

Smlouva o dílo

I.

Smluvní strany

1. Statutární město Brno

se sídlem: Dominikánské nám. 1, 601 67 Brno
zastoupeno: Ing. Petrem Vokřálem, primátorem
IČ: 449 92 785
DIČ: CZ449 92 785
bankovní spojení: The Royal Bank of Scotland plc, organizační složka,
Jungmannova 745/24, Praha 1,
ve věcech smluvních a technických je oprávněn jednat: Bc. Tomáš Kratochvíl

(dále jen „objednatel“) na straně jedné

a

2. Společnost ČSOB-EEIP

se sídlem: Praha 5, Radlická 333/150, PSČ 15057,
kterou na základě smlouvy o společnosti uzavřené dne 26. 3. 2015 tvoří

1) EEIP, a.s.

se sídlem: Praha 1 - Malá Strana, Thunovská 179/12, PSČ 11800
IČO: 15891534
DIČ: CZ15891534
bankovní spojení: ČSOB a.s.
číslo účtu: 600234863 / 0300
zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze oddíl B vložka 710
zastoupená: Prof. Ing. Michal Mejstřík, CSc., ředitel a předseda představenstva,

2) ČSOB Advisory, a.s.

se sídlem: Praha 5, Radlická 333/150, PSČ 15057
IČO: 27081907
DIČ: CZ 27081907
bankovní spojení: ČSOB a.s.
číslo účtu: 702643 / 0300
zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze oddíl B vložka 8569
zastoupená: Ing. Oldřich Perutka, předseda představenstva, Ing. Martin Buranský, člen
představenstva a výkonný ředitel

kdy za Společnost ČSOB-EEIP (zhotovitele) činí právní jednání zástupci obou
společníků Společnosti ČSOB-EEIP, a to společně,

(dále jen „zhotovitel“) na straně druhé

(všichni dále jen „smluvní strany“)

uzavřely dále uvedeného dne, měsíce a roku v souladu s § 2586 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění, a za podmínek dále uvedených, tuto smlouvu o dílo (dále jen „smlouva“)

II. Předmět smlouvy

1. Za podmínek uvedených v této smlouvě se zhotovitel zavazuje zhotovit dílo: „Posouzení možné restrukturalizace obchodních společností se 100% majetkovou účastí města“ (dále jen „dílo“), a objednatel se zavazuje za řádně zhotovené dílo zaplatit dohodnutou cenu.
2. Podrobná specifikace díla, spolu se způsobem zpracování, je uvedena v nabídce, která tvoří přílohu č. 1 a je nedílnou součástí této smlouvy.
3. Zhotovitel se zavazuje předat objednateli dílo ve 4 výtiscích v tištěné podobě a 4 ks v elektronické podobě, a to na technickém nosiči dat ve formátu *.docx, *.xlsx, *.pdf, příp. dalších formátech dle dohody smluvních stran.
4. Smluvní strany prohlašují, že předmět smlouvy není plněním nemožným a že tuto smlouvu uzavřely po pečlivém zvážení všech možných důsledků.

III. Doba a místo plnění

1. Zhotovitel se zavazuje provést a předat objednateli dílo dle této smlouvy nejpozději do 12 týdnů po podpisu smlouvy, a to spolu se všemi podklady a dokumenty vzniklými v průběhu realizace díla dle této smlouvy. O předání díla vyhotoví smluvní strany zápis.
2. Místem pro předání díla je Magistrát města Brna, Dominikánské nám. 1, kancelář 206, 601 67 Brno.

IV. Rozsah vlastnictví a autorskoprávní ochrana

1. Objednatel prohlašuje, že si je vědom skutečnosti, že výsledek prací provedených zhotovitelem dle této smlouvy je jako jedinečný výsledek tvůrčí činnosti zhotovitele dílem, jež je předmětem autorského práva, dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, a zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona, v platném znění.
2. Zhotovitel tímto uděluje objednateli oprávnění k výkonu práva užít dílo (dále jen „licence“), přičemž územní, časový a množstevní rozsah licence není omezen. Licence se sjednává jako licence výhradní. Objednatel není povinen licenci využít
3. Vlastnictví k předmětu díla nebo jeho části přechází na objednatele dnem předání a převzetí díla nebo jeho části objednatelem.
4. Nabyté vlastnictví objednatele se vztahuje na datovou bázi zhotovitele, která byla pořízena za účelem úspěšného plnění předmětu smlouvy.

V.
Cena za dílo

1. Cena díla je stanovena dohodou smluvních stran a činí:

	Cena bez DPH	DPH 21 %	Cena s DPH
Celkem	870.000,- Kč	182.700,- Kč	1,052.700,- Kč

2. Cena včetně DPH je dohodnuta jako cena nejvýše přípustná a platí po celou dobu platnosti smlouvy.
3. Cena za dílo podle odst. 1 tohoto článku smlouvy obsahuje veškeré náklady zhotovitele spojené se splněním jeho závazku z této smlouvy. Cena obsahuje i případně zvýšené náklady spojené s vývojem cen vstupních nákladů, a to až do doby ukončení díla.
4. Zhotovitel odpovídá za to, že sazba daně z přidané hodnoty je stanovena v souladu s platnými právními předpisy.

VI.
Platební podmínky

1. Podkladem pro úhradu smluvní ceny bude faktura, která bude mít náležitosti daňového dokladu dle § 29 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „faktura“) a bude vystavena po vypořádání připomínek objednatele k dílu.
2. Faktura musí dále obsahovat:
- označení, číslo a datum vystavení faktury,
 - označení smluvních stran
 - číslo smlouvy a datum jejího uzavření,
 - důvod fakturace, popis práce, přesné označení zakázky,
 - označení bankovního účtu a čísla účtu, na který má být zapláceno,
 - den odeslání faktury a lhůta splatnosti,
 - datum uskutečnění zdanitelného plnění
 - částka k úhradě
 - jméno a vlastnoruční podpis osoby, která fakturu vystavila, včetně kontaktního telefonu.
3. Lhůta splatnosti faktury činí 21 kalendářních dnů ode dne doručení objednateli. Pokud poslední den lhůty úhrady faktury vychází na den pracovního volna nebo pracovního klidu, je dnem rozhodným pro úhradu nejbližší následující pracovní den. Faktura bude doručena doporučenou poštou nebo osobně pověřenému zaměstnanci objednatele proti písemnému potvrzení. Stejná lhůta splatnosti platí i při placení jiných plateb (smluvních pokut, úroků z prodlení, náhrady škody apod.).
4. Objednatel je oprávněn před uplynutím data splatnosti vrátit fakturu, pokud neobsahuje požadované náležitosti nebo obsahuje nesprávné cenové údaje. Oprávněným vrácením faktury přestává běžet lhůta její splatnosti. Zhotovitelé vystaví objednateli novou fakturu se správnými údaji a dnem doručení nové faktury začíná běžet 21-denní lhůta její splatnosti.
5. Strany se dohodly, že platba bude provedena na číslo účtu uvedené v této smlouvě.
6. Povinnost zaplatit je splněna dnem odepsání příslušné částky z účtu objednatele.

VII.

Provádění díla, práva a povinnosti smluvních stran

1. Není-li stanoveno touto smlouvou výslovně jinak, řídí se vzájemná práva a povinnosti smluvních stran ustanoveními § 2586 a následujícími občanského zákoníku.
2. Objednatel je oprávněn v průběhu provádění díla kontrolovat jeho kvalitu, způsob provedení, soulad se zadáním ve smlouvě.
3. Zhotovitel je povinen v průběhu provádění díla poskytovat objednateli informace o plnění díla, při plnění dodržovat obecně závazné předpisy, postupovat s náležitou odbornou péčí, chránit zájmy statutárního města Brna.
4. Zhotovitel je povinen v průběhu provádění díla informovat objednatele o skutečnostech, které mohou mít vliv na řádné a včasné provedení zakázky.
5. Zhotovitel je povinen v průběhu provádění díla počínat si tak, aby v rámci své podnikatelské činnosti nezpůsobil jakýmkoli způsobem objednateli škodu nebo nepoškodil dobré jméno statutárního města Brna.
6. Zhotovitel je povinen průběžně informovat objednatele o všech změnách, které by mohly v průběhu prací na díle nebo po dokončení díla zhoršit jeho pozici, dobytost pohledávek nebo práv z odpovědnosti za vady. Zejména je povinen oznámit objednateli změny své právní formy, změny v osobách statutárních zástupců apod.
7. Objednatel a zhotovitel jsou povinni poskytnout si další potřebnou součinnost pro úspěšné naplnění této smlouvy.
8. Zhotovitel je povinen zachovat mlčenlivost o citlivých údajích objednatele a obchodních společnostech objednatele, které obdrží během zpracování předmětu díla.

VIII.

Záruční podmínky a vady díla

1. Dílo má vadu, jestliže jeho provedení neodpovídá požadavkům uvedeným v této smlouvě.
2. Zhotovitel poskytuje objednateli na provedené dílo záruku v délce 2 let. Záruční doba začíná plynout ode dne řádného předání a převzetí díla dle této smlouvy bez vad a nedodělků.
3. Zhotovitel odpovídá za vady, které má dílo v době předání objednateli a za vady, které vzniknou v záruční době. Za vady díla, které vzniknou po záruční době, odpovídá jen tehdy, pokud jejich příčinou bylo prokazatelné porušení jeho povinností.
4. Vyskytne-li se v průběhu záruční doby na díle vada, je objednatel povinen bezodkladně písemně oznámit zhotoviteli její výskyt, vadu popsat a uvést, jak se projevuje.
5. Objednatel má právo na bezplatné odstranění vad, za které zhotovitel zodpovídá. Zhotovitel se zavazuje odstranit vady do 15 dnů od doručení písemného oznámení, pokud se smluvní strany nedohodnou jinak. Na opravené vady poskytne zhotovitel záruku v délce 24 měsíců. O předání a převzetí opraveného díla bude zhotoven zápis.
6. Objednatel je povinen poskytnout zhotoviteli nezbytnou součinnost k odstranění vady.

IX. Sankční ujednání

1. V případě, že zhotovitel bude v prodlení s předáním díla či jeho části, uhradí objednateli smluvní pokutu ve výši 0,5 % z celkové ceny za dílo a to za každý započatý den prodlení.
2. Pro případ prodlení se zaplacením ceny za dílo sjednávají smluvní strany smluvní pokutu ve výši 0,5 % z celkové ceny za dílo a to za každý započatý den prodlení.
3. V případě nedodržení lhůty k odstranění vad, které se projeví v záruční době, je zhotovitel povinen objednateli uhradit smluvní pokutu ve výši 0,5 % z celkové ceny za dílo za každý i započatý den prodlení s odstraněním vady.
4. V případě porušení povinnosti mlčenlivosti podle čl. VII. odst. 8. této smlouvy, se zavazuje zhotovitel uhradit objednateli smluvní pokutu ve výši 100.000,- Kč (slovy: sto tisíc korun českých), a to v každém jednotlivém případě porušení této povinnosti, ve lhůtě 15 dnů ode dne, kdy k jejímu porušení došlo.
5. Zaplacením smluvní pokuty není dotčeno právo smluvní strany na náhradu škody vzniklé porušením smluvní povinnosti.

X. Závěrečná ujednání

1. Změnit nebo doplnit tuto smlouvu mohou smluvní strany pouze formou písemných dodatků, které budou vzestupně číslovány, výslovně prohlášeny za dodatek této smlouvy a podepsány oprávněnými zástupci smluvních stran.
2. Platnost smlouvy lze ukončit písemnou dohodou smluvních stran.
3. Objednatel je oprávněn od smlouvy odstoupit, pokud zhotovitel:
 - a) nepředá objednateli řádně provedené dílo ve lhůtě stanovené v čl. III. odst. 1 této smlouvy,
 - b) dodá objednateli dílo, které nemá vlastnosti, které si objednatel vymínil nebo o kterých ho zhotovitel ujistil, případně dodá dílo s jinými vadami,
 - c) neodstraní vadu díla ve lhůtě uvedenou v čl. VIII. odst. 6 této smlouvy.
4. V případě zániku závazku před řádným splněním díla je zhotovitel povinen uhradit případně vzniklou škodu. Smluvní strany uzavřou dohodu, ve které upraví vzájemná práva a povinnosti.
5. Zhotovitel nemůže bez souhlasu objednatele postoupit svá práva a povinnosti plynoucí ze smlouvy třetí osobě.
6. Případná neplatnost některého z ustanovení této smlouvy nemá za následek neplatnost ostatních ustanovení.
7. Smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu poslední ze smluvních stran.
8. Smlouva je vyhotovena ve třech stejnopisech s platností originálu podepsaných oprávněnými zástupci smluvních stran, přičemž objednatel obdrží dvě vyhotovení a zhotovitel jedno vyhotovení. Přílohou č. 1 smlouvy a její nedílnou součástí je nabídka.
9. Objednatel je při nakládání s veřejnými prostředky povinen dodržovat ustanovení zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů (zejména § 9, odst. 2 zákona č. 61/2006 Sb.).

10. Smluvní strany shodně prohlašují, že si tuto smlouvu před jejím podpisem přečetly a že byla uzavřena po vzájemném projednání podle jejich pravé a svobodné vůle určitě, vážně a srozumitelně, nikoliv v tísní nebo za nápadně nevýhodných podmínek, a že se dohodly o celém jejím obsahu, což stvrzují svými podpisy.

Doložka

podle § 41 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění

Tato smlouva byla schválena Radou města Brna na schůzi č. R7/019 konané dne 23.4.2015.

V Brně dne27..-05..2015

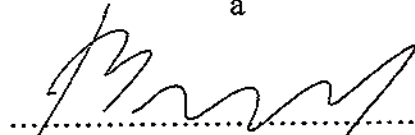



.....
za objednatele
Ing. Petr Vokřál
primátor města Brna

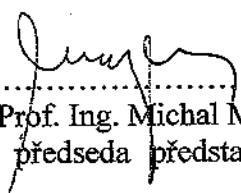
V Praze dne 26. 3. 2015


.....
za zhotovitele
Ing. Oldřich Perutka
předseda představenstva ČSOB Advisory, a.s.

a


.....
Ing. Martin Buranský
člen představenstva a výkonný ředitel ČSOB
Advisory, a.s.

a


.....
Prof. Ing. Michal Mejstřík, CSc.
ředitel a předseda představenstva EEIP, a.s.

A. NÁVRH PŘÍSTUPU K PROVEDENÍ DÍLA

A.1. Úvod

A.1.1. K předmětu zakázky

Statutární město Brno, jako Zadavatel, vyhlásilo v březnu 2015 výběrové řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu s názvem „Posouzení možné restrukturalizace obchodních společností se 100% majetkovou účastí města“.

Předmětem veřejné zakázky je dle podmínek Výzvy zpracování ekonomicko-právní analýzy uspořádání společností s majetkovou účastí statutárního města Brna. V současné době město Brno vykonává práva akcionáře v osmi obchodních společnostech se 100% majetkovou účastí:

- Brněnské komunikace, a. s.
- Dopravní podnik města Brna, a. s.
- Lesy města Brna, a. s.
- Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a. s.
- SAKO Brno, a. s.
- STAREZ-SPORT, a. s.
- Technické sítě Brno, akciová společnost
- Teplárny Brno, a. s.

Základním cílem Projektu je umožnit efektivní řízení společností 100% vlastněných městem ve vazbě na strategii města a zvýšit nezávislost městských společností na politickém vlivu.

Za nejvýznamnější cíle Projektu považujeme:

- možnost efektivní realizace strategie města (strategické projekty, otevřená data, smart city) a další aktivity Zadavatele, přičemž navržený model nesmí ohrozit možnost čerpání finančních prostředků z fondů EU (např. vytvořením entity, která by nebyla vhodným žadatelem).
- zvýšení nezávislosti řízení městských obchodních společností na politickém vlivu (profesionální řízení společností při respektování veřejných úkolů a aktuální strategie majoritního vlastníka - Zadavatele),
- umožnit další rozvoj města včetně zapojení dalších subjektů napojených na město (např. budoucí zapojení příspěvkových organizací a akciových společností s účastí města),
- zefektivnění a zprůhlednění řízení městských obchodních společností (např. cíle jednotlivých společností, jednotný reporting a výkaznictví, manažerské účetnictví, centrální zadávání zakázek, společný back office),
- koordinované sdílení finančních zdrojů u městských obchodních společností,
- maximální využití synergií mezi jednotlivými městskými společnostmi (např. vzájemné dodávky služeb a zboží, koordinované poskytování služeb, umožnit kooperaci na strategických projektech a záměrech města),

- optimalizace majetkové struktury a správy městských obchodních společností, která zjednoduší zajišťování veřejných služeb.

Projekt tak, jak je popsán v této nabídce, vede k realizaci celkového zefektivnění správy statutárního města Brna při respektování nutnosti zachovat schopnost města spolehlivě a efektivně plnit svoji úlohu a cíle v systému samosprávy i státní správy.

A.1.2. Ke schopnostem a připravenosti realizovat předmět zakázky (Projekt)

Členové společnosti a subdodavatel pro realizaci projektu mají zkušenosti v oblasti ekonomických a právních analýz, jakož i v oblasti transformace společností v rámci veřejného sektoru (viz předložené seznamy referenčních zakázek).

Společnosti ČSOB Advisory, a.s., EEIP, a.s. i advokátní kancelář Havel, Kuchař, Ryšavá a partneři disponují rozsáhlými zkušenostmi a splňují proto veškeré předpoklady na úspěšné dosažení všech vytýčených cílů Projektu. Zároveň uvedené společnosti disponují mezinárodními zkušenostmi, vysokými standardy práce a dobrým jménem a reputací.

Z životopisů a profesních informací o jednotlivých členech týmu Dodavatele plyne, že jej tvoří zkušení odborníci v oborech ekonomie, financí a práva, tj. oblastí, které jsou zcela klíčové pro realizaci zakázky (Projektu).

Členové týmu mají zkušenosti s poskytováním služeb v oblasti restrukturalizací a akvizic právnických osob, zejména pak obchodních korporací, když v těchto oblastech poskytují klientům komplexní služby od plánování a rozhodování o jejich realizaci zahrnující zpracování stanovisek, analýz, konzultací, přes přípravu příslušných smluvních dokumentů, vedení jednání o jejich uzavření až po realizaci práv a povinností pro klienta z takovýchto dokumentů plynoucích.

Přitom poskytují své poradenské služby zejména v následujících oblastech, které, jak lze důvodně předpokládat, mohou být dotčeny i v případě plnění předmětné zakázky statutárního města Brna, resp. realizace závěrů a doporučení z nich plynoucích:

- správa a vedení obchodních korporací, zahrnující finanční, obchodní a provozní oblasti, včetně oblasti personální,
- provádění změn ve společnostech a jejich orgánech,
- provádění změn ve společenských smlouvách a stanovách,
- zajišťování změn základního kapitálu,
- provádění přeměn společností,
- zavedení prevenčních opatření vzniku trestní odpovědnosti obchodních korporací,
- zajišťování změn uspořádání a řízení společností vytvořením holdingového a koncernového uspořádání.

Nespornou výhodou členů týmu Dodavatele pro plnění předmětné zakázky je, že mají rozsáhlé zkušenosti s poskytováním právních služeb výše uvedeného charakteru (korporátní právo a právo akvizic) v municipálním sektoru, obcím, a to při výkonu práv a povinností vycházejících z jejich majetkových účastí na obchodních korporacích.

V této souvislosti lze mít za to, že členové týmu Dodavatele citlivě vnímají a zohledňují při poskytování svých služeb klientům z této oblasti, odlišnosti jejich právního statutu a podmínek fungování jejich procesů oproti subjektům ze soukromého sektoru, a to jak interních tak i navenek vůči třetím osobám, včetně podmínek odpovědnosti zástupců municipalit.

V kontextu toho, že jedním z primárních cílů Projektu je návrh možných změn řízení městských společností – což může být vnímáno jako citlivá záležitost – mohou členové týmu nabídnout své dobré jméno a reputaci, silnou tržní pozici i záruku zdárné realizace projektu. Statutární město Brno se tak bude moci při přípravě a realizaci projektu plně opřít o dobré jméno jednotlivých členů sdružení pro realizaci této veřejné zakázky.

S ohledem na předchozí zkušenosti nás jako Dodavatele jsme si vědomi citlivosti některých poskytnutých údajů a potřeby ochrany poskytnutých informací ze strany zadavatele, jak mimo jiné vyplývá z obsahu samotné smlouvy o dílo. V tomto ohledu považujeme za vhodné uvést, že jsme připraveni i na realizaci projektu použít již dříve využitě a osvědčené modely a způsoby ochrany důvěrných informací.

V neposlední řadě Dodavatel poskytne kvalitního projektového manažera, který díky svým zkušenostem a za pomoci profesionálních metodik pro řízení projektů zajistí hladký průběh Projektu a dosažení všech jeho cílů.

Dodavatel si je rovněž vědom vysokého pracovního nasazení vrcholových představitelů i vedoucích pracovníků města Brna a městských organizací, a proto celý Projekt navrhl tak, aby účast na Projektu byla pro všechny členy Projektového týmu za město Brno co možná nejméně zatěžující.

Pro hladký průběh prací Zadavatel rovněž využije dosavadní poznatky a zkušenosti interního týmu pro zefektivnění řízení městských společností a nabízí rovněž aktivní spolupráci nejen v rámci projektu, ale rovněž při řešení aktuálních úkolů a otázek (nastavení jednotného reportingu, implementace nových pravidel řízení apod.).

Jako Dodavatel jsme tak připraveni pro realizaci projektu, když:

- nabízíme pro daný Projekt špičkové know-how jednotlivých členů projektového týmu i velmi dobrou znalost konkrétních podmínek a prostředí celého systému samosprávy a státní správy v České republice,
- disponujeme rozsáhlými zkušenostmi z projektů stejného nebo obdobného charakteru realizovaných v institucích veřejného sektoru, státní správy a samosprávy v ČR,
- máme detailně propracované metodologie ověřené v praxi na velkém množství projektů;
- s ohledem na předchozí zkušenosti máme z části připraveny modelové analýzy a situace řešení;
- disponujeme znalostmi ohledně aktuálního stavu právních předpisů, které bude třeba využít pro plnění zakázky i schopností i zkušeností s aplikací těchto právních předpisů v praxi;
- poskytneme pro tento Projekt tým špičkových konzultantů, kteří mají opakované zkušenosti a znalosti z obdobných projektů.

Do uvedeného výběrového řízení si tímto ČSOB Advisory, a.s. a EEIP, a.s. jako Společnost ČSOB-EEIP společně se subdodavatelem – advokátní kanceláří Havel, Kuchař, Ryšavá a partneři dovoluje podat

nabídku. Naše praktické zkušenosti z relevantní oblasti, vyspělá metodika projektového postupu zajišťující efektivní průběh Projektu nám umožňuje nabídnout provedení Projektu ve vysoké kvalitě, komplexnosti a za nabídkovou cenu 870.000,- Kč bez DPH.

A.2. Popis kroků při plnění předmětu zakázky

A.2.1. Analýza a zhodnocení aktuálního stavu

Definice předmětu plnění

- Správa majetkových účastí města Brna z pohledu vedení města – jak je vnímána. Bude stanoveno na základě analýz historické dokumentace ke správě majetkových účastí a rozhovorů s dotčenými představiteli.
- Identifikace relevantních strategií a aktivit zadavatele, které souvisí s projektem a jeho realizací
- Definice cílového stavu a stanovení hodnotových ukazatelů zadavatele (zvýšení nezávislosti městských obchodních společností, zefektivnění jejich správy, zlepšení výkonu úkolů a strategie majoritního vlastníka, to vše v souladu s podmínkami Výzvy.

Analýza současného stavu

Popis současného stavu bude základem pro zpracování návrhu vhodných variant budoucího organizačního, procesního a právního uspořádání společností, ve kterých má statutární město Brno 100% majetkovou účast.

Popis současného stavu bude základem pro zpracování návrhu vhodných variant budoucího organizačního, procesního a právního uspořádání společností, ve kterých má statutární město Brno 100% majetkovou účast. S případnými variantami začlenění i dalších společností s menší +majetkovou účastí města Brna.

Předmětem analýzy současného stavu bude organizační, procesní a ekonomické uspořádání jednotlivých posuzovaných společností a analýza jejich ekonomických výsledků. Součástí bude rovněž analýza právního statutu a posouzení vzájemných právních vazeb s ohledem na platnou legislativu a interní řídicí dokumentace města a všech posuzovaných společností.

Analýza současného stavu **procesně organizačního a ekonomického řízení** bude zahrnovat zejména:

- posouzení organizačního uspořádání,
- posouzení procesů správy městských společností, včetně způsobu řízení jednotlivých společností samostatně i v kontextu správy městských společností prostřednictvím města (magistrátu),
- posouzení stávajícího nastavení kontrolních mechanismů,
- analýza finančního hospodaření, včetně vyhodnocení nákladové stránky současného modelu správy městských společností,
- identifikace problematických nebo úzkých míst jednotlivých společností samostatně i ve vazbě na jejich správu prostřednictvím statutárního města,

Analýza současného stavu **právního uspořádání** bude mimo jiné zahrnovat zejména (základní optika):

- obecnou analýzu zákonných předpokladů pro hospodaření s majetkem obce,
- analýzu a vyhodnocení statutární dokumentace,
- obecnou analýzu a vyhodnocení vybraných smluvních vztahů mezi městskými obchodními společnostmi a třetími osobami, se zvláštním zřetelem na smluvní vztahy s městem Brno,
- analýzu a vyhodnocení vzájemných smluvních vztahů mezi jednotlivými městskými obchodními společnostmi,
- analýzu a vyhodnocení vybraných smluvních vztahů mezi městskými obchodními společnostmi a orgány těchto společností,
- analýzu postavení jednotlivých společností z pohledu zákona o veřejných zakázkách.

Srovnání se zahraničím

Součástí analýzy stávajícího stavu bude rovněž porovnání modelu správy městských společností s fungujícími zahraničními modely. Inspirací budou např. tzv. městské podniky (Stadtwerke) rozšířené zejména v Rakousku a Německu, jež plní roli komunálních podniků a jsou aktivní v oblasti vlastnictví a provozu městské infrastruktury, výroby a dodávky energie a komunálních služeb a v nichž má město nebo region majetkovou účast.

Příkladem mohou být městské podniky ve Vídni, kde jsou prakticky všechny městské společnosti sdruženy do holdingu Wiener Stadtwerke Holding AG. Ten zastřešuje firmy v oblasti výroby a dodávek energie, dopravy, pohřebních služeb, parkování apod. Holding patří mezi 25 největších rakouských společností a dosahuje ročních tržeb přesahujících 3 mld. Kč. Holding zaměstnává 16 000 lidí a ročně investuje více než 800 mil EUR.

A.2.2. Návrh doporučení (výčet kroků vedoucích k cílovému stavu včetně časového harmonogramu) a možných variant

Na základě poznatků získaných v rámci posouzení stávajícího stavu bude připraven návrh možných variant uspořádání a řízení městských společností, a to z pohledu ekonomicko-organizačního a z pohledu právního. Oba zmíněné pohledy totiž vnímáme jako zásadní nejen pro relevantní posouzení dané problematiky, ale i pro případnou vlastní realizaci navržených řešení ze strany zadavatele. Součástí návrhu doporučení budou následující body.

Definice a popis jednotlivých variant

Tato část bude obsahovat:

- Definici a popis jednotlivých variant, včetně tzv. nulové varianty, tj. zachování současného stavu jako výchozí varianty.
- Jednotlivé varianty budou definovány a popsány tak, aby z nich bylo zřejmé, jakým způsobem vedou ke kýženému cíli. Varianty budou stanovovány na základě analýzy stávající situace a konzultace s jednotlivými zainteresovanými osobami tak, aby bylo možné získat maximum informací o dopadech navrhovaných variant, nechtěných a neočekávaných dopadech, rizicích spojených s implementací a nákladech implementace a monitorování. Varianty se tak nebudou soustřeďovat pouze na obsah řešení, ale také na způsob implementace a následného monitorování/kontroly.

- Jednou z možných variant bude například forma holdingového uspořádání městských společností z pohledu provozního a taktického řízení, z pohledu strategického nebo finančního řízení. Další možnou variantou může být například vytvoření skupiny městských společností částečně řízených magistrátem (z pohledu financí, organizace apod.) nebo zapojení společností, ve kterých nemá město 100% vlastnický podíl.
- Variantně mohou být v rámci úvah řešeno i případné postavení příspěvkových organizací a určité modifikace holdingu, přeměny společností a to zejména s ohledem na jejich postavení z hlediska činnosti, tedy zda primárně generují zisk a pohybují se v konkurenčním prostředí či nikoliv a primárně slouží k uspokojování potřeb města a občanů.

Identifikace výhod a nevýhod jednotlivých variant

Ke každé navržené variantě budoucího uspořádání bude zpracováno:

- Posouzení výhod a nevýhod jednotlivých variant, jejich náklady a přínosy prostřednictvím analýzy nákladů a přínosů (CBA) a finančního plánování.
- Náklady a přínosy budou posuzovány vždy na základě kvalifikovaného odhadu fungování navrhovaného řešení ve vztahu k současné situaci.
- V případě kvantifikace dopadů bude rovněž zpracováno i finanční vyjádření zohledňující inflaci.
- Budou zvažována i rizika spojená s implementací a jejich vztah k výši nákladů a přínosů.

Odhad časové a nákladové náročnosti na implementaci jednotlivých variant

Ke každé navržené variantě bude rovněž zpracováno:

- Stanovení nákladové náročnosti jednotlivých variant.
- Odhad časového harmonogramu vytvoření a implementace jednotlivých řešení, včetně zohlednění možnosti postupného náběhu navrhovaného řešení s ohledem na zachování bezproblémového chodu (provozu) jednotlivých městských společností a magistrátu.
- Návrh organizačního uspořádání v rámci magistrátu (vytvoření organizačního útvaru magistrátu, který bude odpovědný za implementaci vybrané varianty a budoucí správu / řízení městských společností).
- Identifikace dalších organizačních útvarů, jež budou hrát významnou úlohu při implementaci vybrané varianty a v budoucnu budou součástí modelu správy městských společností.

Vyhodnocení variant a doporučení nejvhodnější varianty

Závěrem bude zpracováno vyhodnocení navrhovaných variant a bude doporučena nejvhodnější varianta.

V některých případech (obzvlášť v těch komplikovanějších), Zadavatel může zvážit stanovení pořadí variant podle různých kritérií (náklady, doba implementace, rizika z pohledu charakteru jednotlivých společností ve vazbě na vlastníka, míra naplnění záměrů zadavatele, apod.).

Jednotlivé varianty (modely budoucího uspořádání městských společností) budou prezentovány transparentním a srozumitelným způsobem tak, aby mohly sloužit jako podklad pro rozhodnutí o přijetí návrhu výsledné nejvhodnější, včetně odhadu nákladů a přínosů dle typů (ekonomické, sociální, náklady implementace apod.).

Pro každou z variant bude rovněž zpracován návrh parametrů pro vyhodnocování efektivnosti modelu správy majetkových účastí, resp. indikátorů, jež dokážou periodicky vyhodnocovat efektivitu správy majetkových účastí.

A.3. Použité metodologie

V případech, kdy obec vlastní vícero obchodních společností, které využívá k zajištění péče o potřeby občanů obce, tj. případ statutárního města Brna, lze podmínky jejich vzájemného uspořádání a řízení nastavit různými způsoby (viz kapitola C.2.2.). V této souvislosti lze mít za to, že cíle takového nastavení by měly být zejména následující:

- zefektivnění veřejné kontroly,
- koordinované sdílení zdrojů a optimalizace nákladů, včetně např. centrálního nákupu,
- optimalizace majetkové struktury a správy společností,
- sdílení přínosů, výhod a nákladů,
- flexibilní možnosti společného financování, snížení nákladů na financování a zlepšení využití volných finančních prostředků,
- společné či centralizované zadávávání veřejných zakázek, včetně eventuálního in house zadávání, kdy je možno do budoucna kalkulovat v rámci nového zákona o veřejných zakázkách s možností rozšíření aplikace této zákonné výjimky,
- nižší potřeba lidských zdrojů.

Posouzení problematiky umožňující a vedoucí k dosažení shora uvedených cílů lze realizovat prostřednictvím následujících metodologických postupů.

A.3.1. Analýza nákladů a přínosů

Analýza nákladů a přínosů (Cost – Benefit Analysis, CBA) je metodický postup, který svým průběhem postupně zodpovídá základní otázku: „Co komu realizace varianty přináší a co komu bere?“. Takto vymezené dopady přijetí (realizace) jsou následně agregovány, převedeny na hotovostní toky a zahrnuty do výpočtu rozhodujících ukazatelů, na základě nichž lze rozhodnout, zda je realizace varianty ve svém důsledku výhodná či nikoli. V případě srovnávání dvou nebo více variant, pak umožňují vypočtené ukazatele stanovit jejich pořadí, nebo-li určit preferenci jedné varianty před druhou.

Metoda je využívána k zjištění čistého kumulativního užitku z určité činnosti, popřípadě ne-činnosti. V rámci analýzy nákladů a užitek jsou proti sobě postaveny celkové náklady určité činnosti (včetně nákladů transakčních, nákladů příležitosti, nákladů reálné opce a dalších nákladů, jež nejsou obvykle standardní součástí účetních a manažerských analýz) a celkové přínosy této činnosti (včetně přínosů nemateriálních¹). Vyhodnocení finančních toků mezi společnostmi na základě účetních výkazů je tedy

¹ Existuje řada ekonomických metod využívaných k vyčíslení nemateriálních přínosů určité činnosti – např. metody kontingentní valuační, hedonická indexace, metody cestovních nebo averzních nákladů, využívání proxy

pouze jednou ze složek této metody, nikoliv celým jejím obsahem. Výstupem této metody je pak vyhodnocení, zda určitá činnost má pozitivní čistý přínos (užitek) nebo zda v celkovém součtu představuje čisté náklady.

Výhodou CBA oproti jiným metodám o hodnocení variant je kromě toho, že se jedná o systematický postup úspěšně použitelný na každou z variant, také možnost téměř plného využití teoretického a metodického aparátu podnikových financí, díky tomu, že se po definici všech efektů varianty s nimi zachází jako s hotovostními toky. Výhodou je rovněž fakt, že tato analýza je využitelná i v případě nedostatku kvalitních vstupních dat, neboť se dá aplikovat i jako analýza ryze kvalitativní.

A.3.2. Finanční analýza

Finanční analýzu lze v širším smyslu definovat jako nástroj hlubšího poznání ekonomických jevů a procesů, který vytváří předpoklady pro jejich účinné ovlivňování. Finanční analýza se používá ve všech fázích řídicího cyklu s cílem nalézt podstatu jevů, procesů, zejména poznat příčinné souvislosti a vazby mezi jevy, které nejsou na první pohled známe a které vytvářejí ekonomiku podniku jako předmětu analýzy. Umožňuje kvalitní a spolehlivé poznání východiskové situace a jej vývojových tendencí. Vytváří spolehlivou základnu pro efektivní řízení, je součástí kteréhokoliv závažnějšího rozhodování. Úlohou finanční analýzy je určit, které činitele a s jakou intenzitou se na formování finanční situace firmy podíleli. To si vyžaduje jejich systematizaci a poznání charakteru jejich působení.

Funkcemi finanční analýzy je poznávat ekonomické procesy a jevy v analyzovaném objektu a s nimi související vazby, vytvářet přehled o činnosti a výsledcích analyzovaného objektu, kontrolovat a hodnotit uplynulou hospodářskou činnost i vysvětlovat probíhající ekonomické procesy.

Finanční analýza hodnotí efektivnost využívání zdrojů, odhaluje rezervy, vytváří východiska pro stanovení optimálních rozhodnutí a naplňování plánu, předvídání a ovlivňování příštího vývoje. Ukazatel je číselnou charakteristikou, kvalitativním vyjádřením úrovně anebo vývoje určitého jevu (procesu), anebo vztahů mezi nimi. Při kvalitativním vyjádření, kdy nemůžeme použít kvantifikaci, přichází v úvahu slovné vyjádření ukazatele.

Pro účely navržení vhodného modelu správy majetkových účastí města Brno je finanční analýza klíčová ze dvou důvodů:

- bude sloužit k hlubšímu pochopení vztahů, činitelů a ukazatelů v jednotlivých zpracovaných společnostech a intenzity, jak tyto interagují se statutárním městem Brno ale i mezi sebou,
- umožňuje predikovat chování jednotlivých firem spravovaných statutárním městem Brno, hodnotit jejich význam pro město Brno, tržní a ekonomický potenciál, jako i jejich synergické efekty pro ostatní součásti skupiny spravovaných společností

proměnných. Aplikace konkrétní metody je závislá na charakteru a struktuře konkrétního řešeného problému a na dostupnosti dat.

A.3.3. Strategická analýza

V měnícím se světě není klíčové jenom zhodnocení současného postavení společnosti na trhu (založené zejména na historických datech), ale také zhodnocení výhledů a další životnosti společnosti v kontextu odhadovaných tržních trendů.

Naskýtá se několik základních možností odhadů potenciálů jednotlivých společností spravovaných statutárním městem Brno, resp. zhodnocení realizovatelnosti stávajících podnikatelských plánů.

- **Identifikace oblastí s potenciálem strategického zlepšení**

Součástí tohoto typu analýzy je především zhodnocení a identifikace klíčových oblastí pro růst a expanzi produktů a služeb jednotlivých společností ve správě statutárního města Brno.

- **Zhodnocení a revize stávajících strategických plánů**

Reálnost predikcí strategických plánů jednotlivých společností je třeba hodnotit zejména v kontextu současné měnící se ekonomické situace.

- **Posouzení modelů uspořádání jednotlivých městských společností**

U společností, které generují primárně zisk zvažují možnosti navýšení zisku s ohledem na budoucí uspořádání městských společností. Možnosti vzájemného poskytování či využívání služeb mezi společnostmi, které primárně generují zisk a společnostmi, které poskytují služby městu či občanům bez ohledu na zisk (vzájemná synergie).

A.3.4. Právní analýza

Cílem právní analýzy je stanovení jednotlivých právních kroků, omezení při realizaci případných změn, jakožto i povinností statutárního města Brna, které mu stanoví veřejnoprávní a soukromoprávní právní předpisy.

Především při právní analýze posuzované problematiky je třeba vycházet z práva obcí jako územních samosprávných celků na samosprávu a tedy i na hospodaření s vlastním majetkem a vlastními prostředky tak, jak je zaručeno Ústavou ČR, a to v rámci čl. 99 až 101 Ústavy. Tento ústavní základ je dále konkretizován v příslušných ustanoveních zákona č. 128/2000 Sb., o obcích. Zákon o obcích tak vymezuje poslání a smysl obecního zřízení jako územní samosprávy a základní zásady hospodaření obcí s jejich majetkem.

Ačkoli zákon o obcích neobsahuje výslovnou úpravu zásad hospodaření obce s majetkem v podobě majetkové účasti na podnikání právnické osoby, výslovně stanoví právo obcí zakládat a zřizovat právnické osoby (§ 35a zákona o obcích), a to prostřednictvím rozhodnutí zastupitelstva obce, kterému zároveň vymezuje pravomoc delegovat zástupce obce na valnou hromadu obchodních společností, v nichž má obec majetkovou účast (§ 84 odst. 2 písm. e) a písm. f) zákona o obcích). Vlastnění takového majetku a nakládání a hospodaření s ním však vždy musí podléhat základním zásadám hospodaření obce, tj. s majetkovými účastmi musí být nakládáno vždy s přihlédnutím

k potřebám občanů obce a k plnění vymezených veřejných úkolů (§ 23 odstavce 1 písmene c) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, přičemž obec je podle citovaných ustanovení obecního zákona povinna nakládat se svým majetkem „účelně a hospodárně“.

Vzhledem ke způsobu nastavení obecně závazné právní úpravy upravující problematiku obcemi vlastněných právnických osob, která je pouze základní, je důležité, aby podmínky vymezující postavení takovýchto osob, a to jak ve vztahu k vnitřním procesům tak i vůči třetím osobám, zejména pak jejich vlastníkům, kterými jsou obce, byly patřičným způsobem upraveny, tj. aby splňovaly shora stručně vymezené podmínky založené obecně závaznou právní úpravou upravující postavení a činnost municipalit, včetně všech jejich specifík, které se sebou jejich statut přináší. V návaznosti na jednotlivé varianty uspořádání a řízení obchodních společností s majetkovou účastí statutárního města Brna, tj. od varianty zachování stávajícího stavu až po variantu zahrnující vytvoření městského holdingu s prvky koncernu či určitého hybridního modelu či variantu přeměn společností či variantu začlenění příspěvkových organizací (viz bod C.2.2) budou při právní analýze využity následující metody:

- a) Systematická a komplexní analýza z pohledu právního řádu České republiky, včetně plánovaných změn, zejména pak zákona o obcích, zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákona o finanční kontrole, občanského zákoníku, zákona o obchodních korporacích, zákona o přeměnách a zákona o veřejných zakázkách,
- b) Komparace s praxí v České republice,
- c) Komparace se zahraniční praxí,
- d) Hodnocení poznatků získaných při aplikaci metod ad a) až c) výše,
- e) Modelování variant právního uspořádání jednotlivých společností.

A.4. Harmonogram plnění veřejné zakázky

Harmonogram Projektu v členění dle jednotlivých činností podrobně zobrazuje následující tabulka.

Harmonogram projektu "Posouzení možné restrukturalizace obchodních společností se 100% majetkovou účastí města"

[illegible]

Doba trvání projektu je naplánována na 12 týdnů ode dne zahájení, přičemž realizace projektu bude v souladu s podmínkami Výzvy a smlouvy o dílo zahájena po uzavření smlouvy.

V případě předání veškerých požadovaných podkladů při zahájení projektu a poskytnutí patřičné součinnosti ze strany zadavatele a třetích osob, kterých se plnění zakázky týká, lze zkrátit dobu realizace projektu o 2 – 3 týdny.

Ke zkrácení doby realizace projektu může přispět i případné využití dosavadních studií či analýz zadavatele či dodání nikoliv veškerých podkladů, které jsou uvedeny v další části nabídky, ale odpovědi na konkrétní dotazy či přehledových tabulek, má-li zadavatel takové k dispozici.

Nad rámec uvedeného modelového harmonogramu předpokládáme určitou časovou úsporu při realizaci zakázky se současným dosažením vysoké kvality výstupu tím, že již některé modelové situace uspořádání máme v obecné rovině z předchozích zakázek analyzovány a využijeme již dříve aplikované procesní postupy.

Další časovou úsporu mohou přinést přípravná jednání v souvislosti s podpisem smlouvy, kdy bude možné například blíže specifikovat požadavky na dodání níže uvedených podkladů.

A.5. Seznam požadavků na součinnost zadavatele a posuzovaných společností (včetně časové specifikace jednotlivých požadavků)

Jednou z oblastí požadavků je poskytnutí přiměřeného zázemí pro jednání se zástupci statutárního města Brna a se zástupci společností, které jsou zahrnuty do projektu tak, aby bylo minimalizováno jejich zatížení a zázemí pro pracovní jednání a pro práci projektového týmu. Tyto požadavky lze předběžně definovat následovně:

- Spolupráce zástupců magistrátu a jednotlivých hodnocených společností v rámci upřesňování informací, případně konzultace při zpracování výstupů.
- Za účelem optimalizace spolupráce mezi námi jako zhotovitelem, zadavatelem a městskými společnostmi a pověřenými osobami navrhuje nastavení co nejpružnějšího způsobu komunikace a předávání podkladů.
- Za tímto účelem a s ohledem na zajištění maximální flexibility považujeme za vhodné využívat nejen osobní jednání s pověřenými osobami zadavatele, ale i konferenční hovory, elektronickou komunikaci a elektronické poskytování podkladů v případech, kdy to jejich povaha umožní. V případě důvěrných informací pak zajištění předání či sdílení jiným vhodným způsobem – prostřednictvím sdíleného disku nebo přístupem k jednotnému úložišti podkladů a výstupů v rámci projektu.
- Zadavatel poskytne dostupné podklady a zástupci Dodavatele budou přítomni jednáním/schůzkám se zástupci jednotlivých společností.
- Poskytnutí požadovaných podkladů ze strany posuzovaných společností a stanovení kontaktní osoby, resp. projektového týmu za statutární město Brno, který bude v rámci projektu s Dodavatelem komunikovat.
- Zejména z pohledu předávání podkladů preferujeme elektronickou formu komunikace.
- Úzká spolupráce a komunikace s týmem Zadavatele, který v současné době řeší aktuální otázky správy městských společností a zajištění kontinuity navrhovaných řešení.
- Jednání projektový tým cca každé 3-4 týdny dle potřeby (nejméně 3x během projektu)
- Bezprostředně po zahájení projektu proběhnou úvodní schůzky se zástupci jednotlivých společností, na kterých bude projednán, případně upřesněn požadavek na podklady a další otázky týkající se fungování a dalšího směřování společností.
- S ohledem na skutečnost, že místem plnění je Brno, zajistíme v závislosti na aktuálních potřebách při realizaci projektu přítomnost osob, které se budou podílet na realizaci zakázky, a to na území města Brna.
- Možnost využít kancelář nebo zasedací místnost Zadavatele vyhrazenou pro potřeby projektu v Brně.

Současně je třeba uvést, že naplnění výše uvedených bodů rovněž povede k určité časové úspoře při realizaci zakázky, čímž dojde ke splnění požadavku zadavatele na efektivnější a rychlejší realizaci.

A.6. Seznam požadovaných podkladů

Pro zpracování analýz a návrhů budoucího fungování společností vlastněných statutárním městem Brno bude Zhotovitel pro svou práci potřebovat za každou z hodnocených městských společností:

- Brněnské komunikace, a. s.
- Dopravní podnik města Brna, a. s.
- Lesy města Brna, a. s.
- Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a. s.
- SAKO Brno, a. s.
- STAREZ-SPORT, a. s.
- Technické sítě Brno, akciová společnost
- Teplárny Brno, a. s.

A.6.1. Účetní výkazy

- Detailní interní/manažerské finanční výkazy za posledních 5 let a ke konci posledního měsíce.
- Obrátová předvaha ke konci účetního období (za poslední 3 roky).
- Přehled a splatnost bankovních úvěrů, akreditivů a směnek.
- Přehled pohledávek z obchodního styku podle struktury jejich splatnosti.
- Přehled vytvořených opravných položek k pohledávkám a odpisům pohledávek za posledních 5 let.
- Seznam odpisů nadbytečných nebo nízkoobrátkových zásob materiálu, případně výrobků (pokud aplikovatelné).
- Seznam majetku podle hlavních skupin (včetně jejich účetní a daňové zůstatkové hodnoty a kumulovaných odpisů) k poslednímu dostupnému datu.
- Plán daňových a účetních odpisů majetku.
- Přehled závazků z finančního a operativního leasingu včetně plánu splátek a dalších podmínek.
- Přehled závazků z obchodního styku podle struktury jejich splatnosti.
- Podrobný seznam příjmů, výnosů, závazků a nákladů příštích období za poslední 2 roky a ke konci posledního měsíce.
- Seznam mimořádných a jednorázových příjmů (např. prodej majetku atd.) a nákladů v posledních 5 letech a v tomto účetním období.
- Transakce s osobami ve skupině v posledních 5 letech a v tomto účetním období.
- Metody řízení hotovosti a řízení operací v cizích měnách, včetně derivátových operací.
- Detailní popis podrozvahových položek a operací.
- Přehled nedokončeného hmotného a nehmotného majetku.
- Jakékoliv přecenění hmotného a nehmotného majetku a zásob v posledních 5 letech.
- Detailní přehled daňových ztrát v posledních 5 letech a způsob jejich vzniku a účtování.
- Přehled ostatních provozních nákladů a výnosů za posledních 5 let.

A.6.2. Obchodní otázky

Produkty (služby)

- Popis nabízených služeb (výrobků) a obchodního modelu.
- Tržby, náklady na prodej a objemy prodeje jednotlivých služeb (produktů) za posledních 5 let.
- Přehled nejvýznamnějších konkurentů společnosti na relevantních trzích a odhad jejich tržních podílů.

Marketing a prodej

- Rozdělení tržeb po zemích/regionech za posledních 5 let.
- Náklady na marketing za posledních 5 let.
- Marketingové strategie a studie, pokud byly zpracovány.

Věda a výzkum

- Kapacita, náklady a výsledky vědy a výzkumu (je-li to relevantní).
- Průmyslová práva, patenty, licence apod. (je-li to relevantní).

Zákazníci

- Rozdělení tržeb podle jednotlivých zákazníků v posledních 5 letech.
- Seznam a parametry významných odběratelských smluv.

Podnikatelské aktivity

- Popis technologií/procesů a výrobních/skladovacích/jiných kapacit, srovnání s konkurencí.
- Seznam hlavních dodavatelů a nákupů v posledních 5 letech.
- Přehled dodavatelských kontraktů, včetně jejich nejdůležitějších podmínek.
- Přehled investic v posledních 5 letech a investiční plán an příští období.
- Kopie posledního ocenění majetku znalcem (je-li k dispozici).

Zaměstnanci

- Organigram s počty zaměstnanců v odděleních.
- Seznam členů managementu a klíčových zaměstnanců.
- Odměňování managementu a klíčových zaměstnanců za posledních 5 let a kritéria hodnocení jejich výkonnosti.
- Požadavky na zaměstnance s ohledem na vzdělání a kvalifikaci.
- Průměrný počet zaměstnanců ke konci roku (posledních 5 let) a stav ke konci posledního měsíce.

Další

- Rozpočet na aktuální účetní období.
- Strategie směřování a rozvoje společnosti.

A.6.3. Právní oblast

Nejvýznamnější smlouvy - primárně postačuje sumarizace či přehled (popis předmětu plnění, smluvní strany a doba trvání). Na základě analýzy seznamu mohou být vyžádány typově zejména:

- Smlouvy, ujednání a závazky vztahující se k půjčkám, úvěrům, hypotékám, zástavám, zárukám, břemenům nebo nástrojům a ujednáním, které jiným způsobem omezují práva společnosti k jejím aktivům. Směnky a podobné nástroje.
- Zajištění závazků z titulů půjček nebo podobné garance.
- Všechny úvěrové smlouvy, smlouvy o úvěrových linkách, podmínky a emise obligací (dluhopisů), nebo dokumentace k jiným dluhovým nástrojům společně s korespondencí, která se k nim vztahuje, včetně dopisů, které prokazují plnění úvěrových smluv, oznámení o neplnění, atd.
- Smlouvy a jiné smlouvy upravující vztahy společnosti k jiným společnostem (např. smlouvy o převodu zisku a obdobné); smlouvy o tichém společenství.
- Smlouvy, které omezují odkrytí neveřejných nebo utajovaných informací ve vztahu ke společností.

Další významné smlouvy

- Smlouvy upravující vztahy mezi jednotlivými společnostmi, pokud se týkají vzájemného řízení či koordinace činností.
- Smlouvy s jakoukoli osobou nebo entitou, které mají za následek peněžní nebo jinou kompenzaci v případě změny kontroly či uspořádání společností.
- Smlouvy, které omezují konkurenci, resp. činnost městských společností.

Spory - primárně postačuje sumarizace či přehled (popis předmětu sporu, stav a protistrana).

Soulad s legislativou

- Seznam jakýchkoliv (mezinárodních, celostátních, regionálních nebo místních) souhlasů, povolení, oprávnění, certifikátů, registrací, koncesí, výjimek apod., které jsou nezbytné k provozování aktuálních činností městských společností ve struktuře: označení společnosti, typ dokladu (povolení, souhlas, certifikát apod.) a shrnutí obsahu/účelu dokladu ve vztahu k městské společnosti.

Nemovitosti – primárně postačuje soupis klíčových nemovitostí (označení, způsob využití, lokalizace)

Různé

- Vlastnická struktura společnosti (současná a vývoj v posledních 5 letech).
- Stanovy společnosti v aktuálním znění.
- Přehled zadávaných a udělených veřejných zakázek v posledních 5 letech (včetně identifikace zadavatele, částky a předmětu plnění)
- Dokumentace vztahující se k transakcím společnosti s řídicími pracovníky, členy statutárního orgánu nebo dozorčí rady a společníky/akcionáři (včetně společností ve skupině a osob blízkých). Seznam řídicích pracovníků společnosti a členů statutárních orgánů: a) Jméno b) Odměny a požitky za poslední 3 roky a v aktuálním účetním období – rozčleněné na základní mzdu, bonus a jinou kompenzaci c) Smlouvy (písemné i ústní).
- Smlouvy o výkonu funkce.

- Seznam smluv vrcholových manažerů (označení pozice, společnost, jméno, náplň smlouvy). V závislosti na seznamu budou případně vyžádány konkrétní smlouvy.
- Dohody vztahující se k investicím v jiných společnostech nebo společných podnicích a minoritní podíly a soupis investičních záměrů.
- Jakékoliv dohody, které brání společnosti vykonávat podnikatelskou činnost v některých oblastech, odvětvích apod.
- Jakékoliv dohody, anebo rozhodnutí ve vztahu k investicím do společnosti ve vztahu k vládním programům, dotacím, evropským fondům nebo státním fondům nebo vládním agenturám a organizacím, informace o udělených státních nebo obdobných podporách, o žádostech o tyto podpory (v posledních 5 letech), popř. o důvodech zamítnutí těchto žádostí.
- Informace ohledně praxe v případě interních schvalovacích procesů jednotlivých společností a v rámci statutárního města Brna za účelem upřesnění harmonogramu návrhu realizace případných změn a optimalizace procesů.
- Obdobné podklady i pro případ dalších společností, které nejsou uvedeny v úvodu této kapitoly, ale zadavatel by požadoval začlenění takových subjektů do návrhu změn (např. příspěvkové organizace, společnosti, kde není zadavatel 100% vlastníkem).

Pro úspěšnou realizaci projektu je třeba před zahájením projektu stanovit základní pravidla, která jsou uvedena v následujících kapitolách. Na úvod – před zahájením plnění zakázky bude se zadavatelem diskutována možnost zajistit uvedené podklady a lhůty pro zajištění těchto podkladů. V závislosti na konkrétních možnostech zadavatele pak bude výše uvedený seznam upraven tak, aby bylo možno zajistit součinnost zadavatele a jednotlivých městských podniků za účelem co nejefektivnějšího plnění zakázky.

Výše uvedený přehled je kompletní a zahrnuje i dokumenty, které jsou veřejně přístupné. Za účelem minimalizace zátěže zadavatele a dalších osob nebudou veřejně přístupné dokumenty po zadavateli vyžadovány. Zde předpokládáme, že pokud nebude uvedeno jinak, budeme u těchto dokumentů vycházet z veřejných zdrojů. V odůvodněných případech či v případě nesrovnalostí a nejasností již uveřejněných dokumentů bude řešeno dodatečným upřesněním či potvrzením správnost.

Případné další požadavky budou upřesněny před zahájením Projektu v úzké součinnosti se zástupci statutárního města Brno, případně se zástupci posuzovaných společností.

Výše uvedený přehled pokladů je maximální a pouze příkladný. S ohledem na skutečnost, že zadavatel požaduje co nejefektivnější plnění zakázky, bude uvedený seznam snížen o položky, které nebude možno po úvodní konzultaci se zadavatelem zajistit či obstarat či, které nebude moci zadavatel včas zajistit tak, aby bylo možno realizovat plnění v zadavatelem požadované lhůtě a s ohledem na jeho požadavky.

Ohledně snížení doby realizace zakázky pak odkazujeme na předchozí kapitoly.

A.7. Přehled rizik

V této části uvádíme základní přehled rizik, které mohou ohrožit realizaci projektu:

- Legislativní změny,
- Novost související právní úpravy a nejednoznačnost interpretace některých ustanovení právních předpisů, nedostatek relevantní judikatury,
- Nedostatečná součinnost ze strany třetích osob či orgánů veřejné správy, či při vyhotovování odborných studií či znaleckých posudků,
- Potenciální soudní spory,
- Právní či faktická nemožnost realizace některých kroků,
- Nedostatek finančních prostředků,
- Z dlouhodobého hlediska pak případné změny záměrů, strategie statutárního města Brna.

Výše uvedená rizika je do značné míry obtížné jakkoliv eliminovat, ačkoliv např. pravidelným monitoringem legislativních změn, rozhodovací praxe či finanční situace společností či úsporou finančních prostředků na realizaci změn je lze z části alespoň předvídat a alespoň v určité míře se na ně připravit.

V rámci přípravy a realizace projektu je možno určitá rizika, zejména ta, která jsou uvedeny v závěru následující kapitoly do určité míry snadněji eliminovat či vyloučit. Domníváme se, že klíčovým pro eliminaci takových rizik se jeví maximální informovanost relevantních osob zadavatele ohledně projektu, o podmínkách jeho realizace, včasné poskytnutí součinnosti, stanovení odpovědnosti konkrétních osob, příprava takových osob na realizaci projektu a odbornost a zkušenosti osob, které se budou za Dodavatele podílet na realizaci projektu.

A.8. Řízení projektu

A.8.1. Organizace a řízení

Řízení projektu bude realizováno podle standardů Zhotovitele. Struktura projektového řízení má tři řídicí úrovně. Těmito úrovněmi jsou Garant projektu, Vedoucí projektu a Projektový tým. Realizaci projektových prací bude řídit vedoucí projektu za Zhotovitele ve spolupráci s vedoucím projektu za Zhotovitele.

V rámci struktury projektového řízení je pak definována další úroveň – pracovní tým, který je však výkonným prvkem projektu, nikoli řídicí úrovní.

Garant projektu

Úlohou Garanta projektu je **podpořit práci projektového týmu, monitorovat průběh projektových prací, garantovat plnění cílů a očekávání Zadavatele, přispět k efektivní komunikaci a spolupráci při řešení projektu**, a to jak v rámci organizace Zadavatele, tak i mimo ní.

Garant projektu je první úrovní projektu. Jeho úlohou je:

- iniciativní podpora procesu;
- provádět rozhodnutí v souvislosti s postupem a potřebou projektových prací

Vedoucí projektu

Vedoucí projektu je druhou a hlavní řídicí úrovní projektu. Vedoucí projektu má rozhodovací pravomoci pro celý rozsah projektu, delegované od garanta projektu a řídí projektový tým. V průběhu realizace projektu může podle potřeby pověřovat své podřízené zastupování. Hlavní úlohou vedoucího projektu je:

- zabezpečení požadovaných zdrojů pro realizaci projektu v požadované kvalitě a podle časového harmonogramu
- komunikace s vrcholovými řídicími pracovníky Zadavatele
- řešení běžných problémů projektu a autorizace změn v projektu
- schvalování výstupů projektu
- spolupráce s vedoucím projektu za Zhotovitele na zabezpečení dosažení všech cílů projektu, zejména:
 - zabezpečení požadovaných zdrojů pro realizaci projektu v požadované kvalitě a podle časového harmonogramu;
 - komunikaci s vrcholovými řídicími pracovníky Zadavatele (mimo rámec určený řídicím výborem);
 - řešení běžných problémů projektu a autorizaci změn, které nemají zásadní vliv na parametry projektu;
 - přidělování úloh členům projektového týmu;
 - autorizaci formálních dokumentů projektu (předávací dokumenty, protokoly apod.) a detailních projektových plánů.

Vedoucí projektu za Zadavatele zabezpečuje v součinnosti s vedoucím projektu za Zhotovitele poskytování informací vyšší úrovni řízení v projektové struktuře, jakož i zveřejňování dosažených výsledků projektu.

Vedoucí projektu za Zhotovitele odpovídá za odborné vedení projektu, zejména za:

- realizaci projektu v rámci schválených cílů, rozsahu a postupů prací;
- dodržování schváleného rozpočtu;
- dodržování termínů podle schváleného harmonogramu;
- dodržování definované kvality;
- sběr, vyhodnocování a sumarizaci informací o průběhu projektu;
- eliminaci rizik projektu;
- schvalování požadavků na změnu, které nemají zásadní vliv na cíle a rozsah projektu, harmonogram, rozpočet a kvalitu projektu;
- detailní plánování, schvalování a koordinaci všech aktivit projektu na vlastní úrovni řízení;
- přidělování úloh vedoucím jednotlivých pracovních týmů;
- přidělování úloh členům projektového týmu;
- koordinaci činností projektu, vzhledem k organizaci a lidským zdrojům Zadavatele, v součinnosti s vedoucím projektu za Zadavatele.

Projektový tým

Projektový tým je třetí úroveň řízení projektu, a je složen ze zástupců obou stran (Zadavatele i Zhotovitele), kteří plní úlohy dle zadání vedoucích projektu za obě strany. Jeho úlohou je zejména:

- sledovat a dodržovat plnění cílů, rozpočtu a kvality projektu
- dohlížet na dodržování směru vývoje a postupu projektových prací
- realizace projektu v rámci schválených cílů, rozsahu a postupu prací
- schvalování změn v průběhu projektu
- detailní plánování, schvalování a koordinace všech aktivit projektu
- zajišťovat součinnost projektových prací s vedoucími zaměstnanci Zadavatele
- sběr, verifikace a předávání dat.

Projektový tým se bude scházet pravidelně každé 3-4 týdny, nejméně však 3x během projektu. Navíc může jakýkoli z členů projektového týmu požádat vedoucího projektu o jeho mimořádné svolání.

A.8.2. Řízení kvality projektu

Dosažení nejvyššího stupně kvality projektu bude podpořeno aktivním působením několika prvků, které se standardně aplikují v rámci řízení kvality při projektech obdobného zaměření a rozsahu – výkon funkce manažera kvality, zkušenosti konzultanti a průběžná kontrola a vyhodnocování průběhu prací a kvality výstupů.

Manažer kvality

Manažer kvality zajišťuje průběžnou kontrolu kvality plnění projektových cílů. Tím se předchází potenciálním problémům při realizaci projektu. Definuje nápravná opatření v případě odchylek od

definovaného průběhu realizace projektu a zajišťuje jejich implementaci do projektu. Jeho úlohou je zejména:

- definovat politiku a standardy kvality, jakož i zodpovědnost členů projektového týmu za kvalitu;
- implementovat plánování, řízení a zabezpečování kvality;
- zabezpečovat neustálé zlepšování kvality průběhu vlastních prací a zejména výsledků projektu.

Zkušené konzultanti

Řešení projektu za Zhotovitele budou zajišťovat zkušené konzultanti s potřebnou kvalifikací a specializací, znalostmi a zkušenostmi z obdobně zaměřených projektů ve veřejné i soukromé sféře.

Průběžná kontrola a vyhodnocování

Vedoucí projektu za Zhotovitele i Zadavatele budou pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat práci jednotlivých pracovních týmů. Kontrola bude probíhat průběžně formou účasti na pracovních jednáních týmů a sledováním práce jednotlivých členů.

A.8.3. Proces připomínkování a schvalování výstupů

Věcný obsah výstupu projektu bude před jeho předáním vedoucímu projektu za Zadavatele průběžně komunikován a schvalován na nižších výkonných a řídicích úrovních projektu, tzn. na úrovni pracovních týmů, projektového týmu, a to v ideálním případě již v průběhu přípravy výstupů.

Schvalování výstupů projektu provádí vedoucí projektu za Zadavatele na základě požadavku vedoucího projektu za Zhotovitele, který výstupy předkládá ke schválení v souladu s řádnými termíny uvedenými ve věcném a časovém harmonogramu projektu.

Finální výstupy budou poté představeny a projednány na jednání Rady města Brna (dále také „RMB“). Formou zápisu z jednání RMB budou vedoucímu projektu za Zhotovitele předány písemné připomínky k zapracování do pěti pracovních dnů od předložení, přičemž připomínky musí být konkretizovány s odkazem na skutečnosti uvedené v předloženém výstupním dokumentu.

Na základě zapracování připomínek provede vedoucí projektu / Rada města Brna akceptaci výstupů projektu prostřednictvím Akceptačního protokolu, a to nejpozději do dvou pracovních dnů od předání dokumentu.

A.8.4. Řízení rizik

Splnění stanovených cílů projektu předpokládá úzkou spolupráci, efektivní komunikaci a plnění dílčích úkolů v požadovaném čase a kvalitě všemi členy řešitelského týmu Zhotovitele i Zadavatele. S projektem podobného rozsahu jsou vždy spojena rizika, která mohou ovlivnit kvalitu a včasnost dodávky předmětu plnění. Níže uvedený popis rizik a způsobů jejich eliminace si klade za cíl:

- upozornit na problémy, které se mohou vyskytnout v průběhu projektu;
- umožnit včasné přijetí takových preventivních opatření, která tato rizika předem minimalizují;

- popsat způsob řešení problémů, které potenciálně vzniknou v průběhu projektu.

Základním pravidlem pro projekty podobného zaměření a rozsahu s přesně vymezeným časovým rámcem a detailně definovaným rozsahem prací je převzetí osobní odpovědnosti za splnění dílčích úkolů všemi členy projektového týmu a pracovních týmů Zadavatele a Zhotovitele. Součástí této odpovědnosti je také povinnost komunikace problémů, které se v průběhu projektu vyskytnou.

Řízení rizik v průběhu celého projektu bude znamenat průběžné zajišťování preventivních opatření, která v maximální možné míře zamezí vzniku problémů. Jedná se především o realizaci projektového řízení respektující:

- striktní definování pravomocí a odpovědností všech členů projektového a pracovních týmů;
- zajištění potřebné komunikace cílů a zvoleného způsobu řešení, který povede k naplnění těchto cílů;
- zajištění okamžité komunikace vzniklých problémů nejbližšímu nadřízenému pracovníkovi v rámci týmu

V případě, že kterýkoliv zástupce Zhotovitele, bez ohledu na to, zda-li je či není členem pracovního týmu, identifikuje v průběhu projektu jakýkoliv problém při komunikaci s členem projektového a pracovního týmu Zhotovitele, je povinen o této skutečnosti neprodleně informovat člena projektového týmu za Zadavatele, případně přímo vedoucího nebo garanta projektu.

Přehled rizik

Vybraná rizika ovlivňující řádný průběh a plnění cílů musí být, je-li to s ohledem na jejich povahu možné, v maximálně možné míře eliminována již v průběhu přípravné fáze projektu před začátkem vlastních projektových prací. Jedná se zejména o následující rizika:

- Nedostatečná informovanost,
- Nedostatečné řízení projektu, pomalé rozhodování a schvalování,
- Nedostatek času členů pracovních týmů na plnění úkolů projektu,
- Odpor ke změně,
- Očekávání „zázračného“ řešení,
- Nesoučinnost zaměstnanců nebo zástupců Zhotovitele,
- Chybovost zúčastněných osob.