

NOVÝ VAK...

ANEB CESTA NA
TISÍC MIL ZAČÍNÁ
PRVNÍM KROKEM



CO JE TO „NOVÝ VAK“?

- ABY JAKÁKOLIV LIDSKÁ ČINNOST MĚLA SMYSL, MUSÍ MÍT CÍL. A V PŘÍPADĚ NAŠÍ SPOLEČNOSTI NENÍ JIŽ DÁLE MOŽNO JÍT CESTOU ÚDRŽBY S ABSOLUTNÍ REZIGNACÍ NA PROGRESIVNÍ PŘÍSTUP
- **V SOUČASNOSTI NEEXISTUJE ANI NA ÚROVNI PROVOZNÍ ANI VLASTNICKÉ SPOLEČNOSTI ŽÁDNÝ STRATEGICKÝ DOKUMENT POPISUJÍCÍ KOMPLEXNĚ STAV A ROZVOJ CELÉHO VH SYSTÉMU VE VLASTNICTVÍ VAKU.** VZHLEDEM K NEPOPIRATELNÉMU FAKTU, ŽE DANÝ SYSTÉM, A TEDY I PODMÍNKY, ZA NICHŽ BYL VYSTAVĚN, JSOU PROJEKTOVÁNY PŘED VÍCE JAK 50 LETY. JE TAK BEZ DISKUZÍ, ŽE DANÉ ŘEŠENÍ JE PŘEŽITÉ A Z HLEDISKA EFEKTIVITY, SYSTEMATIKY PROVOZU, KOMPLEXNÍHO ŘÍZENÍ A POŽADAVKŮ SOUČASNÉHO SVĚTA JIŽ ZCELA NEÚNOSNÉ. VÝSLEDKEM JE SYSTÉM ZALOŽENÝ NA SAMOSTATNÝCH PRVCÍCH, KTERÉ NEVYUŽÍVAJÍ ŽÁDNÉ VZÁJEMNÉ SYNERGIE.

PROČ NOVÝ VAK?

- VLASTNICKÁ SPOLEČNOST PŘIPRAVUJE NĚKOLIK ZÁSADNÍCH PROJEKTŮ, KTERÉ JIŽ PRÁVĚ AKCENTUJÍ MAXIMALIZACI SYNERGICKÝCH EFEKTŮ – **VD VLACHOVICE, PROJEKT OLZA, ODKANALIZOVÁNÍ ŽÍDELNÁ**, OVŠEM ŽÁDNÝ Z TĚCHTO PROJEKTŮ NENÍ ZASAZEN DO KOMPLEXNÍHO RÁMCE VYTVOŘENÍ ADEKVÁTNÍHO SYSTÉMU FUNGOVÁNÍ TĚCHTO JEDNOTLIVÝCH DÍLČÍCH PRVKŮ JAKO SOUČÁSTÍ TOHOTO SYSTÉMU, KTERÝ BUDE NÁSTROJEM A PRIMÁRNÍM PŘEDPOKLADEM PRO DOSAŽENÍ VARIANTY „RŮST“ SCHVÁLENÉHO STRATEGICKÉHO RÁMCE ROZVOJE SPOLEČNOSTI.
- Z VÝŠE POPSANÝCH DŮVODŮ JE NUTNO VYTVOŘIT ŠIROCE POJATÝ KOMPLEXNÍ ANALYTICKO STRATEGICKÝ DOKUMENT, KTERÝ V REÁLNĚ PROVEDITELNÉ FORMĚ ZHODNOTÍ AKTUÁLNÍ STAV CELÉHO VH SYSTÉMU V MAJETKU VAK ZLÍN, A.S. A NAVRHNE ZCELA JEHO NOVOU MODELACI S ADEKVÁTNÍM VYUŽITÍM SOUČASNÝCH MODERNÍCH PRVKŮ. DANÝ DOKUMENT MUSÍ POPSAT ZMĚNY NEJEN V RÁMCI ROZMÍSTĚNÍ A ZMĚNY POČTU PRVKŮ SYSTÉMU (ČOV + ÚV), ALE I NAVRHNOUT ZPŮSOB ZAJIŠTĚNÍ FUNGOVÁNÍ DANÉHO PROVOZU PERSONÁLNĚ A TECHNICKY, ROVNĚŽ RÁMCOVĚ POPSAT EKONOMICKOU NÁROČNOST DANÉHO SYSTÉMU VČETNĚ RÁMCOVÉHO ODHADU NÁROČNOSTI ČASOVÉ, TJ. ODHAD DOSAŽENÍ CÍLOVÉHO STAVU.

CESTA JE CÍL

- **A CO JE CESTOU?**
- VYTVOŘIT SYSTEMATICKÝ A KOMPLEXNÍ ANALYTICKO STRATEGICKÝ DOKUMENT, KTERÝ PŘESNĚ POPÍŠE AKTUÁLNÍ STAV VČETNĚ JEDNOTLIVÝCH PROJEKTŮ A S ADEKVÁTNÍM ZDŮVODNĚNÍM ZASADÍ DANÉ PROJEKTY A JEJICH VLIV DO CELKOVÉ STRATEGIE VYTVOŘENÍ SYSTÉMU, JAK JEJ POPISUJE KONEČNÝ CÍL A ZÁROVEŇ POPÍŠE NUTNOST REALIZACE DALŠÍCH PROJEKTŮ A ČINNOSTÍ, KTERÉ DOSUD ŘEŠENY NEJSOU.

CESTA JE CÍL

- **A CO JE CÍLEM?**
- VYTVOŘENÍ MAXIMÁLNĚ EFEKTIVNÍHO, MAXIMÁLNĚ PROPOJENÉHO A VZÁJEMNĚ SPOLUPRACUJÍCÍHO SYSTÉMU VYUŽÍVAJÍCÍHO VEŠKERÝCH SYNERGICKÝCH EFEKTŮ (KALY, ENERGIE, ZAMĚSTNANCI, TECHNICKÉ VYBAVENÍ), KTERÝ BUDE, V NEJVYŠŠÍ MÍŘE NEZÁVISLÝ NA VNĚJŠÍCH DODÁVKÁCH ENERGIÍ, BUDE S OHLEDEM NA TECHNICKÉ A FAKTICKÉ ŘEŠENÍ A ZAPOJENÍ JEDNOTLIVÝCH PRVKŮ DO SYSTÉMU V RÁMCI SITUACE NA RELEVANTNÍM TRHU, MÍT ZÁSADNĚ POZITIVNÍ EKONOMICKOU BILANCI NAPŘ. I Z DŮVODU SCHOPNOSTI ZAJIŠŤOVAT SLUŽBY PRO EXTERNÍ SUBJEKTY (ENERGETIKA, ZPRACOVÁNÍ KALŮ, ODPADY). A TO VŠE S VĚDOMÍM JIŽ ZAHÁJENÝCH PROJEKTŮ (VD VLACHOVICE, PROJEKT OLZA).

Oblast	Dílčí prvek systému	Předpoklad / Synergie	Priorita	Poznámka
Odpadní voda	Kalové hospodářství	<p>Vyřešení kalového hospodářství je základním předpokladem pro vytvoření celého systému ČOV, tj. změna současného počtu i umístění ČOV.</p> <p>Synergie vytvoření nového systému jsou především v možnosti optimálního nastavení kalového hospodářství společnosti, energetické využívání energie vyrobené v ČOV + poskytování služeb v rámci likvidace kalů externím subjektům - to vše má zásadně pozitivní finanční efekt pro společnost.</p>	1	Primárně je nutno vytvořit pasport všech ČOV, posoudit objektivní opodstatněnost jejich existence v návaznosti na budoucí využívání jejich kapacity a další aspekty (možnost rozvoje, náklady na provoz, ředící poměry, možnost využívání energie z ČOV, služby pro externí subjekty ...) a jejich případné zrušení a převedení OV na jinou ČOV v blízkosti. Tímto dojde k zefektivnění a optimalizaci celého systému z hlediska energetického, personálního a faktického a rovněž i z hlediska vyřešení zpracování kalů, neboť u malých ČOV je řešení kalové koncovky zcela neefektivní.
	Energetické hospodářství	Koncepce energetické využívání zdrojů v rámci systému ČOV je předpokladem pro odůvodnění existence a umístění ČOV právě s ohledem na možnost výroby energie na jednotlivých ČOV a možnosti využívání takové energie včetně sdílení.	1	
	Projekt OLZA	Projekt OLZA využívá celou řadu synergických efektů – vyřeší odkanalizování pro cca. 10 tis. obyvatel, bude PM rekonstruována VN Ludkovice, rekonstruována ÚV Ludkovice a intenzifikována a adekvátně rekonstruována ČOV Luhačovice – díky tomu bude možno přesunout provozní zázemí z ulice Družstevní v Luhačovicích do areálu ČOV a využívat energii vyrobenou v rámci ČOV právě i v rámci provozního areálu a místo současného provozu začít budovat bytové prostory.	2	Unikátní projekt spojující řadu synergických efektů
	Projekt Židelná	Projekt primární řeší odkanalizování obcí Racková, Lehotice a Mysločovice díky čemuž VAK získá 4000 nových zákazníků a tím pádem se opět zvyšuje efektivita ČOV, která bude dané vody čistit.	3	
	VD VLACHOVICE	Projekt VD Vlachovice (odkanalizování oblasti kolem VD Vlachovice) využívá celou řadu synergických efektů – vyřeší odkanalizování pro cca. 10 tis. obyvatel, bude vybudována zcela nová ČOV Divnice díky čemuž bude možno zrušit ČOV Slavičín Hrádek a v daném areálu umístit provozní zázemí a současné zázemí v centru města využít jako bytové prostory.	2	
	Řešení ČOV aglomerace Zlín		2	
	Řešení ČOV Vizovice	Nutné posouzení smyslu existence daného provozu, v ideálním případě jeho zrušení a připojení na ČOV Zlín	3	
	ČOV Březnice, Bohuslavice, Šarovy, Salaš		3	

EFEKT

- CELKOVÝ POČET NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ: 24 000
- ZMĚNA POČTU ČOV: NOVĚ 4, PŮVODNĚ 7
- EFEKT ZE ZPRACOVÁNÍ KALŮ: ŘÁD VYŠŠÍCH DESÍTEK MIL. KČ ROČNĚ
- CELKOVÝ ODHAD ÚSPORY NÁKLADŮ: ŘÁD VYŠŠÍCH DESÍTEK MIL. KČ ROČNĚ
- KONEČNÝ FINANČNÍ EFEKT: NIŽŠÍ STOVKY MILIONŮ ROČNĚ

PITNÁ VODA

- NÁVRH ŘEŠENÍ PITNÉ VODY V RÁMCI VD VLACHOVICE,
- HYDRAULICKÝ MODEL ZASOBOVÁNÍ OBLASTI ZLÍNSKA – NEZBYTNÁ REKONSTRUKCE STÁVAJÍCÍCH ÚV A JEJICH ENERGETICKÉ VYUŽITÍ,
- NUTNÁ REKONSTRUKCE ZÁSADNÍCH PŘIVADĚČŮ,
- NUTNÁ REKONSTRUKCE VDJ A REALIZACE JEJÍCH ENERGETICKÉHO VYUŽITÍ,
- VYUŽITÍ SOUČASNÝCH ZDROJŮ A JEJICH VÝVOJ DO BUDOUCNA.

PROČ, JAK NAČ...

- NUTNO DOHNAT 20 LET STAGNACE BEZ VIZE, STRATEGIE...
- BEZ JASNÉHO CÍLE A VIZE NELZE REALIZOVAT SCHVÁLENÝ STRATEGICKÝ RÁMEC,
- SOUČASNÉ VEDENÍ MÁ CÍL, ODHODLÁNÍ A JASNOU A PROKAZATELNOU VIZI,
- NEJSME ÚDRŽBÁŘI, PRACUJEME PRO BEZPEČNOU BUDOUCNOST A ROZVOJ, PRACUJEME PRO LIDI.

**ZADÁNÍ ANALÝZY
JEDNOTLIVÝCH
MODELŮ FUNGOVÁNÍ
VH INFRASTRUKTURY
VE VLASTNICTVÍ
SPOLEČNOSTI**



SMYSL A CÍL (V) KAŽDÉ KAPCE

PROČ A NAČ

- VAK ZLÍN S VĚDOMÍM NEZASTUPITELNOSTI A ZCELA ZÁSADNÍHO ZVYŠOVÁNÍ DŮLEŽITOSTI ROLE VODÁRENSKÉ INFRASTRUKTURY, JAKOŽ I S ODHODLÁNÍM A ODVAHOU VYTKNOUT CÍLE A VYTVOŘIT MAPU S JEJICH LOKALIZACÍ, VYPRACOVALO V MINULÉM ROCE DOKUMENT POD NÁZVEM „**STRATEGICKÝ RÁMEC ROZVOJE SPOLEČNOSTI**“, A TO ZA ÚČELEM POPISU AKTUÁLNÍHO STAVU ŽIVOTA A FUNGOVÁNÍ VAKU ZLÍN, JAKOŽ I MOŽNÝCH SCÉNÁŘŮ BUDOUCNOSTI VAKU ZLÍN.
- DANÝ DOKUMENT **VALNÁ HROMADA** SPOLEČNOSTI DNE **12.12.2025** **SCHVÁLILA** TÉMĚŘ 100% PŘÍTOMNÝCH AKCIONÁŘŮ A ZÁROVEŇ ULOŽILA PŘEDSTAVENSTVU SPOLEČNOSTI REALIZOVAT KROKY, KTERÉ Povedou k fungování společnosti **PODLE VARIANTY „RŮST“** DANÉHO STRATEGICKÉHO RÁMCE. TEDY PŘEDSTAVENSTVO JE NYNÍ BEZ DALŠÍHO POVINNO POSTUPOVAT TAK, ABY I ZPŮSOB A PROVOZNÍ MODEL FUNGOVÁNÍ SPOLEČNOSTI DO BUDOUCNA I VE SVĚTLE REGIONÁLNÍHO, CELOREPUBLIKOVÉHO A EVROPSKÉHO KONTEXTU, JAKOŽ DEMOGRAFICKÝCH A LEGISLATIVNÍCH ZMĚN, KLIMATICKÝCH VÝKYVŮ, V JEJICHŽ DŮSLEDKU BUDE DŮLEŽITOST A NEZASTUPITELNOST VODÁRENSTVÍ POUZE A JEN NEUSTÁLE STOUPAT, UMOŽNIL PRÁVĚ REALIZACI SCHVÁLENÉ VARIANTY STRATEGICKÉHO RÁMCE.

PŘ SPOLEČNOSTI DNE 22.1.2026 SCHVÁLILO NÁSLEDUJÍCÍ RÁMCOVÉ ZADÁNÍ:



NÁŠ TLAK *PRO VÁŠ TEP*

- NECHŤ ZPRACOVATEL POŽADOVANÉ ANALÝZY POROVNÁ VEŠKERÉ MOŽNÉ VARIANTY PROVOZOVÁNÍ VODÁRENSKÉ INFRASTRUKTURY PO 31.12.2029 JAK Z HLEDISKA PRÁVNÍHO STAVU, TAK EKONOMICKÝCH A FAKTICKÝCH CHARAKTERISTIK,
- NECHŤ ZPRACOVATEL POŽADOVANÉ ANALÝZY POROVNÁ, SPECIFIKUJE A VYSVĚTLÍ VEŠKERÉ VÝHODY A NEVÝHODY JEDNOTLIVÝCH VARIANT VČ. ADEKVÁTNÍ SWOT ANALÝZY,
- NECHŤ ZPRACOVATEL POŽADOVANÉ ANALÝZY OZNAČÍ OBJEKTIVNĚ NEJVÝHODNĚJŠÍ VARIANTU PROVOZOVÁNÍ VODÁRENSKÉ INFRASTRUKTURY NA DOBU PO PO 31.12.2029 VČ. ADEKVÁTNÍHO ZDŮVODNĚNÍ TAK, ABY BYLO MOŽNO DODRŽET FUNGOVÁNÍ A ROZVOJ SPOLEČNOSTI V RÁMCI VARIANTY „RŮST“ STRATEGICKÉHO RÁMCE SCHVÁLENÉHO VH SPOLEČNOSTI DNE 12.12.2025.

S CÍLEM MAXIMALIZACE OBJEKTIVITY SE NA ZPRACOVÁNÍ TÉTO ANALÝZE BUDE NA ZÁKLADĚ ROZHODNUTÍ PŘEDSTAVENSTVA VAKU ZLÍN PODÍLET PRACOVNÍ SKUPINA („PS VAK“) VE SLOŽENÍ:

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.

předseda představenstva VAK Zlín, a.s.

Ing. Oldřich Kozáček

místopředseda představenstva VAK Zlín, a.s.

Vojtěch Trčka

člen představenstva VAK Zlín, a.s.

Ing. Lukáš Výlupek, Ph.D.

člen dozorčí rady VAK Zlín, a.s.

Ing. Miriam Chmelová Holbová MBA

ředitelka VAK Zlín, a.s.

Mgr. Oldřich Hlaváček

ředitel pro investice a strategický rozvoj, zástupce ředitelky VAK Zlín, a.s.

Ing. Petr Tejchman

generální ředitel společnosti Vodárna Zlín, a.s.

Ing. Vladimír Vašička

provozně technický ředitel společnosti Vodárna Zlín, a.s.

KROMĚ VÝŠE ŘEČENÉ PRACOVNÍ SKUPINY BUDE NA ZPRACOVÁNÍ DANÉ ANALÝZY ODBORNĚ V ROLI ODBORNÝCH PORADCŮ PRACOVAT:

Vysoká škola ekonomická v Praze

Univerzita Palackého v Olomouci

Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s.

Fakulta podnikohospodářská (VŠE)

Právnická fakulta (PFUPOL)

(VRV)



ROLE A OBSAZENÍ V RÁMCI JEDNOTLIVÝCH TEMATICKÝCH OKRUHŮ:

1. Srovnání v rámci ČR – mapa, charakteristika, vývoj, historie VRV + PSVAK
2. Specifikace a porovnání aplikovatelných provozních modelů vč. adekvátního zdůvodnění PSVAK + VŠE + PF UPOL
3. Bodová verifikace jednotlivých parametrů v rámci aplikovatelných provozních modelů VŠE + PSVAK
4. SWOT analýza aplikovatelných provozních modelů PSVAK + VŠE + PFUPOL
5. Doporučení konkrétního provozního modelu včetně adekvátního zdůvodnění PSVAK + VŠE + PFUPOL



KOPEME I MIMO HŘIŠTĚ



ABY MOHLY TRUBKY LEŽET 😊

Specifikace posuzovaných variant způsobu provozování:

a) Oddílný model

aa) Pokračování současného stavu za podmínek nastavených pachtovní smlouvou

ab) Pokračování současného stavu za podmínek, ovšem změna parametrů pachtovní smlouvy

b) Smíšený model

ba) Smíšený model s tím, že dojde ke splynutí VAK + VZ k určitému datu

bb) Smíšený model s tím, že dojde k zániku (likvidaci) VZ k určitému datu

bc) Smíšený model + servisní společnost

Analyzované parametry

Rámcový přehled posuzovaných parametrů u jednotlivých variant, které budou následně srovnávány s cílem získání nejvýhodnější varianty prostřednictvím bodování. U ekonomických parametrů bude stanoven finanční odhad daného parametru (např. srovnání celkových finančních nákladů na personální zabezpečení fungování té které varianty), u neekonomických parametrů by měla být stanovena určitá škála bodového hodnocení.

Číselné označení	parametr	Specifikace parametru	Doplnění	Poznámka
1.	Personální náklady	V rámci daného parametru dojde k vyčíslení celkových personálních nákladů v rámci jednotlivých variant – vždy bude posuzován varianta jako celek, tj. do výpočtu budou zahrnuty všechny podílející se subjekty a všechna vnitřní organizační schémata		Organizační struktura VZ, Sdílená pracovní místa VZ, Věková struktura VZ, Zaměstnanci odcházející do Veolia od 2030, smlouva mezi akcionáři – řešení zaměstnanecké politiky, porovnání duplicit pracovních míst, statutární orgány
2.	Dotační politika	V rámci daného parametru dojde k vyčíslení hypotetického příjmu v rámci dotací ze SFŽP a dalších zdrojů	Primárně bude nutno zkoumat, zdali daná varianta není překážkou v získání dotací	MZe, SFŽP, MŽP – provozní model, finanční model předpoklad úspěšnosti - % podílu dotace

Analyzované parametry

Číselné označení	parametr	Specifikace parametru	Doplnění	Poznámka
3.	Operabilita provozního řízení	V rámci daného parametru dojde ke specifikaci operability (i postupu) provozního řízení celku u jednotlivých variant u konkrétních příkladů – např. havárie, opravy, plánování údržby		Duplicity v pracovních činnostech, řešení služeb ze strany Veolia od r. 2030, komunikace
4.	Finanční efektivita fungování společnosti	V rámci daného parametru dojde k vyčíslení rozdílů zdrojů u jednotlivých variant, primárně z hlediska obrat – náklady – výnos		Finanční analýza daných modelů
5.	Daňové a finanční dopady	V rámci daného parametru dojde k porovnání z hlediska daňových dopadů, daňové optimalizace, případné duplicity placení daní atd.		Dvojitá daň z příjmu, úvěrová angažovanost, bonita, řízení rizik a jejich diverzifikace
6	Operabilita celkového řízení a plánování	V rámci daného parametru dojde k porovnání a zhodnocení celkového řízení společnosti vč. vlivů variant na tvorbu investičního plánu, tvorbu plánu projektových prací, právo na informace		Každá z variant je zásadně odlišná co do operability řízení. Každý další element je zcela zjevně větší či menší komplikací, na druhou stranu může být brzdou v případě negativního přístupu jednoho vedení vůči druhému

Analyzované parametry

Číselné označení	parametr	Specifikace parametru	Doplnění	Poznámka
7.	Vliv na cenu V/S	V rámci daného parametru dojde k porovnání a zhodnocení celkového vlivu existence a fungování variant na cenu V/S		Všechny parametry v této tabulce mají větší či menší vliv na výši vodného / stočného, analýza bude posuzovat jejich konkrétní dopady
8.	Celková efektivita fungování	V rámci daného parametru dojde k porovnání vlivů variant na řízení celého systému, složitost a efektivitu řízení		Celkové shrnutí
9.	Možnost kontroly	V rámci daného parametru dojde k porovnání a zhodnocení celkového řízení společnosti vč. vlivů		Míra a hloubka možnosti kontroly je u obou variant zásadně odlišná, cílem analýzy je specifikace rozdílů a jejich dopadů
10.	Realizace strategického rámce – růst	S ohledem na závěry všech parametrů dojde k vyhodnocení možnosti realizace strategického rámce prostřednictvím té, které varianty		De facto cíl celé analýzy. Zhodnocení variant bude promítnuto do realizace rámce vč. zdůvodnění

OD KDY DO KDY:

- **DO 30.4.2026** ZASLÁNÍ PŘIPOMÍNEK ZE STRANY AKCIONÁŘŮ NA ZÁKLADĚ PŘEZENTACE 7.4.2026,
- **DO 13.4.2026** ZAHÁJENÍ REALIZACE ZPRACOVÁNÍ PŘEDMĚTNÉ ANALÝZY,
- **DO 31.7.2026** DÍLČÍ ZÁVĚRY PŘEDMĚTNÉ ANALÝZY – PREZENTACE PRŮBĚŽNÉHO STAVU,
- **DO 1.9.2026** ZAPRACOVÁNÍ PŘIPOMÍNEK A NÁVRHŮ,
- **DO 1.10.2026** FINÁLNÍ VERZE PŘEDMĚTNÉ ANALÝZY,
- **DO 1.11.2026** PREZENTACE ZÁVĚRŮ ANALÝZY AKCIONÁŘŮM
(TJ. JEDNOTLIVÝCH VARIANT PROVOZOVÁNÍ PO 31.12.2029),
- **DO 31.12.2026** SCHVÁLENÍ KONKRÉTNÍ VARIANTY POSTUPU NA VH SPOLEČNOSTI.



*FURT NA BLÍZKU V PŘÍPADĚ
POTŘEBY...MALÉ I VELKÉ 😊*

VYTČENÝ CÍL SNIŽUJE ÚNAVU 😊

CÍLEM VÝŠE POPSANÉ ANALÝZY TEDY BUDE **KOMPLEXNÍ POROVNÁNÍ** JEDNOTLIVÝCH **VARIANT PROVOZOVÁNÍ** VH INFRASTRUKTURY S TÍM, ŽE BUDOU PŘESNĚ SPECIFIKOVÁNY JEDNOTLIVÉ **VÝHODY A NEVÝHODY** JEDNOTLIVÝCH VARIANT A S OHLEDEM NA SCHVÁLENÝ STRATEGICKÝ RÁMEC BUDE **DOPORUČENA** I KONKRÉTNÍ **VARIANTA PROVOZOVÁNÍ** VČ. JASNÝCH EKONOMICKÝCH A PRÁVNÍCH PARAMETRŮ TAK, ABY BYLO MOŽNO NAPLNIT USNESENÍ VALNÉ HROMADY SPOLEČNOSTI Z 12.12.2025, TJ. FUNGOVÁNÍ SPOLEČNOSTI ZA PODMÍNEK VARIANTY „RŮST“ SCHVÁLENÉHO STRATEGICKÉHO RÁMCE.

VÁŠ VAK ZLÍN

