

## Informace

Tento dokument předkládá návrh organizačního uspořádání a modelu řízení České pošty, s. p. (dále jen „ČP“).

Materiál „Nová podoba České pošty“ navazuje na strategii podniku z roku 2019 („Principy restrukturalizačního plánu rozvoje a transformace České pošty, s.p.“ a dílčího materiálu „Restrukturalizace Logistiky – strategie rozvoje na období 2020+“), schválenou dozorčí radou ČP a následně Ministerstvem vnitra (zakladatelem státního podniku) dne 1. listopadu 2019 pod č. j.: MV-148046-2/NV-2019. V tomto materiálu byl nastíněn směr (principy) zamýšlených strukturálních změn v organizačním a provozním modelu. V tomto materiálu byly dále popsány nezbytné změny pobočkové sítě (dále jen „PS“) s cílem zlepšení dostupnosti služeb tím, že restrukturalizovaná PS, jejíž náklady jsou částečně financovány z kompenzace tzv. čistých nákladů univerzální služby (dále jen „ČNUS“), bude rozšířena o další komerční obslužná/výdejní místa, resp. nové digitální služby ČP v definované kvalitě, a to s cílem pokrýt zbývající část nákladů spojených s provozováním PS. Navazující aktivity jsou dále rozpracovány v připravované strategii 2022+ a budou plně reflektovány v rámci tvorby strategické vize, aby mohla ČP uspět ve vysoce konkurenčním prostředí a byla životaschopným podnikem.

ČP a její PS, která splňuje požadavky stanovené nařízením vlády č. 178/2015 Sb., vyhláškou ČTÚ č. 464/2012 Sb. a rozhodnutím ČTÚ o udělení poštovní licence (dále jen „PL“), tzn., naplňuje striktní legislativní požadavky (minimální počet 3.200 poboček a jejich dostupnost), je z důvodu částečné a v čase odložené kompenzace ČNUS výrazně podinvestovaná. Aktuální celková výše provozních nákladů činí 6.181 mil. Kč, přičemž provozní náklady spojené s provozem poboček daných vyhláškou ČTÚ č. 464/2012, tj. rozsah 1.907 poboček jsou v celkové výši 4.729 mil. Kč. Geografické a strukturální rozdělení PS nebere v potaz komerční hlediska (profitabilitu poboček). V důsledku toho má ČP omezené možnosti dalšího rozvoje PS a jejího přizpůsobování nejen potřebám koncových zákazníků.

Důvodem podinvestovanosti PS je především nevyřešená úhrada ČNUS, která je hrazena ze státního rozpočtu, a to v aktuálně stanovené maximální výši 1.500.000.000,- Kč ročně. S ohledem na probíhající notifikaci u Evropské komise ČP obdržela kompenzaci ČNUS naposledy za rok 2017 a skutečnost, že ani aktuálně podle § 34b zákona o poštovních službách stanovená výše kompenzace nepokrývá veškeré ČNUS spojené s provozováním PS, je výsledkem situace, kdy v důsledku zajištění požadovaných parametrů PS vzniká ČP prokazatelná a aktuálně nekompenzovaná ztráta v řádech stovek mil. Kč ročně.

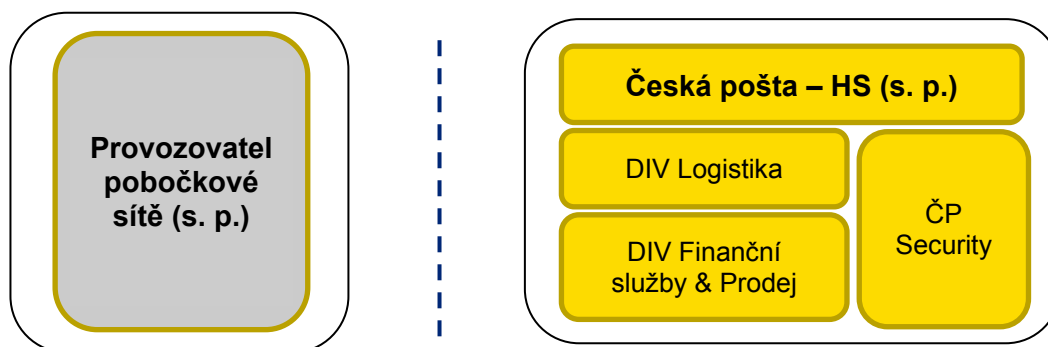
Pokračující propad počtu listovních zásilek (dále jen „LZ“), které v současnosti tvoří hlavní zdroj financování (hrubých) nákladů univerzální služby, bude dále tlačit na zvyšování kalkulované výše ČNUS i přes probíhající realizaci strukturálních změn v PS a ČP samotné.

Tyto aspekty významně ovlivňují schopnost ČP působit na liberalizovaném trhu, vedou k tržnímu propadu ČP a snižují dostupnost prostředků potřebných k naplnění investičního rozvojového programu ČP (realizace navržených strategických aktivit v rámci schválené strategie z roku 2019 a navazujících). Tím je komplikována snaha vedení podniku systematicky zlepšovat hospodářský výsledek a být i nadále významným hráčem na trhu nejen poštovních služeb.

Z těchto důvodů je navržena realizace předloženého scénáře pro zefektivnění fungování ČP, kdy dojde k oddělení zejména PS, která z pohledu povinnosti provozovat PS představuje největší část finanční zátěže vyplývající z povinnosti poskytovat základní služby. Tato zátěž by přešla na provozovatele PS, který by byl samostatným subjektem, právně odděleným od ČP. Na tento nový subjekt budou postoupeny jak práva k využívání budov, tak zaměstnanci současné PS. Zároveň bude mít tento subjekt větší volnost v komerčním využití PS. Provozovatel oddělené PS získá volnost si coby partnera/partnery v oblasti zajišťování poštovních služeb pro dodání vysoutěžit kohokoliv bez nutnosti vázat se striktně na dříve neoddělenou logistickou část, v důsledku čehož může dosáhnout efektivnějšího využití provozované PS.

PS jako důležitá součást kritické infrastruktury státu bude i nadále sloužit, a to nejen v případě krizí (epidemie, povodně atp.), ale i obecně pro lepší dostupnost některých státních agend, kdy je/bude nezbytná např. první (fyzická) registrace pro přístup k nadále rozvíjejícím se službám eGovernmentu, či osobní důvěryhodná identifikace při přebírání oficiálních dokumentů a osobních dokladů.

### Právně oddělené subjekty



**Záměr je přenést poštovní licenci na nový subjekt – provozovatele pobočkové sítě, který bude zajišťovat poskytování základních služeb. ČP by vůči tomuto subjektu vystupovala jako subdodavatel logistického řešení a zároveň by poskytovala komerční balíkové a listovní služby.**

Nový model fungování by měl zajistit konkurenceschopnost ČP na trhu poštovních služeb a současně vytvořit podmínky pro udržení PS v podobě odpovídající současným legislativním požadavkům zohledňujícím specifické potřeby místních samospráv a občanů v odlehlých lokalitách. Stát tak zajistí občanům dostupnost poštovní PS a zároveň umožní přístup ostatním provozovatelům poštovních služeb do svých, i těch nejmenších, poboček.

K oddělení provozovatele PS dojde na základě rozhodnutí zakladatele ČP, jeho odštěpením od ČP (případně může být založen nový státní podnik, který bude sloučen s odštěpenou částí ČP). Nově tak budou vedle sebe existovat dva samostatné státní podniky. Přičemž vyčlenění PS do samostatného podniku by ČP umožnilo soustředit se na své klíčové úkoly (logistiku a doručování, včetně poskytování finančních služeb) a zlepšit svou pozici na trhu ve vztahu k narůstající konkurenci.

Z hlediska právní formy provozovatele PS je oproti přechodu na příspěvkovou organizaci nebo organizační složku státu výhodnější nadále zachovat formu státního podniku.

Významnou výhodou je zejména skutečnost, že v případě zachování právní formy státního podniku lze při rozdělení ČP využít postup pro přeměny podle zákona o státním podniku. Příkladem takového postupu z minulosti je vznik státního podniku Národní agentura pro komunikační a informační technologie, s. p., který vznikl odštěpením Odštěpného závodu ICT služby, organizační jednotky státního podniku Česká pošta, s.p. sloučením se státním podnikem založeným Ministerstvem vnitra.

Forma státního podniku je rovněž výhodnější z hlediska řízení podnikatelských rizik, neboť případné ztráty podniku nejsou přenášeny přímo na stát. Za závazky příspěvkové organizace by stát ze zákona ručil a případné závazky založené činností organizační složkou by byly přímo závazky státu. Nevýhodou příspěvkové organizace z hlediska výkonu podnikatelské činnosti je i to, že její rozpočet musí být ze zákona sestavován jako vyrovnaný.

Z hlediska veřejné podpory, resp. financování činnosti podniku ze státních zdrojů je právní forma nerozhodná. Povinnost přesného vyčíslení kompenzovaných čistých nákladů a pravidelného schvalování souladu poskytované podpory s právem EU ze strany Evropské komise, zůstává zachována bez ohledu na konkrétní právní formu podniku. Tento postup bude v zásadě odpovídat povinnostem, které jsou v současnosti plněny ve vztahu k veřejné podpoře poskytované ČP.

Navržené řešení bylo inspirováno fungujícími modely provozovatelů poštovních služeb ve Velké Británii, kde pobočková síť, patříící společnosti Post Office Ltd., která je stoprocentně vlastněná státem, není součástí Royal Mail (držitele licence), a dále ve Francii, kde je poštovní síť součástí sítě kontaktních míst státu a využívá se nejen pro zajištění univerzální služby.

#### Povinnosti provozovatele PS a ČP a jejich vzájemný vztah

- Provozovatel PS bude kromě zajišťování poštovní sítě i držitelem PL, přičemž základní služby bude poskytovat prostřednictvím subdodavatele (ČP)
- Zpřístupnění sítě dalším subjektům bude provozovatelem PS poskytováno na komerční bázi
- ČNUS budou vznikat pouze u provozovatele PS

#### Role provozovatelů v oblasti veřejné správy a při zajištění služeb obecného hospodářského zájmu

- Služby v oblasti veřejné správy a při zajištění služeb obecného hospodářského zájmu (Czech Point, ISDS) budou rozděleny jednotlivými oborovými předpisy (pro každou oblast státní správy, kterou by daný subjekt zajišťoval), případně zákonem o poštovních službách.

## Postup při realizaci navrhovaného řešení

Problematikou ČP se zabývá pracovní skupina složená ze zástupců Ministerstva vnitra, Ministerstva průmyslu a obchodu, ČP a přizvaných odborníků. Podrobnější analýzy, možná rizika navrhovaného řešení a jejich eliminace, a v neposlední řadě také zhodnocení potřeby legislativních změn, bude předmětem analýz pracovní skupiny a jejich expertních týmů.

## **Rizika a omezení**

- **Může vzniknout konkurence na provozovnách** – provozovatel PS by mohl své provozovny (obchodní místa) zpřístupnit ve vztahu k ČP konkurenčním poskytovatelům poštovních služeb.
- **Ohrožení hodnoty značky ČP** – současné služby ČP by byly poskytovány v rámci provozoven (obchodních míst) označených značkou provozovatele PS – může dojít ke snížení viditelnosti značky ČP.

## Rámcové časování navrhované změny „Nová podoba České pošty“

Rámcové kroky spojené se scénářem fyzického oddělení PS a kroků navazujících je vázáno na pozitivní rozhodnutí o zahájení realizace ze strany zakladatele. Tento scénář musí být zároveň náležitě promítnut do aktuálně připravované komerční strategie 2022+.

## Rok 2021

- 1) Příprava komerční strategie ČP a dílčích prováděcích strategií obchodních jednotek 2022+ (horizont 3 let).
- 2) Pilotní ověření konceptu transferových cen (rozdělení vlastnictví produktů a vnitřních služeb), včetně nezbytných úprav v rámci dotčených informačních systémů. Rozpad P&L zodpovědnosti na nižší úrovně řízení, včetně definice SLA/KPI a jejich implementace.
- 3) Detailní posouzení právních, regulatorních a organizačních aspektů fyzického oddělení služeb závislých na financování od státu a služeb komerčního charakteru. Návrh cílového organizačního uspořádání, provozního modelu, změn v rámci spravovaného majetku, zaměstnanecké báze a iniciace legislativních změn.

## Rok 2022

- 1) Pokračující analýza a realizace změn, včetně kroků v oblasti legislativních změn dle navrhované varianty (majetkové účasti, parametry udržitelnosti, rozsah služeb a dopady do ČNUS, příprava parametrů smluv o přístupu k PS a další).
- 2) Realizace strategických změn dle schválené komerční strategie ČP (2022+) a průběžná prioritizace běžícího operativního a strategického portfolia.

## Rok 2023 a dále

- 1) Finalizace změn v kontextu fyzického oddělení PS od ČP, včetně vzájemných vztahů s ČP a dalšími potenciálními partnery. Lze předpokládat, že navržené změny budou provedeny k 1. lednu 2023, tedy se začátkem účinnosti nové poštovní licence.
- 2) Pokračující realizace komerční strategie ČP, která bude zohledňovat aspekty realizovaných změn v kontextu fyzického oddělení ČP a provozovatele PS, legislativních omezení a dalších vlivů v rámci tržního prostředí.

## Popis modelu výpočtu výsledků hospodaření na bázi tržních transferových cen

| <b>Ekonomický ukazatel</b>                                  | <b>ČP celkem (mil. Kč)</b> | <b>DIV 1</b>          | <b>DIV2</b>         | <b>DIV 3</b>         | <b>Hlavní správa</b> |
|---|----------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <i>Kompenzace ČNUS - běžný rok</i>                          | 1 500 000 000              | 1 500 000 000         | 0                   | 0                    | 0                    |
| <b>Hospodářský výsledek (EAT), vč. vnitropodnikového HV</b> | <b>89 483 636</b>          | <b>-1 108 713 363</b> | <b>-801 826 221</b> | <b>1 377 760 115</b> | <b>673 253 977</b>   |

*Pozn.: hodnoty ve sloupci „ČP celkem“ jsou kalkulovány ke konci roku 2021*

Výše uvedená modelace proběhla pro stávající divizionální členění ČP (v účinnost dle schválené strategie od data 1. 1. 2020), které bylo schválené zakladatelem, dozorčí radou i vedením ČP jako součást předkládané strategie. Předmětem této organizační změny bylo rozdělení podniku na 3 níže uvedené samostatné divize a hlavní správu:

- 1) Státní poštovní služby (DIV1)
- 2) Logistiku (DIV2)
- 3) Finanční služby a Prodej (DIV3)

Předpokladem pro modelaci výsledku hospodaření jednotlivých divizí bylo, že definované divize jsou plnohodnotným/virtuálním podnikatelem (tzv. „fully-fledged entity“) s plnou odpovědností za maximalizaci hospodářského výsledku, ale zatížené omezeními vyplývajícími z definice státního podniku a z rozsahu současné poštovní sítě.

Modelace byla vztažena k plánované výnosové a nákladové bázi roku 2021. Kdy náklady byly přiřazeny jednotlivým divizím dle původu vzniku a výnosy dle odpovědnosti divizí za jednotlivé produkty, včetně organizačních jednotek hlavní správy.

Jednotlivé divize kromě vlastních produktů vykonávají tzv. interní služby pro ostatní organizační jednotky ČP, které byly oceněny tržní cenou (pokud daná služba má tržní ekvivalent) nebo nákladovou cenou včetně přiměřeného zisku.

Na základě těchto cen a objemů interních služeb se namodelovalo vnitropodnikové zúčtování, kdy příjemce interní služby platí poskytovateli interní služby. Čisté náklady univerzální služby jsou zahrnuty v divizi Státní poštovní služby a zároveň tato divize je příjemcem kompenzace ČNUS (jak je znázorněno v tabulce výše).

Popis hypotetického modelu výpočtu výsledků hospodaření při optimalizovaných nákladech, které by DIV2 (Logistika) dosáhla v rámci liberalizovaného trhu bez zjevných omezení vyplývajících z definice státního podniku

V rámci této varianty bylo namodelováno, jak by vypadala nákladová báze roku 2021, kdyby divize Logistiky byla samostatný podnik a v minulosti mohla bez omezení optimalizovat náklady a nebyla zatížena omezeními vyplývajícími z definice státního podniku.

| <b>Ekonomický ukazatel</b>                                  | <b>ČP celkem (v mil. Kč)</b> | <b>DIV 1</b>          | <b>DIV 2 (LOGISTIKA)</b> | <b>DIV 3</b>         | <b>Hlavní správa</b> |
|---|------------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|
| <i>Kompenzace ČNUS - běžný rok</i>                          | 1 500 000 000                | 1 500 000 000         | 0                        | 0                    | 0                    |
| <b>Hospodářský výsledek (EAT), vč. vnitropodnikového HV</b> | <b>1 572 622 898</b>         | <b>-1 108 713 363</b> | <b>681 313 041</b>       | <b>1 377 760 115</b> | <b>673 253 977</b>   |