současná hodnota návrhu

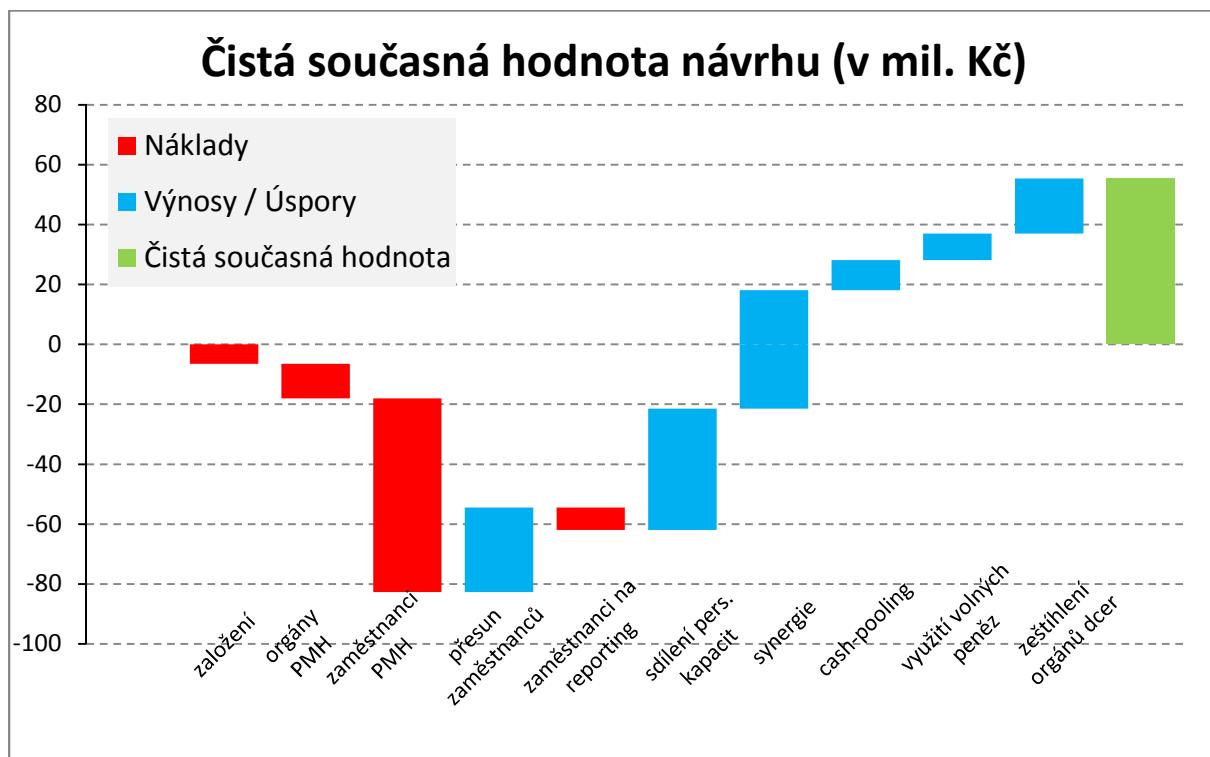
Pro celkové nastínění ekonomických přínosů vytvoření městského majetkového holdingu byla na základě výše popsaných nákladů, výnosů a úspor vypočtena čistá současná hodnota (NPV = net present value) návrhu. Kalkulace NPV byla provedena pro horizont pěti let a byl v ní zohledněn postupný náběh některých peněžních toků, zejména v oblasti synergických efektů a personálních záležitostí.

Jako nejvhodnější byla zvolena standardní ekonomická metoda diskontování budoucích finančních toků předem danou diskontní mírou. Tato sazba byla stanovena na úroveň 4 %, což je v souladu s doporučením Evropské komise pro valuaci investičních projektů ve veřejné sféře v období 2014 – 2020.²⁷ Pro approximaci ekonomického růstu byl použit roční růstový faktor na úrovni 2 %.

Výsledná čistá současná hodnota návrhu na holdingové uspořádání městských obchodních firem byla pro pětileté období vypočtena na hodnotu 32,8 – 76,6 mil. Kč. Dá se tak říci, že sdružení městských společností do majetkového holdingu a kapitalizace výhod a synergii, jež takové uspořádání umožňuje, by skupině dotyčných společností ušetřilo během prvních pěti let zhruba 55 mil. Kč. Avšak vzhledem k tomu, že některé významné úspory či potenciální výnosy nebyly kvůli nedostatku spolehlivých dat v této studii kalkulovány, lze předpokládat, že skutečný čistý benefit holdingového uspořádání může být ještě výrazně vyšší.

Význam jednotlivých kategorií nákladů, výnosů a úspor v celém pětiletém období je patrný z přiloženého grafu, na němž jsou zobrazeny vždy střední hodnoty příslušných intervalů. V posledním sloupci je tak vyznačena střední hodnota NPV, jež dosahuje zhruba 55 mil. Kč.

Graf 2: Čistá současná hodnota návrhu pro horizont pěti let (v mil. Kč)



²⁷ Viz brožuru European Commission. 2015. „Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects“. European Commission. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/cba_guide.pdf.