

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013-2015

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Karel Bendl

Praktické využití ekonomických analýz při rozhodování o reorganizaci příspěvkových organizací města Benátky nad Jizerou

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jana Veselá

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2013-2015

DIPLOMA THESIS

Karel Bendl

Practical use of economic analysis in making decisions on the reorganization of governmental organizations over the city of Benátky nad Jizerou

Praha 2015

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Jana Veselá

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Karel Bendl

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Janě Veselé, za odborné rady a velmi cenné připomínky a také za její podporu při zpracování této práce. Dále děkuji zástupcům města Benátky nad Jizerou za ochotu při poskytování podkladů a údajů potřebných k této práci

Anotace

Diplomová práce se zabývá popisem a hledáním možných řešení stávajícího stavu příspěvkových organizací ve městě Benátky nad Jizerou za praktického využití ekonomických analýz, zasazených do konkrétní situace a dále navržením pro město nejvhodnějšího postupu do budoucnosti.

Klíčová slova

Akciová společnost, finanční analýza, obec, přeměna, příspěvková organizace, sloučení, společnost s ručením omezeným

Annotation

Diploma thesis describes and finding possible solutions to the current state-funded organizations in Benátky nad Jizerou for the practical use of economic analysis, embedded in a specific situation and proposing the most suitable procedure for the city in the future.

Keywords

A limited liability company, an organization, a merger, community, conversion, financial analysis, The joint-stock company

Obsah

Úvod.....	11
1 Obec	13
1. 1 Charakteristika obce	13
1. 2 Orgány obce	15
1. 2. 1 Zastupitelstvo obce.....	15
1. 2. 2 Rada obce	17
1. 2. 3 Obecní úřad	18
1. 2. 4 Starosta	19
1. 3 Majetek obce	19
1. 4 Hospodaření obce	21
1. 4. 1 Příjmy obce	22
1. 4. 2 Výdaje obce.....	22
2 Typy organizací založených či zřízených obcí.....	24
2. 1 Příspěvková organizace	24
2. 1. 1 Zřízení, změna a zrušení příspěvkové organizace.....	25
2. 1. 2 Hospodaření příspěvkové organizace.....	26
2. 1. 3 Fondy příspěvkové organizace	27
2. 1. 4 Ručení, úvěry, dary, majetková účast	29
2. 2 Společnost s ručením omezeným	29
2. 2. 1 Orgány společnosti	29
2. 2. 1. 1 Valná hromada	30
2. 2. 1. 2 Dozorčí rada	31
2. 2. 1. 3 Statutární orgán	32
2. 2. 2 Založení a vznik společnosti	34
2. 2. 3 Vklady	35

2. 2. 4 Podíly	37
2. 2. 5 Zisk a ztráta	38
2. 2. 6 Ručení, úvěry, majetková účast.....	39
2. 2. 7 Společnost s jediným společníkem	39
2. 3 Akciová společnost	40
2. 3. 1 Orgány společnosti	41
2. 3. 1. 1 Valná hromada akcionářů.....	41
2. 3. 1. 2 Dualistický systém	43
2. 3. 1. 3 Monistický systém.....	44
2. 3. 2 Základní kapitál a akcie.....	45
2. 3. 3 Založení společnosti	46
2. 4 Komparace organizací zakládaných obcí	47
3 Finanční analýza.....	50
3. 1 Analýza absolutních ukazatelů	51
3. 1. 1 Vertikální analýza	51
3. 1. 2 Horizontální analýza	52
3. 2 Analýza poměrových ukazatelů	52
3. 2. 1 Ukazatelé aktivity.....	53
3. 2. 2 Ukazatelé likvidity	54
3. 2. 3 Ukazatelé zadluženosti	55
3. 3 Bankrotní a bonitní modely.....	56
3. 4 Shrnutí	57
4 Analýza organizací	58
4.1 Analýza Technických služeb města Benátky nad Jizerou.....	58
4. 1. 1 Vertikální analýza	59
4. 1. 2 Horizontální analýza	64
4. 1. 3 Ukazatelé likvidity	68

4. 1. 4 Ukazatelé aktivity.....	68
4. 1. 5 Ukazatelé zadluženosti	69
4. 1. 6 Altmanův model.....	69
4. 1. 7 Shrnutí analýzy technických služeb	70
4. 2 Analýza Správy městských lesů.....	70
4. 2. 1 Vertikální analýza	71
4. 2. 2 Horizontální analýza	75
4. 2. 3 Ukazatelé likvidity	79
4. 2. 4 Ukazatelé aktivity.....	80
4. 2. 5 Ukazatelé zadluženosti.....	81
4. 2. 6 Altmanův model.....	81
4. 2. 7 Shrnutí analýzy správy městských lesů.....	82
4. 3 Analýza Správy sportovních zařízení.....	82
4. 3. 1 Vertikální analýza	83
4. 3. 2 Horizontální analýza	90
4. 3. 3 Ukazatelé likvidity	95
4. 3. 4 Ukazatelé aktivity.....	96
4. 3. 5 Ukazatelé zadluženosti.....	96
4. 3. 6 Altmanův model.....	97
4. 3. 7 Shrnutí analýzy správy sportovních zařízení.....	97
5 Možnosti řešení	99
5. 1 Ponechání stávajícího stavu	99
5. 2 Sloučení příspěvkových organizací.....	100
5. 2. 1 Sloučení technických služeb a správy městských lesů.....	100
5. 2. 1. 1 Přínosy a negativa navrhované varianty.....	100
5. 2. 1. 2 Provedení návrhu.....	101
5. 2. 1. 3 Opatření k eliminaci rizik a zvýšení efektivity.....	102

5. 2. 2 Sloučení všech tří organizací.....	103
5. 3 Sloučení správy městských lesů a technických služeb a převod na obchodní společnost	104
5. 3. 1 Přínosy a negativa provedení návrhu	104
5. 3. 2 Provedení návrhu.....	106
5. 3. 2. 1 První fáze.....	106
5. 3. 2. 2 Druhá fáze	107
5. 3. 2. 3 Třetí fáze	108
5. 3. 2. 4 Čtvrtá fáze	109
5. 3. 3 Opatření k eliminaci rizik a zvýšení efektivnosti.....	109
5. 3. 3. 1 Smlouva mezi technickými službami a městem	110
5. 3. 3. 2 Controlling	111
5. 3. 3. 3 Expanze	111
5. 3. 4 Sloučení příspěvkových organizací a přeměna do obchodní společnosti	112
5. 4 Veřejná zakázka	112
5. 4. 1 Přínosy a negativa	112
5. 4. 2 Realizace návrhu	113
5. 5 Srovnání variant	113
Závěr.....	115
Použité zdroje.....	Chyba! Záložka není definována.

Úvod

Každá koruna se počítá. Významově podobné pořekadlo zná patrně jakákoli kultura na naší planetě. Z toho také plyne tlak na nás všechny, abychom více a více šetřili, abychom více rozmýšleli, co je nutné a co ne, abychom zintenzivnili využívání toho, co již máme. Veřejná správa není žádnou výjimkou.

Již nejedem územní celek, ať město, kraj, ale i stát obrací každou korunu, hledá úspory a možnosti rozšíření svých příjmů. Informací z této oblasti je skutečně velmi mnoho a byly zpracovány studie z praxe, z teorie, z akademické půdy, ze strany nevládních organizací, ze strany orgánů veřejné moci apod. Všechny tyto studie se pochopitelně shodují na tom, že je potřeba optimalizovat veřejné výdaje. To zahrnuje jak samotné okleštění nákladů, tak i intenzivnější a efektivnější využívání stávajících zdrojů. Na druhé straně této rovnice však stojí poskytované statky a služby, které veřejný sektor poskytuje svým adresátům. Změny v těchto statcích a službách vnímá veřejnost velmi citlivě a nerada o ně přichází.

I město Benátky nad Jizerou se snaží svým občanům dopřát ty nejlepší služby, a to za co nejpříznivější ceny (náklady). V současné době má město Benátky nad Jizerou celkem sedm příspěvkových organizací. Radní i zastupitelé města se domnívají, že je možné jejich reorganizací dospět k úsporám a lepšímu využívání veřejných prostředků.

Práce si proto klade za cíl udělat analýzu hospodaření tří stávajících příspěvkových organizací města zřízených a sloužících podobným účelům. Formou finanční analýzy jejich výkazů a porovnáním variant možného zajišťování služeb pro město Benátky nad Jizerou vybrat a navrhnout nejvhodnější řešení problematiky zajištění požadovaných služeb v dalším období. K dosažení tohoto cíle by měly vést dílčí úkoly.

První úkolem je samotné charakterizování města, jeho majetku, jeho účetnictví a možností, jak město může s veřejnými prostředky nakládat. Stranou by neměl zůstat ani kontrolní systém, který hraje svou roli nejen u města, ale i u jím zřízených organizací.

Druhým úkolem je pak rozbor jednotlivých typů právnických osob, které se mohou zabývat činnostmi, jež v současné době zajišťují pro město zmíněné tři příspěvkové organizace. Analýza by měla prokázat slabé a silné stránky jednotlivých typů organizací a rovněž určit, jakou úlohu při jejich vzniku, změně či zániku město má.

Dalším úkolem je samotná finanční analýza tří konkrétních příspěvkových organizací města Benátky nad Jizerou. Výsledek této analýzy by měl pomoci při rozhodování o tom, zda je, nebo není vhodné s příspěvkovými organizacemi ve městě něco dělat, zdali je možné jejich sloučení nebo převedení na obchodní společnosti, anebo je výhodnější ponechat vše ve stávajícím stavu. Analýze budou podrobeny možnosti, jakým způsobem pokračovat v zajišťování služeb pro město Benátky nad Jizerou.

Vyřešení všech dílčích úkolů by mělo přispět k naplnění hlavního cíle práce, a to doporučení optimálního modelu zajišťování služeb pro město Benátky nad Jizerou.

1 Obec

Pro účely této práce je třeba nejdříve vysvětlit základní pojmy. Kapitola se tak bude věnovat nejdůležitějším aspektům, které definují obec. Krom samotného zavedení pojmu obec se bude kapitola také zabývat příjmy a výdaji obce stejně jako jejím majetku, jež má pro naplnění cíle této práce velký význam. Na konci této kapitoly by mělo být jasné, co je to obec, jaká je její struktura, jak probíhá její financování a nakládání s majetkem.

1. 1 Charakteristika obce

Charakterizovat obec z právního hlediska není problematické. Stěžejní právní úpravou pro obce je zákon č. 128/2000 Sb. v platném znění (dále jen „zákon o obcích“).¹ Hned z § 1 zákona o obcích tak můžeme jasně vyvodit, že obec je základním samosprávným společenstvím občanů na příslušném obecním území (území, které je vymezeno hranicí obce). Jedná se o samosprávný celek, který má vlastní právní identitu, jedná svým jménem a na svou vlastní odpovědnost. Obec je veřejnoprávní korporací s vlastním majetkem. Za hlavní povinnost obce můžeme považovat starost o veřejné blaho na jejím území. Jelikož se jedná o obec, tedy nejnižší stupeň dekoncentrované správy, je veřejné blaho možno ztotožnit s blahem obyvatelstva obce. To však v žádném případě nezbavuje obec povinnosti dbát na celkový veřejný zájem.

Zvláštní formou obce je město. Je to obec, která splňuje kritéria vymezená § 3 zákona o obcích. Za základní můžeme považovat kritérium počtu obyvatel obce, který musí být vyšší než 3000 obyvatel. Obec se nestane městem bez vlastního přičinění, nýbrž o to musí sama požádat předsedu Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Předseda Sněmovny předloží návrh vládě, která se k němu vyjádří, a rozhodne o (ne)přeměně obce na město. Městem se také obec může stát ve zvláštních případech, a to pokud dojde:

a) ke slučování obcí, z nichž alespoň jedna obec je městem,

¹ Ústavní základ obcí však nalezneme i v Ústavě České republiky, konkrétně od čl. 99 do čl. 106. Ústavně-právní zakotvení obcí však není předmětem této práce.

b) k rozdělení města, pokud se toto rozdělí na obce, přičemž nově vzniklá obec má v názvu alespoň původní část názvu města.²

Z výše uvedeného plyne, že obec má svou samostatnou a přenesenou působnost. Právní předpisy vydané v samostatné působnosti obce působí pouze na území dané obce, do jisté míry se může jednat o unikátní předpisy, které přihlížejí právě ke specifickým podmínkám obce, a to jak ve smyslu věcné, tak osobní stránky. Pro všechny právní předpisy vydané obcí však bezpodmínečně platí, že jsou podzákonného charakteru.³ V samostatné působnosti tak obec řeší ty problémy, které jsou pro její území specifické a které reflektují požadavky tamního obyvatelstva, samozřejmě s neopomenutím vyšší moci zákona. Z hlediska funkčního se jedná o skutečné právní předpisy obce. Naproti tomu nařízení obce, která jsou vydávána právě v přenesené působnosti, nejsou z hlediska funkčního skutečným právním předpisem obce, ale pouze výkonem státní správy.⁴ Podle § 8 zákona o obcích jsou všechny předpisy obce, které nejsou vydány v přenesené působnosti, vydány v rámci samostatné působnosti.

Výkon samostatné působnosti obce na poli právních předpisů může obec realizovat formou své závazně obecné vyhlášky, jíž ukládá osobám vyskytujícím se na území obce povinnosti. Obecně závazná vyhláška musí směřovat:

- a) *„k zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku; zejména může stanovit, které činnosti, jež by mohly narušit veřejný pořádek v obci nebo být v rozporu s dobrými mravy, ochranou bezpečnosti, zdraví a majetku, lze vykonávat pouze na místech a v čase obecně závaznou vyhláškou určených, nebo stanovit, že na některých veřejných prostranstvích v obci jsou takové činnosti zakázány,*
- b) *pro pořádání, průběh a ukončení veřejnosti přístupných sportovních a kulturních podniků, včetně tanečních zábav a diskoték, stanovením závazných podmínek v rozsahu nezbytném k zajištění veřejného pořádku,*

² § 6 odst. 3 zákona o obcích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 38, 128.

³ **ŠÍN, Zbyněk**. *Tvorba práva: pravidla, metodika, technika*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2003, xv, s. 128 Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 80-717-9832-0.

⁴ **KOUDELKA, Zdeněk**. *Právní předpisy samosprávy: pravidla, metodika, technika*. 2. dopl. vyd. Praha: Linde, 2001, s. 22 Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 80-720-1274-6.

c) k zajištění udržování čistoty ulic a jiných veřejných prostranství, k ochraně životního prostředí, zeleně v zástavbě a ostatní veřejné zeleně (dále jen "veřejná zeleň") a k užívání zařízení obce sloužících potřebám veřejnosti,"⁵ Schválit obecně závaznou vyhlášku může pouze zastupitelstvo obce, zatímco vydat nařízení obce (přenesená působnost) je v kompetenci rady obce.⁶

1. 2 Orgány obce

Jelikož je obec svou podstatou zvláštní právnickou osobou (jako např. stát), pak i obec musí mít orgány, které ji spravují, jednají za ni apod. Zákon o obcích vymezuje tyto orgány: zastupitelstvo obce, radu obce, starosta obce a obecní úřad. Obec může zřídit i další tzv. zvláštní orgány. V případě města je to stejné, jen místo termínu obec je používán termín město. Z hlediska cíle této práce je objasnění působnosti a pravomocí jednotlivých orgánů obce klíčové, protože v procesu případných změn budou jednotlivé orgány hrát svou významnou roli.

1. 2. 1 Zastupitelstvo obce

Zastupitelstvo obce představuje nejvyšší orgán a autoritu obce. Pokud jde o samostatnou působnost obce, je zastupitelstvo rozhodujícím orgánem.⁷ Zastupitelstvo obce je voleno přímo občany, přičemž počet členů zastupitelstva je dán velikostí (počtem občanů) obce. Počet členů zastupitelstva pro další volební období musí být ve smyslu ustanovení § 67 zákona o obcích znám nejméně 85 dní před konáním voleb. V současné době má město Benátky nad Jizerou celkem 23 zastupitelů, což je při horní hranici možného počtu zastupitelů pro obce s více jak 3000 a méně jak 10000 obyvateli. Zasedání zastupitelstva obce jsou veřejná a pouze při nich může docházet k vlastní zákonem svěřené činnosti zastupitelstva. Tím není dotčeno ovšem právo členů zastupitelstva prodiskutovat potřebné otázky i mimo zastupitelstvo, případně učinit pracovní zasedání. Během takových setkání se však nejedná o zasedání zastupitelstva. Zasedání zastupitelstva je pro naplnění cíle této práce velmi potřebné, protože zasedání

⁵ § 10 zákona o obcích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 38, 128.

⁶ O orgánech obce bude blíže pojednáno v samostatném oddíle, tudíž nyní od bližšího určení upouštím. Pouze v případech, kdy není ustanovena rada obce (viz dále), přechází vydávání nařízení na zastupitelstvo obce dle § 84 odst. 4 zákona o obcích.

⁷ **KOČÍ, Roman**. *Obecní samospráva v České republice: praktická příručka s judikaturou*. Vyd. 1. Praha: Leges, 2012, s. 79 Praktik. ISBN 978-808-7576-281.

musí být řádně svoláno. Četnost zasedání není přímo dána, ale musí se konat alespoň jednou za tři měsíce na místě ve svolání určeném a v obvodu obce.⁸ V našem případě bude také nutné uvažovat, zdali se bude či nebude zapotřebí svolat mimořádné jednání zastupitelstva. Zasedání zastupitelstva svolává a také následně řídí zpravidla starosta. Ten jej musí svolat, pokud o to požádá alespoň 1/3 zastupitelů, nebo požádá-li o to hejtman kraje. Zastupitelstvo se rozhoduje kolektivně, rozhoduje tedy (ne)souhlasné stanovisko nadpoloviční většiny všech zastupitelů.⁹

Pro účely práce je vhodné také připomenout některé výhradní pravomoci zastupitelstva, jež nemohou být přeneseny na jinou osobou ani orgán, při správě majetku obce¹⁰:

- a) *„nabytí a převod nemovitých věcí včetně vydání nemovitostí podle zvláštních zákonů, převod bytů a nebytových prostorů z majetku obce,*
- b) *poskytování věcných darů v hodnotě nad 20 000 Kč a peněžitých darů ve výši nad 20 000 Kč fyzické nebo právnické osobě v jednom kalendářním roce,*
- c) *poskytování dotací nad 50 000 Kč v jednotlivých případech občanským sdružením, humanitárním organizacím a jiným fyzickým nebo právnickým osobám působícím v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu, sociálních služeb, podpory rodin, požární ochrany, kultury, vzdělávání a vědy, zdravotnictví, protidrogových aktivit, prevence kriminality a ochrany životního prostředí,*
- d) *peněžité i nepeněžité vklady do právnických osob*
- e) *vzdání se práva a prominutí pohledávky vyšší než 20 000 Kč,*
- f) *zastavení movitých věcí nebo práv v hodnotě vyšší než 20 000 Kč,*
- g) *dohody o splátkách s lhůtou splatnosti delší než 18 měsíců,*
- h) *postoupení pohledávky vyšší než 20 000 Kč,*
- i) *uzavření smlouvy o přijetí a poskytnutí úvěru nebo půjčky, o poskytnutí dotace, o převzetí dluhu, o převzetí ručitého závazku, o přistoupení k závazku a smlouvy o sdružení,*
- j) *zastavení nemovitých věcí.“*

⁸ **KOČÍ, Roman.** *Obecní samospráva v České republice: praktická příručka s judikaturou.* Vyd. 1. Praha: Leges, 2012, s. 80 Praktik. ISBN 978-808-7576-281.

⁹ § 87 zákona o obcích; **ČESKÁ REPUBLIKA.** Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky.* Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 38, 128.

¹⁰ § 85 zákona o obcích; **Tamtéž.**

1. 2. 2 Rada obce

Jelikož jsou Benátky nad Jizerou městem, jehož zastupitelstvo má více jak 14 členů, musí být zřízena i městská (obecní) rada.¹¹ Stejně jako zastupitelstvo je i rada obce kolektivní orgán a rozhoduje tedy většinou všech svých členů. Jak bylo řečeno již dříve v oblasti přenesené působnosti je rada oprávněna vydávat nařízení, pokud ji k tomu zmocňuje zákon. V oblasti samostatné působnosti však působí jako výkonná složka a zodpovídá se právě zastupitelstvu.

Rada města musí mít vždy lichý počet členů, přičemž podle § 99 odst. 3 zákona o obcích musí mít nejméně 5 a nejvíce 11 členů, ale ne více než 1/3 počtu zastupitelů obecního zastupitelstva. Benátky nad Jizerou mají v současné době sedmičlennou radu města. Za členy rady jsou automaticky považováni starosta a místostarostové, kdy je jejich účast na radě spjata právě s výkonem jejich funkcí.¹² Další členové rady mohou být uvolněni pro výkon funkce radního, nebo nemusí být uvolněni. To zpravidla dle časové či jiné náročnosti jim svěřených úkolů.

Není-li rada obce zvolena (obecní zastupitelstvo nemá alespoň 15 členů), pak funkce rady přebírá starosta obce. Není tomu ovšem tak vždy. Zákon o obcích zná několik případů, kdy funkci rady obce přebírá právě zastupitelstvo. Pro účely této práce se můžeme zmínit, že zastupitelstvo vykonává funkci rady právě v případech, kdy se rozhoduje ve věcech obce jako jediného společníka obchodní společnosti. Dále jsou to případy jako již uvedené vydání nařízení obce, rozdělení pravomocí na obecním úřadě, zřizování/rušení odborů, stanovení počtu zaměstnanců obecního úřadu a přezkoumání podnětů přijatých komisemi a obecním úřadem v samostatné působnosti.¹³ Z toho také můžeme jednoduše dovodit, že rada obce je ve vztahu k obcí zřízeným obchodním společnostem v postavení vykonavatele vlastnických práv.

¹¹ Radu obce nemusí zřizovat pouze ty obce, které mají méně jak 15 členů zastupitelstva. (Viz § 99 odst. 3 zákona o obcích.)

¹² Pozbude-li starosta či místostarosta svého místa, pak přestává být automaticky i členem rady. (Viz § 99 odst. 4 zákona o obcích.)

¹³ **KOČÍ, Roman.** *Obecní samospráva v České republice: praktická příručka s judikaturou.* Vyd. 1. Praha: Leges, 2012, s. 101 Praktik. ISBN 978-808-7576-281.

Rada obce je pro obec zárukou, že ji bude mít kdo vládnout, a to i v případě jejího odvolání. Pokud bychom chtěli přiblížit princip, můžeme říci, že rada je něco jako vláda obce, a pokud je odvolána, tak působí v demisi. Stejně tomu je tak i při rozpuštění zastupitelstva. Rada (= místní vláda) je na svých postech tak dlouho, dokud není ustanoveno nové zastupitelstvo a především nová rada.¹⁴ Je-li starosta či místostarosta zbaven svého úřadu, přestává být členem obecní rady.

Stejně jako u zastupitelstva, tak i u rady je vhodné uvést, kterými pravomocemi disponuje vzhledem k cíli práce. Za důležité považují následující¹⁵:

- a) *„zabezpečovat hospodaření obce podle schváleného rozpočtu, provádět rozpočtová opatření v rozsahu stanoveném zastupitelstvem obce,*
- b) *plnit vůči právnickým osobám a organizačním složkám založeným nebo zřízeným zastupitelstvem obce, s výjimkou obecní policie, úkoly zakladatele nebo zřizovatele podle zvláštních předpisů, nejsou-li vyhrazeny zastupitelstvu obce (§ 84 odst. 2),*
- c) *rozhodovat ve věcech obce jako jediného společníka obchodní společnosti,*
- d) *vydávat nařízení obce,*
- e) *rozhodovat o uzavírání nájemních smluv a smluv o výpůjčce; tuto působnost může rada obce svěřit příslušnému odboru obecního úřadu nebo příspěvkové organizaci obce zcela nebo zčásti,*
- f) *schvalovat účetní závěrku obcí zřízené příspěvkové organizace sestavenou k rozvahovému dni.“*

1. 2. 3 Obecní úřad

Součástí každé obce je i obecní úřad, a to povinně. Obecně se dá říci, že tento úřad zajišťuje každodenní úřední rutinu v obou působnostech. Obecní úřad je organizován tak, že v jeho čele stojí vždy starosta. Dále je tvořen místostarostou, tajemníkem a pracovníky zařazenými na obecní úřad. Tito zaměstnanci mohou být dále přiřazeni do odborů a oddělení, jsou-li zřízena.¹⁶ Z hlediska cíle práce je zapotřebí upozornit i na tajemníka. Tajemník je funkcí, která nemusí být zřízena, pokud se nejedná alespoň o

¹⁴ § 102a zákona o obcích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 38, 128.

¹⁵ Vybraná ustanovení § 102 zákona o obcích; **Tamtéž**

¹⁶ Je zřejmé, že ne vždy musí být zřízena oddělení a odbory. Kupříkladu obec s 500 obyvateli jistě nepotřebuje mít obecní úřad s odděleními a odbory. Stejně jako v soukromém sektoru, tak i zde dochází k vytvoření útvarů až od určité velikosti úřady, kdy je to pro jeho chod nezbytné.

tzv. obec s pověřeným obecním úřadem. Jelikož Benátky nad Jizerou jsou obcí s pověřeným obecním úřadem, tak funkce tajemníka musí být zřízena podle § 110 odst. 1 zákona o obcích. Do kompetencí tajemníka spadá např. určení platů jednotlivých pracovníků, byť tento je ve svém rozhodování vázán tzv. tabulkami.¹⁷

1. 2. 4 Starosta

Posledním, nikoliv však nejméně důležitým orgánem obce je starosta obce. Jelikož obec jako právnická osoba musí mít někoho, kdo za ni bude navenek vystupovat, je z hlediska právní jistoty potřebné trvale určit, kdo to bude. Ustanovení § 103 odst. 1 zákona o obcích nenechá nikoho na pochybách – obec navenek zastupuje starosta. Funkce starosty se může ujmout pouze zvolený zastupitel dané obce s tím, že tento je i občanem České republiky. Z výkonu své funkce se zodpovídá pochopitelně zastupitelstvu, ostatně jako rada obce. Z kompetencí starosty, které jsou pro tuto práci podstatné, uvádím dvě zásadní:

- a) *„odpovídá za včasné objednání přezkoumání hospodaření obce za uplynulý kalendářní rok,¹⁸*
- b) *pozastaví výkon usnesení rady obce, má-li za to, že je nesprávné. Věc pak předloží k rozhodnutí nejbližšímu zasedání zastupitelstva obce.“¹⁹*

Důležitost výše uvedených ustanovení zákona o obcích spatřuji v následujícím: v prvním se jedná o provázanost příspěvkových organizací a jejich rozpočtu s rozpočtem obce (města), v druhém případě je spojitost jasná – starosta má možnost pozdržet výkon usnesení rady obce (města), kterým např. vykonává majetková práva u obchodních společností založených obcí.

1. 3 Majetek obce

Majetek obce je svým způsobem rovněž zvláštní pojem. Stejně jako obec není klasickou právnickou osobou, tak ani obecní majetek není možné přesněji definovat. Samotný pojem „majetek“ totiž není přímo (v současné době) žádným právním předpisem definován. Obecně tak můžeme tvrdit, že majetek je určitý soubor hodnot, ať

¹⁷ V podstatě se jedná o zařazení pracovníka na pozici (funkční místo) a tomu odpovídající platové ohodnocení podle nařízení vlády.

¹⁸ § 103 odst. 4 písm. a) zákona o obcích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 38, 128.

¹⁹ § 105 zákona o obcích; **Tamtéž**

už materiálních nebo nemateriálních, které patří určitému subjektu.²⁰ Podobnou konstrukci pak užil i zákonodárce pro právní úpravu v novém občanském zákoníku. § 495 (nového) občanského zákoníku uvádí: „*Souhrn všeho, co osobě patří, tvoří její majetek. Jmění osoby tvoří souhrn jejího majetku a jejích dluhů.*“²¹ Za důležité však můžeme považovat, že obecní majetek má z určitého hlediska dvojí formu. Jednou formou majetku je klasický majetek, tak jak jej chápe zřejmě většina lidí. Druhou formou definování majetku, který je spjat s územím dané obce a zároveň neexistuje právní nárok na majetkové vypořádání při trvalém opuštění obce. Ať tak či onak je zapotřebí mít na mysli, že obecní majetek má vždy sloužit cíli, který má plnit obec, tedy k vytvoření a zajištění veřejného blaha.²² Obec se o svůj majetek musí řádně starat a využívat ho k dalšímu všestrannému rozvoji obce. Zákon o obcích klade také požadavky na zajištění evidence majetku, jeho kontrolu a ukládá povinnost opaření proti poškození (či jinému znehodnocení), zcizení či zničení.

Význam obecního majetku je v současné době nesporný. Zákon o obcích hned v § 2 odst. 1 jasně uvádí, že obec má vlastní majetek. Dalo by se říci, že zákonodárce považuje majetek obce za jeden z klíčových znaků obce. Podle Rektora²³ je majetek neodmyslitelnou součástí obecního zřízení a představuje jeden z hlavních nástrojů regionální politiky, když je tento využíván k ekonomickému a sociálnímu růstu obce. Obec může se svým majetkem nakládat podle svého uvážení, přičemž je povinna dbát péče řádného hospodáře, jak bylo uvedeno v předcházejícím odstavci. To znamená mimo jiné také skutečnost, že obec může svůj majetek svěřit příspěvkové organizaci, nebo jej vložit do jí zřízené právnické osoby.

²⁰ Obdobně např. **HENDRYCH, Dušan**. *Právní slovník*. 2., rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xx, 1320 s. ISBN 80-717-9740-5.

²¹ § 495 občanského zákoníku; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 33, 89.

²² Obdobně i **CÍSAŘOVÁ, Eliška** a **Jan PAVEL**. *Průvodce komunálními rozpočty, aneb jak může informovaný občan střežit obecní pokladnu*. Praha: Transparency International - Česká republika, 2008, 94 s. ISBN 978-808-7123-065. Publikace uvádí, že rozpočet obce je nástrojem k vytvoření politiky obce, a tedy uskutečňování cílů, pro něž byly obce nadány vlastním hospodařením.

²³ **REKTOŘÍK, Jaroslav**. *Jak řídit kraj, město a obec: rukověť územní samosprávy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002, 135 s. ISBN 80-210-2955-5.

Majetek obcí můžeme třídit podle různých hledisek: např. na majetek vlastní a svěřený, ale nejčastějším dělením bude dělení na věci a majetková práva a hodnoty. Za věci můžeme považovat obecně hmotné předměty, které slouží k potřebám lidí. Nový občanský zákoník, který je účinný od 1. 1. 2014, věc definuje jako cokoliv, co je odlišné od osoby a zároveň slouží potřebám lidí. Zvláštní kategorií je pak veřejný statek, což je věc, která je určena k obecnému užívání.²⁴

1. 4 Hospodaření obce

Jak už bylo uvedeno, tak majetek obce musí být užíván v souladu s posláním obce. Zákonodárce naložil na bedra obcí nelehký úkol, neboť majetek musí být užíván účelně, efektivně a hospodárně. Nad tím také musí bdít vnitřní kontrola.²⁵ Z oddílu „zastupitelstvo obce“ víme, že zastupitelstvu je vyhrazeno určité nakládání s majetkem dle příslušného zákona o obcích. Tímto chtěl zákonodárce jasně vymezit, že určité majetkové hodnoty musí být pod přímou kontrolou nejvyššího orgánu obce. Obce tak zcela logicky musí sledovat stavy svých majetků (včetně majetkových hodnot) a krom přijetí opatření k zabránění škodě musí v případě škody či hrozící škody včas a řádně uplatňovat všechny dostupné právní prostředky, např. pro vydobytí nezaplacených pohledávek z titulu místních poplatků.

*„Závěrečný účet spolu se zprávou o výsledcích přezkoumání hospodaření obce za uplynulý kalendářní rok projedná zastupitelstvo obce do 30. června následujícího roku a přijme opatření k nápravě nedostatků.“*²⁶ Obec je povinna ve smyslu ustanovení § 42 odst. 1 zákona o obcích každoročně nechat své hospodaření přezkoumat buď příslušným krajským úřadem, nebo nezávislým auditorem. Nezávislého auditora (jeho výkon) hradí obec ze svých rozpočtových prostředků. V případě, že obec nepožádá o přezkoumání, provede toto přezkoumání příslušný krajský úřad.

²⁴ § 489 a 490 občanského zákoníku; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 33, 89.

²⁵ Viz § 28 odst. 4 písm. a) zákona o finanční kontrole; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2001, č. 122, 320.

²⁶ § 43 zákona o obcích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 38, 128.

Hospodaření obce je sledováno pomocí rozpočtu. Důraz je přitom kladen na výdajovou stránku. Z hlediska účetnictví je jistě obec účetní jednotkou. Obec sleduje své příjmy a výdaje odděleně podle skladby. Plnění výdajové stránky rozpočtu je možné sledovat ze dvou hledisek: tím prvním je hledisko skutečně vynaložených finančních prostředků (prakticky obdoba cash-flow), druhým hlediskem je plnění skutečně vynaložených nákladů. Jelikož obce vedou podvojně účetnictví, tak náklady a výdaje nejsou totožné. Rozpočtové náklady pak představují skutečné a konečné vynaložení hospodářských prostředků obce.²⁷

1. 4. 1 Příjmy obce

Příjmy obce tvoří tzv. příjmovou stránku rozpočtu obce. Seznam příjmů obce není vymezen taxativně, ale demonstrativně. Lze tedy říci, že obec může mít i jiné příjmy, než ty které uvádí § 7 zákona o rozpočtových pravidlech územních samosprávných celků. Mezi takové příjmy můžeme zejména řadit příjmy z vlastního majetku a majetkových práv, příjmy z výsledků vlastní činnosti, ale rovněž příjmy z hospodářských výsledků právnických osob, které obec zřídila či založila a umožňuje to zákon. Samozřejmě, že příjmem obce jsou i příjmy z výsledků správní činnosti a z místních poplatků. Neméně podstatnou částí příjmů jsou i dotace, ať už ze státního či jiného veřejného rozpočtu (např. kraje). Zvláštním druhem příjmů jsou pak příjmy, které mají vyrovnat dočasný nesoulad mezi plněním rozpočtovaných příjmů a plněním výdajů, když tento může být financován z tzv. návratných finančních výpomocí.²⁸ Tyto finanční výpomoci poskytuje stát, kraj či jiná obec a jsou bezúročné. Pro jejich splatnost je typické, že v případě jejího nedodržení se jedná o zadržetí peněžních prostředků.

1. 4. 2 Výdaje obce

Stejně jako příjmy jsou i výdaje obce uvedeny v § 9 zákona o rozpočtových pravidlech územních samosprávných celků demonstrativně. Jelikož je obec samostatně působící jednotkou, do jejíhož samosprávného chodu mohou zasáhnout vyšší složky státní moci jen výjimečně, je rovněž zcela logické, že výdaje obce nemohou být formulovány do

²⁷ **REKTOŘÍK, Jaroslav.** *Jak řídit kraj, město a obec: rukověť územní samosprávy.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002, 135 s. ISBN 80-210-2955-5.

²⁸ § 7 odst. 4 zákona o rozpočtových pravidlech; **ČESKÁ REPUBLIKA.** Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky.* Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 73, 250.

taxativního výčtu. Výdaji obce tak jsou např. závazky vyplývající pro obec z plnění povinností uložených jí zákony, výdaje na vlastní činnost obce v její samostatné působnosti, zejména výdaje spojené s péčí o vlastní majetek a jeho rozvoj či závazky vyplývající pro obec z uzavřených smluvních vztahů v jejím hospodaření a ze smluvních vztahů vlastních organizací, jestliže k nim přistoupila. Mezi výdaje obce pak samozřejmě patří i úhrada půjček a úvěrů, včetně úroků.

2 Typy organizací založených či zřízených obcí

Obec může v rámci své činnosti a pro zajištění úkolů, které pro ni vyplývají ze zákona o obcích a dalších zákonů, stejně jako z jejich vlastních závazků zakládat či zřizovat různé druhy organizací. Je pouze na obci, pro jakou formu se rozhodne. Před založením či zřízením organizace by však obec měla uvážit, pro jaký účel bude organizace zřízena. Je jasné, že některé činnosti mohou být i předmětem ekonomicky výnosných projektů, zatímco jinde půjde zcela o bezziskovou činnost a s tím spojený negativní hospodářský výsledek, bude-li zvolena nevhodná forma organizace.

Obce může tedy zřídit svou organizační složku, která je charakteristická tím, že nemá svou vlastní právní subjektivitu, příspěvkovou organizaci, jež má svou právní subjektivitu, ale může také zřídit obchodní společnosti (např. společnost s ručením omezeným). Kromě těchto může obec zřídit např. i obecně prospěšnou společnost či školskou právnickou osobu. Jelikož ty nejsou spojeny s předmětem této práce, bude od nich upouštěno stejně jako od organizační složky.

2.1 Příspěvková organizace

Příspěvková organizace je zvláštní formou právnické osoby. Má svoji vlastní právní subjektivitu a je zřízena ve smyslu zákona o obcích a zákona o rozpočtových pravidlech. Jejím účelem je poskytovat veřejné statky a služby, u nichž se předem předpokládá, že budou neziskové, nebo tyto statky a služby chce zřizovatel poskytnout osobám na území obce či občanům obce v dotovaném režimu. Dalším aspektem, který je při zřízení příspěvkové organizace důležitý, je nutnost oddělení od samotné obce pro náročnost plnění úkolů.

„Obec může zřídit podle § 35a zákona o obcích příspěvkové organizace pro takové účely, které souvisí se samostatnou působností obce, resp. pro výkon takových činností

či služeb, o kterých obec v samostatné působnosti rozhodla, že jejich zabezpečení je v zájmu obce a občanů. “²⁹

V čele příspěvkové organizace stojí pověřený pracovník, který je do funkce jmenován. Jmenování, stejně jako výběr této osoby je v kompetenci rady obce, pokud se nejedná o obecní policii. Tam je jmenování vedoucího pracovníka, pokud jím není starosta, svěřeno zastupitelstvu, neboť obecní policie je dalším orgánem obce. U příspěvkových organizací je statutárním orgánem ředitel, který organizaci také zastupuje navenek.

2. 1. 1 Zřízení, změna a zrušení příspěvkové organizace

Příspěvkovou organizaci zakládá zřizovatel (obec) podle výše uvedeného § 35a zákona o obcích a § 27 odst. 1 zákona o rozpočtových pravidlech. V souladu s výše uvedeným se jedná o organizaci, jež za předmět činnosti bude mít nevýdělečnou (neziskovou) činnost. O zřízení příspěvkové organizace je zřizovatel povinen vydat zřizovací listinu. Ta musí být zveřejněna v Ústředním věstníku České republiky do 15 dnů od data, kdy došlo k jejímu založení. Zřizovací listina, jelikož je jedním z nejdůležitějších dokumentů organizace, představuje ucelenou listinu s následujícími povinnými údaji³⁰: název a sídlo příspěvkové organizace a její identifikační číslo, vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícímu předmětu činnosti, označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace, vymezení majetku, který se organizaci předává do správy k jejímu vlastnímu hospodářskému využití (případně rozdělení na vlastní majetek organizace a majetek zřizovatele), vymezení majetkových práv tak, aby vložený i získaný majetek byl využíván pro hlavní účel, k němuž byla zřízena, okruhy doplňkové činnosti, vymezení doby, na kterou je organizace zřízena. Nedílnou a velmi podstatnou součástí zřizovací listiny je přesné označení zřizovatele.

Příspěvková organizace musí být zapsána do obchodního rejstříku, což musí zajistit zřizovatel. Případné změny či zánik příspěvkové organizace je vázán rovněž na povinnost oznámení v Ústředním věstníku České republiky ve lhůtě 15 dnů od přijetí

²⁹ **LOVĚTÍNSKÝ, Vojtěch a Petra MYLKOVA.** PARLAMENTNÍ INSTITUT. *Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy* [online]. duben 2011 [cit. 2013-09-23]. Dostupné z: http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU_78.pdf

³⁰ § 27 odst. 2 zákona o rozpočtových pravidlech; **ČESKÁ REPUBLIKA.** Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 73, 250.

opatření, kterým zřizovatel rozhodl o změně či zrušení. Zřizovatel při změně musí rovněž uvést, o jakou změnu se jedná a jde-li o změnu, při níž dochází ke sloučení, splynutí apod. s jinou organizací, musí rovněž určit, do jaké míry přechází práva a povinnosti, včetně majetku, na nástupnickou organizaci. Při zrušení přechází veškeré jmění příspěvkové organizace na zřizovatele.

Z hlediska práce je důležité, že zřídit či zrušit příspěvkovou organizaci může pouze zastupitelstvo města (obce), nikdo jiný. Kontrolu zajišťuje pak rada obce, přičemž tato ve smyslu ustanovení § 102 odst. 2 písm. q) zákona o obcích musí schválit účetní závěrku příspěvkové organizace.

2. 1. 2 Hospodaření příspěvkové organizace

Jelikož je příspěvková organizace založena za neziskovým účelem, nelze očekávat, že by si na svou činnost a svou další existenci mohla vystačit pouze s vlastními příjmy, ať už z hlavní nebo doplňkové činnosti. Zřizovatel poskytuje zřízené příspěvkové organizaci svůj vlastní majetek, se kterým pak organizace hospodáří. Do svého vlastnictví tak příspěvková organizace může přijmout pouze majetek, který má sloužit její činnosti podle zřizovací listiny. Tento majetek nabývá následujícími způsoby:

- a) *„bezúplatným převodem od svého zřizovatele,*
- b) *darem s předchozím písemným souhlasem zřizovatele,*
- c) *děděním; bez předchozího písemného souhlasu zřizovatele je příspěvková organizace povinna dědictví odmítnout, nebo*
- d) *jiným způsobem na základě rozhodnutí zřizovatele.“*³¹

Pokud během svého působení příspěvková organizace zjistí, že nepotřebuje již majetek, který nabyla podle bodu a), je povinna tento majetek nabídnout přednostně svému zřizovateli (či dalším jím určeným osobám, např. jiným příspěvkovým organizacím, organizačním složkám apod.). Teprve v případě, že o něj neprojeví zřizovatel zájem, může organizace převést majetek na jinou osobu, ovšem za podmínek stanovených zřizovatelem.

³¹ § 27 odst. 5 zákona o rozpočtových pravidlech; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 73, 250.

Krom majetku, který jí byl svěřen, má příspěvková organizace i nárok na příspěvek na činnost od svého zřizovatele. Organizace příspěvek získá podle předem určených kritérií, která určí zřizovatel. Vedle tohoto příspěvku pochopitelně organizace získává vlastní finanční prostředky ze své činnosti. Třetím zdrojem financování jsou pak prostředky jejich fondů, peněžité dary od fyzických a právnických osob (se souhlasem zřizovatele), včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí.³² Může se stát, že doplňková činnost příspěvkové organizace je výdělečnou činností. V takovém případě může organizace použít tento zisk jen pro svou hlavní činnost, nebo se souhlasem zřizovatele může tento zisk použít jiným způsobem.³³

Z hlediska zřizovatele je určitou výhodou, že může své příspěvkové organizaci nařídít odvod do svého rozpočtu. Tak se děje v případech, kdy jsou plánované výnosy vyšší než plánované náklady, nebo když jsou investiční zdroje vyšší, než jejich potřeba stanovená zřizovatelem. Na druhou stranu nelze v žádném případě měnit v neprospěch rozpočet příspěvkové organizace během fiskálního období, pokud k tomu neexistují objektivní příčiny. Jak bylo již dříve uvedeno, je rozpočet příspěvkové organizace navázán na rozpočet zřizovatele. Zřizovatel tak může nařídít po splnění zákonných podmínek převedení zisku z ukončeného fiskálního období zpět do jeho rozpočtu.

Základní skutečnosti však zůstává, že rozpočet příspěvkové organizace musí být alespoň vyrovnaný.

2. 1. 3 Fondy příspěvkové organizace

Příspěvková organizace vytváří ze zákona³⁴ celkem čtyři fondy. Jsou jimi rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturně sociálních potřeb.

Rezervní fond je vytvářen ze zlepšeného hospodářského výsledku příspěvkové organizace. Tím se má na mysli, že skutečné výnosy, kam se započítává i příspěvek od zřizovatele, překročily skutečné provozní náklady. Zřizovatel tak může určit, jaká část

³² Viz § 28 odst. 1 zákona o rozpočtových pravidlech; **Tamtéž**

³³ § 28 odst. 5 zákona o rozpočtových pravidlech; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 73, 250.

³⁴ Viz § 29 odst. 1 zákona o rozpočtových pravidlech; **Tamtéž**

takového zlepšeného výsledku vstoupí do rezervního fondu. Zlepšený výsledek může být však zkrácen podle rozhodnutí zřizovatele o odvody do dalšího fondu, tentokrát fondu odměn. Z rezervního fondu je možné financovat pouze další rozvoj činnosti organizace, překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady, sankce uložené za porušení rozpočtové kázně a úhradu ztráty minulých let.

Investiční fond je fondem, který organizace využívá zejména k financování investičních výdajů, včetně investičních půjček a úvěrů. Investiční fond může také sloužit jako zdroj pro opravy a údržbu majetku sloužícího organizaci k její činnosti. V takovém případě však musí dojít k převedení z fondu do výnosů organizace. Investiční fond může být při souhlasu zřizovatele posílen z fondu rezervního. Za hlavní zdroj investičního fondu můžeme považovat odpisy dlouhodobého majetku, investiční dotace či příjmy z prodeje dlouhodobého majetku.

Třetím fondem je fond odměn. Tento fond je rovněž tvořen ze zlepšeného hospodářského výsledku. Je to určitý stupeň participace organizace na efektivním hospodaření a v neposlední řadě motivace pro zaměstnance. Fond může nabýt za jedno hospodářské období až 80 % zlepšeného hospodářského výsledku, ale nejvíce 80 % celkového objemu rozpočtovaných či stanovených mezd. Fond je určen pochopitelně k odměňování zaměstnanců organizace, přičemž prioritně slouží k proplacení případného překročení prostředků na platy (např. práci přesčas apod.).

Posledním fondem je fond kulturních a sociálních potřeb. *„Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen základním přídělem na vrub nákladů příspěvkové organizace z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost, na odměny a ostatní plnění za vykonávanou práci.“*³⁵ Fond slouží k financování kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců. Příkladem využití může být proplacení stravenek nad zákonem uznaných 55 % hodnoty stravenky.

³⁵ § 33 odst. 1 zákona o rozpočtových pravidlech; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 73, 250.

2. 1. 4 Ručení, úvěry, dary, majetková účast

V těchto případech je zcela zřejmé, že příspěvková organizace má vesměs svázané ruce. Bez souhlasu svého zřizovatele nemůže za žádných okolností být ručitelem třetí osobě či brát si půjčku či úvěr. To se rovněž týká nákupu na splátky. Dary může organizace poskytnout pouze se souhlasem zřizovatele, pokud se nejedná o případy, kdy organizace na základě obecného souhlasu zřizovatele daruje majetek jiné organizaci zřizovatele. Z hlediska dalšího je rovněž potřebné říci, že příspěvková organizace není podle § 37a zákona o rozpočtových pravidlech oprávněna mít podíly či jakoukoli majetkovou účast v právnických osobách, jejichž cílem je zisk.

2. 2 Společnost s ručením omezeným

Obcím je umožněno krom příspěvkových organizací vytvářet i jiné právnické osoby, a to obchodní společnosti. Celkově se však obec musí spokojit pouze se společností s ručením omezeným, nebo akciovou společností.³⁶ Osobní obchodní společnost (jako např. veřejná obchodní společnost) obec sama založit nemůže. Je ovšem zajímavé, že členem obchodní společnosti, tedy i osobní, obec být může, pokud není sama jediným společníkem. Důvodem je ručení společníků za závazky společnosti, jak bude uvedeno později. Společnost s ručením omezeným je řazena mezi kapitálové obchodní společnosti. To znamená, že majetek společníka a majetek společnosti je oddělen. Společník také ručí za závazky společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Zákon požaduje, aby společnost měla vytvořený tzv. minimální základní kapitál. Charakteristickým rysem je rovněž to, že společníci se nepodílejí na činnosti společnosti.³⁷

2. 2. 1 Orgány společnosti

Na rozdíl od příspěvkové organizace je společnost s ručením omezeným zcela samostatný subjekt, který není přímo provázán se společníky (v našem případě obcí).

³⁶ Srovnej s 23 odst. 1 písm. c); **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 73, 250.

³⁷ **BARTOŠÍKOVÁ, Miroslava a Ivana ŠTENGLOVÁ**. *Společnost s ručením omezeným*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xvii, s. 4 a následující. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 80-717-9441-4.

Společnost má své vlastní orgány. U společnosti s určením omezeným jsou dva orgány povinné a jeden fakultativní.

2. 2. 1. 1 Valná hromada

Nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným je valná hromada. Valná hromada je obvykle tím místem, kde společníci uplatňují svá práva.³⁸ Rozhodnutí, které je přijato na valné hromadě, je závazné a nazývá se usnesením. Proti takovému rozhodnutí je možné podat žalobu pro neplatnost. Valná hromada je usnášeníschopná, pokud jsou přítomni společníci, kteří disponují alespoň 50 % všech hlasů. Zákon o obchodních korporacích rozlišuje tři typy rozhodnutí. Prvním je rozhodnutí, které je přijímáno prostou většinou. Obecně lze říci, že není-li podle zákona či podle společenské smlouvy potřeba jiného kvora, platí, že je zapotřebí prosté většiny. Druhým typem je rozhodnutí, které potřebuje alespoň dvě třetiny všech hlasů. Tento typ je určen pro taková usnesení, kterými se např. přijímá změna obsahu společenské smlouvy, nebo je jejím důsledkem.³⁹ Účinky takového rozhodnutí však nastávají až ke dni zápisu do obchodního rejstříku a je zapotřebí, aby takové rozhodnutí bylo sepsáno formou veřejné listiny. Třetím typem rozhodnutí jsou ta, kterými se mění práva a povinnosti společníků. „*K přijetí rozhodnutí o změně společenské smlouvy, kterým se zasahuje do práv nebo povinností pouze některých společníků, se vyžaduje jejich souhlas. Zasahuje-li se změnou společenské smlouvy do práv a povinností všech společníků, vyžaduje se souhlas všech společníků.*“⁴⁰

Valná hromada společnosti musí být svolána minimálně jednou za účetní období. Společenská smlouva však může stanovit, že to bude častěji. Valná hromada je svolávána v řádném termínu a s dostatečným časovým předstihem jednatelem společnosti. V případě, že tak neučiní, nebo společnost jednatele nemá, může tak učinit kterýkoliv společník, nebo v zájmu společnosti dozorčí rada.

³⁸ § 167 odst. 1 zákona o obchodních korporacích umožňuje společníkům uplatňovat svá práva i mimo valnou hromadu.

³⁹ Blíže § 171 odst. 1 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90

⁴⁰ § 171 odst. 2 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

Mezi hlavní povinnosti valné hromady patří schvalovat účetní závěrku, nebo hlasovat o společnících (např. při návrhu na vyloučení, při odpouštění splnění povinnosti vůči společnosti apod.) Valná hromada rovněž ustanovuje do funkce statutární orgány společnosti a členy dozorčí rady, byla-li zřízena, ale taktéž je těchto postů zbavuje. Způsob hlasování je kumulativní a je upraven § 178 – 180 zákona o obchodních korporacích. Ten způsob hlasování je u nás novinkou a je převzat z anglické právní úpravy.⁴¹

2. 2. 1. 2 Dozorčí rada

Ačkoliv dozorčí rada je u společnosti s ručením omezeným pouze fakultativním orgánem, tak v našem případě je to jistě orgán, který zřízen bude. Důvodů je hned několik: jak bylo uvedeno, musí se obec (která je v našem případě jediným společníkem) starat o svůj majetek s péčí řádného hospodáře. Dozorčí rada je tak orgánem, který umožňuje další kontrolu společnosti. Do funkcí v dozorčí radě mohou být zvoleny jakékoliv osoby, je tedy možné, aby si zastupitelstvo vyhradilo i účast svých zástupců v dozorčí radě, kteří budou moci společnost přímo kontrolovat. Dalším důvodem je i to, že společnost, která žádá o veřejné zakázky, stejně musí mít dozorčí radu zřízenou.

V případě zřízení dozorčí rady musí tato být zanesena i v zakladatelské listině. Později je možné také radu zřídit, ale bude to opět obnášet změnu společenské smlouvy. Mezi práva dozorčí rady patří právo na dohled nad činností jednatelů, kontrolu účetních operací, podávat alespoň jednou ročně zprávu valné hromadě.⁴² Zastupitelstvo obce jako jediný zakladatel tak může přímo určit mechanismus, jak bude dozorčí rada obsazována, stejně jako může určit, co dále bude patřit do kompetencí dozorčí rady. Společenská smlouva totiž může radě svěřit mnohem širší pravomoci, než jaké uznává § 201 odst. 2 zákona o obchodních korporacích.

⁴¹ **HAVEL, Bohumil.** *Zákon o obchodních korporacích s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem.* 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2012, s. 98 ISBN 978-807-2089-239.

⁴² Srovnej s § 201 odst. 2 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA.** Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky.* Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90

2. 2. 1. 3 Statutární orgán

Tím, kdo společnost s ručením omezeným zastupuje navenek, je tedy něco jako exekutivou, je statutární orgán společnosti – v tomto případě nazývaný jednatel. Jednatel může svou funkci vykonávat sám, nebo může být jednatelů více. Na rozdíl od obchodního zákoníku nový občanský zákoník umožnil, aby více jednatelů vytvořilo kolektivní orgán. Co je ovšem důležité, tak jednatel a společník nemusí být nutně jedna a ta samá osoba. Jednatel společnosti může být ten, o kom se společník domnívá, že bude danou funkci zastávat nejlépe. Oproti příspěvkovým organizacím, kdy je její ředitel svázán vnitřní předpisy zřizovatele a dalšími zákony upravující chod veřejné správy, je jednatel společnosti v mnohem výhodnějším postavení, protože se zodpovídá pouze valné hromadě a musí dodržovat „pouze“ předpisy vztahující se k jeho činnosti a podnikání. Na rozdíl od ředitele příspěvkové organizace nesmí nikdo dávat pokyny jednatele v jeho obchodní činnosti.⁴³ Co je tím myšleno a jaké jsou tedy okruhy působnosti jednatele? Občanský zákoník⁴⁴ k tomu v § 163 říká: „*Statutárnímu orgánu náleží veškerá působnost, kterou zakladatelské právní jednání, zákon nebo rozhodnutí orgánu veřejné moci nesvěří jinému orgánu právnické osoby.*“ a zároveň v § 164 dodává: „*Člen statutárního orgánu může zastupovat právnickou osobu ve všech záležitostech.*“

Není-li určeno společenskou smlouvou (a veřejným rejstříkem potvrzeno) jinak, pak platí, že každý člen kolektivního orgánu (je-li jednatelů více) zastupuje společnost samostatně. V případě založení společnosti s ručením omezeným tak může společenská smlouva určit, jak má případně více jednatelů za společnost jednat.

Jednatel společnosti je, jak bylo uvedeno, odpovědný za obchodní činnost společnosti. Zákonodárce v § 196 zákona o obchodních korporacích uvedl, že musí zajistit řádné vedení společnosti, její evidence a účetnictví. Dále musí vést seznam společníků a v neposlední řadě také společníky informovat o stavu společnosti. Mezi zákonné povinnosti jednatele rovněž patří aktualizace významných dokumentů společnosti, zejména zakladatelské smlouvy, a tyto nechává zanášet do veřejných rejstříků.

⁴³ § 195 odst. 2 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

⁴⁴ **ČESKÁ REPUBLIKA.** Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 33, 89.

Abychom naplnili, co se asi skrývá pod uvedenými zákonnými povinnostmi, můžeme se ztotožnit se závěrem Havla ⁴⁵, že jsou to takové operace, které mají pouze vnitřní charakter, jsou každodenního rázu, zabývají se řízením společnosti a její podnikatelskou činností, rozhodováním o finančních, technologických, investičních, obchodních a personálních otázkách. Naopak běžnou činností není jednání vůči společníkům a orgánům společnosti. To odpovídá i dikci zákona o obchodních korporacích, kterýžto stanovil, že nikdo není oprávněn dávat pokyny jednatelem v jeho obchodní činnosti. Je pak ovšem na místě otázka, do jaké míry společníci (valná hromada) mohou ovlivňovat chod společnosti. Pokud nemohou dávat přímo pokyny jednatelem, je jedinou možností, jak zasáhnout, zbavení jednatele jeho postu a dosazení nového.

Jelikož je jednatel osoba klíčová pro chod společnosti, tak v případě, že nemůže vykonávat svou funkci, byl jí zbaven, nebo sám resignoval, pak je povinností valné hromady, aby do jednoho měsíce zvolila jednatele nového. ⁴⁶ Pokud se tak nestane, může na návrh osoby mající právní zájem, tzn. nikoliv pouze společníků, jednatele ustanovit soud, ale pouze na dobu, než bude řádně zvolen nový jednatel. Soud však může také i bez návrhu takovou společnost zrušit a nařídít její likvidaci. ⁴⁷

Jednatel je rovněž zákonem omezen v tom, jakou další činnost mimo činnost pro společnost, může vykonávat. Jedná o tzv. zákaz konkurence, byť není přímo takto v zákoně o obchodních korporacích označen. Jednatel tak nesmí podnikat v oblasti, která je stejná jako činnost společnosti, včetně zprostředkování a zastupování. Nesmí být rovněž členem statutárního orgánu jiné společnosti se stejným či obdobným předmětem činnosti. ⁴⁸ Tato omezení sice vyplývají přímo ze zákona, nicméně

⁴⁵ **HAVEL, Bohumil.** *Zákon o obchodních korporacích s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2012, 287 s. ISBN 978-807-2089-239.

⁴⁶ Srovnej § 198 odst. 1 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA.** Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90

⁴⁷ § 198 odst. 3 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA.** Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

⁴⁸ Blíže § 199 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

společníci je mohou zrušit. Je však nutné, aby s tímto souhlasili všichni společníci, nikoliv pouze prostá či kvalifikovaná většina. Jedná se o prvek ochraňující kteréhokoliv společníka bez ohledu na velikost jeho podílu.

Zatímco předešlá právní úprava (obchodní zákoník) příliš neřešila, na základě čeho vlastně vykonává jednatel svou funkci, zákon o obchodních korporacích stanoví, že jednatel vykonává funkci na základě smlouvy o výkonu. Tato smlouva se obecně řídí smlouvou o příkazu podle občanského zákoníku, nicméně mohou nastat jisté modifikace. Tuto smlouvu musí schválit valná hromada společnosti a musí mít písemnou formu. Smlouva zároveň musí určit, jaká je odměna jednatele, nebo alespoň způsob jejího výpočtu, jinak se má za to, že funkce je vykonávána bezplatně. *„Plnění podle smlouvy o výkonu funkce nebo podle odstavce 1 se neposkytne, pokud výkon funkce zřejmě přispěl k nepříznivému hospodářskému výsledku obchodní korporace, ledaže ten, kdo schválil smlouvu o výkonu funkce, rozhodne jinak.“*⁴⁹

Zajímavostí jistě je, že § 59 odst. 5 zákona o obchodních korporacích výslovně zakazuje, aby jednatel společnosti odstoupil ze své funkce v době, která je pro společnost nevhodná.

2. 2. 2 Založení a vznik společnosti

Založení společnosti s ručením omezením není problematické. Od založení společnosti je však zapotřebí oddělit vznik společnosti. Založení nastává okamžikem, kdy zakladatelé (společníci) podepíší společenskou smlouvu. Společenská smlouva musí obsahovat:

- a) *„firmu společnosti,*
- b) *předmět podnikání nebo činnosti společnosti,*
- c) *určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,*
- d) *určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovolu-
je-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů,*
- e) *výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,*
- f) *výši základního kapitálu a*

⁴⁹ § 61 odst. 2 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

g) *počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost.*“⁵⁰

Je-li společnost zakládána jako zcela nová, pak musí zakladatelé dodat do společenské smlouvy další povinné náležitosti, které však mohou být později po vzniku společnosti a splacení vkladů vypuštěny. Mezi tyto povinnosti patří určení vkladové povinnosti zakladatelů, a to včetně lhůty pro splnění, údaj o určeném jednatele či jednatelech, určení správce vkladů a u nepeněžních vkladů musí být přiložen jejich popis a zejména jejich ocenění, včetně určeného znalce.⁵¹ Při založení společnosti musí být splaceno nejméně 30 % peněžitých vkladů a všechny nepeněžité. S tím je také spojena povinnost společnosti vést evidenci společníků.⁵² Společnost vzniká k okamžiku jejího zápisu do obchodního rejstříku. Co je ovšem důležité, tak skutečnost, že založení společnosti s ručením omezeným musí být provedeno veřejnou listinou.⁵³

2. 2. 3 Vklady

Vklad u společnosti s ručením omezením představuje souhrn všech hodnot (vyjádřeno v penězích), které se vkladatel zavazuje vložit do společnosti, a to za účelem nabytí (spolu)vlastnického podílu.⁵⁴ U vkladů nelze vyžadovat pod dobu existence společnosti jejich vrácení či úročení.

Velmi pozitivní skutečností z hlediska založení společnosti s ručením omezeným je bezesporu snížená výše povinného minimálního vkladu, který činí podle § 142 odst. 1 zákona o obchodních korporacích pouhou 1,- korunu českou. Společenská smlouva však může stanovit, že minimální vklad je vyšší, případně určit další podmínky, které budou přijetí vkladu ovlivňovat. V podstatě to znamená, že společnost s ručením omezeným může být založena se „základním kapitálem“ ve výši 1,- Kč. Je otázkou, zdali je takový stav žádoucí, neboť bankovní subjekty poskytující úvěry mohou být

⁵⁰ § 146 odst. 1 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

⁵¹ Srovnej s § 146 odst. 2 a 3 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

⁵² Srovnej s § 139 odst. 1 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

⁵³ § 8 odst. 1 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

⁵⁴ **HAVEL, Bohumil**. *Zákon o obchodních korporacích s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2012, s. 37 ISBN 978-807-2089-239.

skeptické ke společnostem s takovou výší vkladu, případně požadovat jeho navýšení.⁵⁵ Splacením celého upsaného vkladu zaniká odpovědnost společníka za závazky společnosti. V případě minimálního vkladu 1,- Kč je prakticky vyloučeno, aby existovalo ručení společníka.

S ohledem na to, že společnost s ručením omezeným nemusí mít pouze jednoho vlastníka, je zřejmé, že vkladům by i ve společenské smlouvě měla být věnována zvýšená pozornost, např. pro vstup dalšího společníka. Je logické, že založit společnost s ručením omezeným je vhodné vždy při očekávaném zisku. Může se tak stát, že při nabídce služeb jiným subjektům mohou tyto subjekty vstoupit jako další společníci.

Možností, jak dále angažovat společníka na hospodaření společnosti, je i tzv. povinný příplatek. Tento institut umožňuje společnosti na základě usnesení valné hromady, aby společníkům uložila povinnost poskytnout příplatek společnosti na úhradu ztráty. Výši příplatku určí společenská smlouva. Tento bod společenské smlouvy však do jisté míry již propojuje i obecní majetek se společností. Pokud společenská smlouva bude takovéto ustanovení obsahovat, můžeme v širším slova smyslu hovořit o závazku společníka za ztráty společnosti. Jinými slovy o ručení. Podstata problému tkví v tom, že při více společnících rozhoduje vůle většiny, byť společník, který nesouhlasí, může do 1 měsíce od přijetí usnesení ze společnosti vystoupit.⁵⁶

Do pravomocí zastupitelstva, jak bylo již řečeno, spadá schválení založení či zrušení obchodní společnosti, kterou založila obec. Je tedy nutné, aby členové zastupitelstva měli dostatek času k prostudování společenské smlouvy. Na svém zasedání pak hlasují o tom, zdali schválí společenskou smlouvu a společnost tak bude založena, nebo tento návrh společenské smlouvy neschválí a společnost založena nebude. Rozhoduje přitom nadpoloviční většina zastupitelů. Ačkoliv zastupitelé hlasují v určeném počtu (v našem případě 23), společnost bude mít pouze jediného společníka, a to obec. Výkon

⁵⁵ Je samozřejmě možné, aby banka poskytla úvěr na základě vlastního jmění společnosti, tedy včetně kapitálových účtů skupiny 41, 42 a 43. V takovém případě je vysoce pravděpodobné, že v podmínkách úvěru bude prohlášení společníků, že se zavazují takový stav udržet a nebudou si např. vyplácet dividendy.

⁵⁶ Srovnej s § 164 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

vlastnických práv je však, jak rovněž již víme, obecně v působnosti rady. Důležitým se jeví fakt, že krom postupu podle zákona o obcích, tedy požadovat informace po radě, může zastupitelstvo použít i ustanovení § 155 zákona o obchodních korporacích, když má právo požadovat přímo od jednatele společnosti informace o společnosti, jejím hospodaření, může požadovat i nahlížení od účetnictví společnosti a dokladů společnosti. Zastupitelstvo obce může tak určit ze svého středu, nebo i mimo něj svého zástupce, který takovou kontrolu provede. Výběr takové osoby je však rizikem nejen společnosti, ale i společníka, protože může vést k poškození společnosti touto osobou, např. vyzrazením informací, ačkoliv tato osoba se musela ve stejném rozsahu jako společník zavázat k mlčelivosti. Neposkytnutí požadovaných informací je možné pouze v souladu s § 156 odst. 1 zákona o obchodních korporacích. Ustanovení o právo na informace pro zastupitelstvo by měla obsahovat i společenská smlouva.

2. 2. 4 Podíly

Zákon o obchodních korporacích upravuje podíly společníků tak, že mohou existovat v různých variantách. Můžeme se tak setkat s různými druhy podílů s různými právy a povinnostmi. „*Podíl společníka ve společnosti s ručením omezeným se určuje podle poměru jeho vkladu na tento podíl připadající k výši základního kapitálu, ledaže společenská smlouva určí jinak.*“⁵⁷ Úpravu podílů musí obsahovat společenská smlouva. Základním podílem je takový podíl, s nímž nejsou spojena podle § 135 odst. 1 zákona o obchodních korporacích žádná zvláštní práva a povinnosti. Do praxe se tak může dostat i podíl, který svou povahou bude obdobný prioritním akciím u akciové společnosti. § 161 odst. 3 zákona o obchodních korporacích to konec konců i jasně deklaruje: „*U podílů, se kterými je spojen pevný podíl na zisku, se usnesení valné hromady o rozdělení podílu na zisku nevyžaduje. Pevný podíl na zisku je splatný do 3 měsíců od schválení účetní závěrky, z níž právo na podíl na zisku vyplývá.*“

Krom vstupu společníka do společnosti a jeho podílu na zisku je také možné, aby se společník s ostatními rozloučil. Musíme rozlišovat dva rozdílné směry. Prvním je případ, kdy společník svůj podíl převede na jinou osobu (např. prodej podílu), nebo pokud podíl na jinou osobu přechází (např. v exekuci). V takovém případě se až tak

⁵⁷ § 133 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

moc neděje, jedná se pouze o přepis stávajícího společníka na jiného nového. Poněkud složitější je ovšem situace, kdy jeden ze společníků odchází a jeho podíl zaniká. V takovém případě existuje nárok společníka či jeho nástupce na vypořádací podíl. Výše tohoto podílu, pokud není určeno společenskou smlouvou jinak, „*se stanoví ... ke dni zániku účasti společníka v obchodní korporaci z vlastního kapitálu zjištěného z mezitímní, řádné nebo mimořádné účetní závěrky sestavené ke dni zániku účasti společníka v obchodní korporaci.*“⁵⁸ Při zrušení společnosti s ručením omezeným mají společníci nárok na likvidační podíl. Stejně jako u vypořádacího podílu, tak i zde může být řečeno, že se podíly určují podle vkladového podílu.

2. 2. 5 Zisk a ztráta

Společnost s ručením omezeným by měla být obcí založena pouze pro zajištění veřejných statků a služeb, které jsou schopny generovat zisk. Zisk je pak odměnou pro společníka za jím poskytnuté vklady do společnosti. Jedná se o zhodnocení a některé společnosti jsou skutečně takto využívány, ačkoliv toto je spíše doména jejich „větších sourozenců“ z kapitálových společností – akciových společností. Dosažení ztráty bylo již dostatečně probráno a víme, že společník obecně neručí za závazky společnosti, pokud má svůj vklad plně splacen.

Jiná situace nastává, pokud společnost vygeneruje podle účetní závěrky zisk. Je zapotřebí, aby se jednalo o schválenou účetní závěrku. V takovém případě mohou nastat dvě situace. První situace je charakterizována tím, že valná hromada rozhodne o nerozdělení zisku. Zisk tak zůstává společnosti, a to buď v latentní formě na účtu 428, nebo je možno jej použít pro posílení kapitálových fondů, základního jmění apod. V druhém případě se valná hromada rozhodne k rozdělení vzniklého zisku. V takovém případě musí svým usnesením určit, jaká výše zisku se bude rozdělovat, a je-li to obsahem společenské smlouvy, tak i jak se bude podíl na zisku vyplácet. Společnost je pak na své náklady a své nebezpečí „dopravit“ vyplácený podíl k jeho adresátu. Toto rozhodnutí může přijít, jak bylo uvedeno, až po schválené účetní závěrce a výplata dividend nesmí jít na úkor základního jmění či rezervního fondu. Dividendy jsou

⁵⁸ § 36 odst. 2 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

obecně vypláceny poměrně podle velikosti podílu s tím, že společenská smlouva toto může upravit.

2. 2. 6 Ručení, úvěry, majetková účast

O ručení společníků bylo již pojednáno. Proto jen v krátkosti: společníci neručí za závazky společnosti, pokud tak neurčí společenská smlouva. Jiné je to ovšem s ručením samotné společnosti. Společnost jako taková ručí veškerým svým majetkem.

Z důvodů, že mnohdy bylo jednání některých osob, ať už ve vedení společnosti či mimo ni, motivováno jinými úmysly, než úmysly, které byly ku prospěchu společnosti, zavedl zákon o obchodních korporacích v českém právu zcela nový institut. Tímto institutem je tzv. vlivná osoba. Kdo je vlivná osoba? Podle § 71 odst. 1 je to: *„Každý, kdo pomocí svého vlivu v obchodní korporaci (dále jen „vlivná osoba“) rozhodujícím významným způsobem ovlivní chování obchodní korporace (dále jen „ovlivněná osoba“) k její újmě, tuto újmu nahradí, ledaže prokáže, že mohl při svém ovlivnění v dobré víře rozumně předpokládat, že jedná informovaně a v obhajitelném zájmu ovlivněné osoby.“* Kdo přesně je a není vlivná osoba, to je jistě otázkou věcí budoucích a bude na soudech, aby buď kategoricky, nebo individuálně určovaly, kdo je a kdo už není osobou vlivnou. Kdo jí však nebude, to už víme dnes: *„Ustanovení odstavce 1 se nepoužije na jednání členů orgánů ovlivněné osoby a jejího prokuristu.“*⁵⁹

Na rozdíl od příspěvkových organizací společnost s ručením omezeným může na základě svého uvážení požádat o úvěr či půjčky i bez souhlasu společníků. Je to pouze její rozhodnutí na základě její podnikatelské aktivity a také její svobody. Ručení může rovněž poskytnout i za jinou osobu. Společnost s ručením omezeným se může rovněž stát sama společníkem v jiných společnostech.

2. 2. 7 Společnost s jediným společníkem

V případě, že by se obec rozhodla sama založit společnost s ručením omezeným, existuje několik specifík. Jedná se o poněkud pozměněné uváděné právní instrumenty. Prvním základním rozdílem je, že se společnost nezakládá společenskou smlouvou, ale

⁵⁹ § 71 odst. 5 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

zakladatelskou listinou.⁶⁰ Existuje-li jediný společník, pak přebírá i veškeré kompetence a působnost valné hromady. Je to přirozené, protože jediný společník se nemá s kým dohodnout na kompromistech apod. Formality společenské smlouvy a zakladatelské listiny jsou však stejné a musí být dodrženy.⁶¹ V případě, kdy existovala společnost a její společenská smlouva stanovila nepřevoditelnost podílů na nikoho jiného, než na jiné společníky, stávají se tato a obdobná ustanovení společenské smlouvy neúčinnými, ale pouze po dobu, kdy je jediný společník.⁶²

Rozhodnutí jediného společníka má tak účinky usnesení valné hromady. Při tomto rozhodnutí však není nutné, aby byly přítomny další osoby (jako např. jednatelé). O svém rozhodnutí však musí jediný společník orgány společnosti dodatečně spravit. Rozhodnutí jediného společníka musí mít písemnou formu a podle zákona o obchodních korporacích se v některých případech vyžaduje zápis veřejnou listinou. V případě, že jediný společník (jenž je zároveň i statutárním orgánem) uzavírá sám se sebou smlouvu, je nutné mít ověřené podpisy na písemně vyhotovených dokumentech.

V případě, že se společník rozhodne opustit společnost, přičemž jeho podíl nikdo dále nenabude, musí být logicky zrušena i společnost. Dnem výmazu z obchodního rejstříku společnost zaniká.

2.3 Akciová společnost

Další možností pro obec je pro výkon potřebných prací založit akciovou společnost. Akciové společnosti patří k velkým společnostem, které by měly stát na pevných základech, měly by mít dostatečný kapitálový základ apod.⁶³ Z tohoto důvodu by vzhledem k cíli práce neměla akciová společnost zůstat stranou. Z důvodu, že některé

⁶⁰ Srovnej s § 8 odst. 2 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

⁶¹ S ohledem na skutečnost, že ať už smlouvu či listinu vypracovává notář, jsou záruky správnosti takové veřejné listiny garantovány.

⁶² § 14 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

⁶³ Obdobně i **ELIÁŠ, Karel, Jarmila POKORNÁ a Tomáš DVOŘÁK**. *Kurs obchodního práva: obchodní společnosti a družstva*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxv, s. 264 Právnícké učebnice (C. H. Beck). ISBN 978-807-4000-485.

pasáže mohou být totožné pro společnost s ručením omezeným i akciovou společnost, odkázu se v případě potřeby právě na společnost s ručením omezeným, která byla rozebrána v přecházející podkapitole.

2. 3. 1 Orgány společnosti

Stejně jako společnost s ručením omezeným má i akciová společnost své orgány. Akciová společnost má povinně valnou hromadu akcionářů, představenstvo a dozorčí radu.

Zajímavostí je, že podle zákona o obchodních korporacích musí akciová společnost zřídit co nejdříve od svého založení internetové stránky (bezplatný dálkový přístup) a na něm uveřejňovat např. své fakturační údaje.⁶⁴ Společnost musí u svého názvu užívat buď přímo vypsané „akciová společnost“, nebo jednu z těchto zkratk: akc. spol., či a. s.

Na rozdíl od společnosti s ručením omezeným je u akciových společností možné vytvořit dvě vnitřní struktury vedení společnosti, a to dualistickou, kdy se vytváří představenstvo a dozorčí rada, a nebo monistickou, pokud je ustanovena správní rada a statutární ředitel.⁶⁵

2. 3. 1. 1 Valná hromada akcionářů

Valná hromada je nejvyšším orgánem akciové společnosti. Na té akcionáři obvykle vykonávají svá vlastnická práva. Valná hromada musí být svolána minimálně jednou za rok (účetní období) a svolává ji představenstvo společnosti. Dozorčí rada může valnou hromadu svolat, je-li to v zájmu společnosti, nebo v případě že tak neučiní představenstvo ani žádný jeho člen. Účastní valné hromadě musí být i členové představenstva a zároveň i členové dozorčí rady.⁶⁶ Jelikož je akciová společnost mnohem více spjata s myšlenkou profesionálního řízení, nejsou akcionáři obvykle

⁶⁴ Srovnej s § 7 odst. 2 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

⁶⁵ § 396 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

⁶⁶ **DVOŘÁK, Tomáš**. *Akciová společnost a Evropská společnost*. 2., aktualiz. vyd. Praha: ASPI, 2009, I, s. 414 Právnícké osoby. ISBN 978-807-3574-307.

členy vedení společnosti.⁶⁷ Pozvánka na valnou hromadu proto musí být podle § 406 odst. 1 vyvěšena na internetových stránkách společnosti, přičemž toto vyvěšení má charakter doručení pro majitele akcií na doručitele, jinak musí být ostatní akcionáři pozváni adresně písemně. Součástí pozvánky je i program, nicméně valná hromada může rozhodnout, že některé body se projednávat nebudou a budou projednány na další valné hromadě.⁶⁸

Valná hromada je obvykle usnášeníschopná, pokud jsou přítomni akcionáři, kteří vlastní alespoň 30 % jmenovité hodnoty základního kapitálu. Účastnit se může jen oprávněný akcionář, který vlastní akcie k tzv. rozhodnému datu. Není-li stanoveno jinak, pak je to ta osoba, která je držitelem akcií sedmý den před konáním valné hromady.⁶⁹ V případě, že není valná hromada se schopná usnášet, koná se náhradní valná hromada podle § 412 zákona o obchodních korporacích.

Rozhodování valné hromady má obdobně jako u společnosti s ručením omezeným několik typů. Prvním je jako obvykle rozhodování prostou většinou přítomných. Toto je obecné hlasování a platí vždy, pokud zákon, nebo stanovy neurčí jinak. Dvoutřetinové většiny přítomných je zapotřebí, pokud nastanou zvláštní okolnosti, mezi něž můžeme zařadit likvidaci společnosti, o zápočtu peněžitých pohledávek za společností vůči pohledávkám na splacení emisního ážia, případně pro vydání prioritních dluhopisů.⁷⁰ Tříčtvrtinová většina je zapotřebí v případech, kdy se mění druhy akcií či kdy dochází k vyřazení účastnických cenných papírů na evropském regulovaném trhu. Podmínkou tříčtvrtinové většiny však nejsou v tomto případě všichni přítomní akcionáři, ale pouze přítomní akcionáři, kterých se takové změny dotýkají.⁷¹ Zvláštní formou je pak tříčtvrtinová většina přítomných akcionářů určitého druhu, kdy se mění podmínky právě s ohledem na jejich druh akcií. Posledním typem hlasování je hlasování, kdy

⁶⁷ Obdobně ELIÁŠ, Karel, Jarmila POKORNÁ a Tomáš DVOŘÁK. *Kurs obchodního práva: obchodní společnosti a družstva*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxv, s. 264 Právnícké učebnice (C. H. Beck). ISBN 978-807-4000-485.

⁶⁸ Blíže § 407 – 409 zákona o obchodních korporacích; ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

⁶⁹ § 405 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

⁷⁰ Blíže § 416 odst. 2 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

⁷¹ § 417 odst. 2 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

musí souhlasit všichni dotčení akcionáři, a to je případ, který predikuje § 417 odst. 4 zákona o obchodních korporacích, kdy dochází ke slučování akcií.

Valná hromada rozhoduje usnesením. Stejně jako u společnosti s ručením omezeným je to právě valná hromada, která jmenuje a odvolává členy představenstva, správní rady, dozorčí rady a statutárního ředitele. Do významných pravomocí valné hromady bych rovněž zařadil právo rozhodovat o zastavení společnosti, schválení smlouvy o tichém společenství, schválení účetní závěrky atd. Celkově jsou tyto případy uvedeny § 421 zákona o obchodních korporacích.

Založení akciové společnosti obcí je vesměs stejné jako u společnosti s ručením omezeným. Tedy společnost zakládá a ruší zastupitelstvo obce, zatímco rada vykonává vlastnická práva.

2. 3. 1. 2 Dualistický systém

V případě zvolení dualistického systému se zřizuje představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti a je mu svěřeno obchodní vedení. Stejně jako v případě společnosti s ručením omezeným, tak ani u akciových společností není podle § 435 odst. 3 zákona o obchodních korporacích nikdo oprávněn dávat představenstvu pokyny ohledně obchodního vedení.

Představenstvo akciové společnosti je odpovědné za zveřejnění účetní závěrky, nebo alespoň hlavních informací z ní na stránkách společnosti. Povinně rovněž informuje o stavu majetku společnosti a podnikatelské činnosti.⁷² Představenstvo akciové společnosti může být zvoleno valnou hromadou, nebo na základě stanov také dozorčí radou. Představenstvo, není-li určeno jinak, má 3 členy a ti ze svého středu zvolí předsedu. Představenstvo jako kolektivní orgán rozhoduje většinou přítomných hlasů, přičemž každému členu náleží právě jeden hlas.

Stejně jako u společnosti s ručením omezením platí i zde zákaz konkurence. Pro případy, kdy nemůže člen představenstva vykonávat svou funkci (vzdal se funkce,

⁷² Viz § 436 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

zemřel atd.) musí valná hromada (dozorčí rada) zvolit nového člena představenstva, a to do dvou měsíců. I zde platí, že není-li představenstvo schopno rozhodovat a není-li tento stav utěšen, může na návrh osoby mající právní zájem rozhodnout soud. Členové představenstva vykonávají svou funkci na základě smlouvy o výkonu funkce stejně jako u společnosti s ručením omezeným.

Dozorčí rada vesměs funguje obdobně jako u společnosti s ručením omezeným, přičemž platí, že člen dozorčí rady nesmí být zároveň i členem představenstva. Akciových společností vzhledem k jejich předpokládané velikosti a vnitřní složitosti je však činnost dozorčí rady více potřebná, než u společností s ručením omezeným, které mají spíše sloužit malému a střednímu podnikání.

2. 3. 1. 3 Monistický systém

Monistický systém je novinkou v našem právním řádu a je zaveden právě zákonem o obchodních korporacích. V podstatě se jedná o stejný systém jako u dualistického s tím, že tam, kde se v dualistickém systému užívá pojmu představenstvo, v monistickém systému se jedná podle okolností o statutárního ředitele, nebo jiný k tomu určený orgán společnosti. Dozorčí rada je v případě monistického systému správní radou, za kterou může v určitých případech jednat její předseda samostatně.

Ačkoliv se systémy v mnohém neliší, jistá specifika tu pochopitelně jsou. Správní rada má mnohem silnější mandát než dozorčí rada. Dohlíží totiž nad řádným směřováním obchodního vedení společnosti a také určuje jeho základní směr.⁷³ Do působnosti správní rady spadá vše, co zákon nevyhrazuje valné hromadě.

Správní rada se musí sejít nejméně jednou za dva měsíce. Pokud se tak nestane, pak na žádost jedné třetiny jejich členů svolá správní radu předseda s programem, který byl určen žadateli. Pokud tak předseda neučiní, mohou správní radu svolat žadatelé. O svolání správní rady může rovněž požádat statutární ředitel a musí mu být vyhověno.

⁷³ Srovnej s § 460 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

Zvláštní postavení má pak předseda správní rady, který krom obecných povinností (např. řízení jednání rady) „zastupuje společnost v řízení před soudy a jinými orgány proti statutárnímu řediteli.“⁷⁴ Předseda správní rady může být současně i statutárním ředitelem. V takovém případě však společnost proti statutárnímu řediteli zastupuje jiný člen správní rady. Za společnost jako celek pak vystupuje navenek, jak už ostatně název sám napovídá, statutární ředitel, kterému zároveň přísluší podle § 463 odst. 4 zákona o obchodních korporacích i obchodní vedení. Povinnosti a práva (např. i na odměnu) upravuje u statutárního ředitele opět smlouva o výkonu funkce.

2. 3. 2 Základní kapitál a akcie

Základní kapitál akciových společností je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Akcie v podstatě reprezentují podíly akcionářů – společníků. Základní kapitál akciové společnosti je stanoven na nejméně 2 000 000 Kč, nebo 80 000 EUR.⁷⁵ U základního kapitálu může vzniknout tzv. emisní ážio. To vzniká v případě, kdy je jmenovitá nebo účetní hodnota akcie nižší než její emisní hodnota.

*„Akcije je cenný papír nebo zaknihovaný cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při jejím zrušení s likvidací.“*⁷⁶ Akcie je tedy cenným papírem s určitými právy a za cenný papír pak považujeme takovou listinu, po jejímž předložení můžeme uplatňovat práva v ní inkorporovaná.⁷⁷ Zákon o obchodních korporacích v § 257 připouští, že akcie nemusí mít nutně jmenovitou hodnotu, ale představují stejné podíly na základním kapitálu. Nelze však kombinovat oba způsoby, společnost si musí vybrat, který bude uplatňovat.

⁷⁴ § 462 odst. 2 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

⁷⁵ Základní kapitál v EUR může použít pouze akciová společnost, která vede své účetnictví v EUREch. Ze zákona o obchodních korporacích tak vypadla povinnost základního kapitálu ve výši 20 000 000 Kč, pokud je společnost zakládána s veřejným úpisem akcií. Této možnosti nebylo však v praxi příliš využíváno. (Viz **DVOŘÁK, Tomáš. Akciová společnost a Evropská společnost. 2., aktualiz. vyd. Praha: ASPI, 2009, 1, s. 67** Právnícké osoby. ISBN 978-807-3574-307.)

⁷⁶ § 256 odst. 1 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění).** In: *Sbírka zákonů České republiky.* Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

⁷⁷ **KOTÁSEK, Josef a Jarmila POKORNÁ. Kurs obchodního práva: právo cenných papírů. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xxviii, s. 11** Právnícké učebnice (C. H. Beck). ISBN 978-807-1794-547.

Akcie mohou mít formu hmotnou nebo nehmotnou (zaknihovanou), přičemž mohou být jak na řad, tzv. akcie na jméno, tak i na doručitele, tzv. akcie na majitele. S ohledem na obecně známé pletichy u veřejných zakázek se zákonodárce rozhodl, že akcie na majitele musí být buď zaknihované, nebo imobilizované. Vlastník akcie je akcionářem společnosti a jako takový musí být zapsán v seznamu akcionářů. Akcionáři mají právo znát ostatní akcionáře, mohou společnost požádat, aby na jeho náklady vyhotovila seznam všech akcionářů a předala mu jej.⁷⁸ Velkou výhodou akcií je jejich snadná převoditelnost na jiného. Mezi společností a akcionářem je pouze minimální vztah.

Zákon o obchodních korporacích upravuje i druhy akcií. Prvním druhem akcie jsou akcie kmenové. Tyto akcie jsou základními akciemi a nejsou s nimi spojena žádná zvláštní práva. Druhou skupinou jsou akcie se zvláštními právy. Takovými právy mohou být např. rozdílné výše hlasovacích práv i u akcií o stejné jmenovité hodnotě, nebo určitý zvýšený či snížený podíl na zisku společnosti. Nelze však vydat akcie, které by bez ohledu na hospodářské výsledky společnosti, zaručovaly jejich majiteli úroky. Zvláštním druhem akcie je pak prioritní akcie. Tato akcie zaručuje přednostní podíl na zisku, ale cenou za to je omezení hlasovacího práva. Takové akcie mohou však být vydány pouze do úhrnu 90% základního kapitálu.⁷⁹

2.3.3 Založení společnosti

Založení společnosti, jak bylo řečeno, je v našem případě v rukou zastupitelstva obce. To rozhodne, zdali akciová společnost vznikne či nikoliv. Pro založení společnosti je možné říci, že nejdůležitějším dokumentem jsou její stanovy. Dvořák⁸⁰ v tomto ohledu hovoří o stanovách jako o ústavně akciové společnosti. Krom obecných náležitostí, jako jsou u společnosti s ručením omezeným, se musí stanovy vypořádat se specifiky. Stanovy musí určit⁸¹ počet vydaných akcií, jejich jmenovitou hodnotu, formu a druh,

⁷⁸ § 266 odst. 1 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

⁷⁹ § 276 – 280 zákona o obchodních korporacích; **Tamtéž**

⁸⁰ **DVOŘÁK, Tomáš**. *Akciová společnost a Evropská společnost*. 2., aktualiz. vyd. Praha: ASPI, 2009, 1, s. 61 Právnícké osoby. ISBN 978-807-3574-307.)

⁸¹ Blíže ustanovení § 250 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

stejně jako která zvláštní práva se k nim váží, zejména „sílu“ hlasovacího práva. Součástí stanov musí být rovněž určení, která vnitřní struktura společnosti byla zvolena. Určité zvláštní okolnosti rovněž nastávají, pokud jsou stanovy schválené zakladateli společnosti při jejím založení. V takovém případě je nutné, aby bylo určeno i kdo kolik akcií upsal, jaká je reálná cena odkupu a v neposlední řadě musí být určeny lhůty a způsoby splacení. Velmi důležitý je rovněž údaj, v jaké výši musí být ke dni vzniku společnosti splacen základní kapitál. Nedílnou součástí je i zvolení vedení společnosti, tedy statutárního orgánu a dalších povinných orgánů, které je jinak vyhrazeno valné hromadě. K založení společnosti jsou nutné obdobné formální náležitosti jako u společnosti s ručením omezeným.⁸²

2. 4 Komparace organizací zakládaných obcí

Obec může založit pro plnění svých úkolů více typů organizací. Výše jsou uvedeny základní typy organizací, které jsou v souladu s cíli práce. Vynechány např. byly organizační složky, které by v žádném případě nebyly vhodné pro tak významnou, samostatnou a náročnou činnost, jaká má být zajišťována. V této podkapitole budou shrnuty základní rysy jednotlivých organizací a přehledně srovnány.

Tabulka 1 Srovnání příspěvkové organizace, společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti

Kritérium	Příspěvková organizace	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Právní rámec	zákon o rozpočtových pravidlech územních samosprávných celků	zákon o obchodních korporacích	zákon o obchodních korporacích
Zakladatel	výhradně územní samosprávný celek	právnícká či fyzická osoba	právnícká či fyzická osoba
Minimální vklad	neurčen (0 Kč)	1 Kč	2 000 000 Kč
Zakladatelský dokument	zřizovací listina	společenská smlouva / zakladatelská	společenská smlouva / zakladatelská

⁸² Viz § 6 a 8 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

Vznik (zánik)	ústřední věstník	listina zápis (výmaz) do (z) obchodního rejstříku	listina zápis (výmaz) do (z) obchodního rejstříku
Statutární orgán	ředitel	jednatel(é)	představenstvo, statutární ředitel
Kontrolní orgán	x	fakultativně dozorčí rada	dozorčí rada / správní rada
Ručení za závazky společnosti	neurčeno	celým svým majetkem	celým svým majetkem
Činnost	nezisková	zisková	zisková
Financování činnosti	zřizovatel a případně vlastní příjmy	vlastní příjmy	vlastní příjmy
Odměňování zaměstnanců	normativně dáno zákoníkem práce, předpisy veřejné správy a vnitřními předpisy zřizovatele	smluvní dohoda obou stran na základě a v souladu se zákoníkem práce	smluvní dohoda obou stran na základě a v souladu se zákoníkem práce
Veřejná podpora	možná	nemožná	nemožná
Primární právní úprava kontroly	zákon o finanční kontrole, zákon o účetnictví	zákon o účetnictví	zákon o účetnictví
Přímá kontrola nad organizací	přímá kontrola, napojení na rozpočet zřizovatele a přes něj na další veřejné rozpočty, možnost okamžité kontroly při zjištění nedostatků, přímé úkolování statutárního orgánu	nepřímá kontrola, není napojení na rozpočty společníků, provedení kontroly nepřímo přes výkon vlastnických práv (např. právo na informace) a případnou dozorčí radu, nelze úkolovat statutární orgán v případě obchodního vedení společnosti	nepřímá kontrola, není napojení na rozpočty akcionářů, provedení kontroly nepřímo přes výkon vlastnických práv a dozorčí radu, nelze úkolovat statutární orgán v případě obchodního vedení společnosti

Zdroj: vlastní práce autora

Z výše uvedené tabulky můžeme snadno vypočítat základní rozdíly. Rozdíly nespočívají pouze v základní právní úpravě fungování společnosti (zákon o

rozpočtových pravidlech územních samosprávných celků vs. zákon o obchodních korporacích), ale především v účelu, za jakým je organizace založena. Připomeňme, že nemá smysl organizaci, jejímž cílem má být generování zisku, zakládat pro převážně neziskovou činnost. Tím je dán rozdíl mezi příspěvkovou organizací na straně jedné a společností s ručením omezeným a akciovou společností na straně druhé. Markantní rozdíl je rovněž v možnosti ovlivňovat samotný chod organizace. Zatímco u příspěvkových organizací může zřizovatel úkolovat jejího ředitele a tento musí jeho příkazy uposlechnout, tak obě společnosti mají své vlastní vedení a zákon o obchodních korporacích výslovně uvádí, že nikdo není oprávněn vydávat pokyny statutárnímu orgánu pro oblast obchodního vedení společnosti. V tomto ohledu je tedy kontrola nad společnostmi výrazně omezena a vlastník (společník, akcionář), za předpokladu doslovného výkladu zákona, nemá právo ukládat statutárnímu orgánu úkoly, jak postupovat při řízení společnosti, nýbrž jedinou možností nápravy za takové situace je odvolání osoby z funkce statutárního orgánu a dosazení nového. Rozdíly můžeme rovněž spatřit v ručení za závazky organizace. Zatímco společnosti ručí celým svým majetkem, ale společníků se ručení za závazky společnosti obecně netýká, tak u příspěvkové organizace platí jiná pravidla. Přímá odpovědnost zřizovatele není podle mého názoru odvoditelná, protože organizace má samostatnou právní subjektivitu. Na druhou stranu organizace hospodáří převážně s majetkem zřizovatele, a pokud má svůj vlastní majetek, tento se stává po zrušení příspěvkové organizace majetkem zřizovatele. Navíc, příspěvkové organizace mají ze zákona o rozpočtových pravidlech územních samosprávných celků zakázáno brát či poskytovat půjčky či úvěry bez souhlasu svého zřizovatele. Toto omezení u obchodních společností není.

3 Finanční analýza

Finanční analýza a její ukazatelé jsou pro tuto práci velmi důležité. Jelikož jednou z cest, jak dále zajišťovat služby města Benátky nad Jizerou, je transformace příspěvkových organizací na obchodní společnosti. Finanční analýza je tak vhodným nástrojem, jak zjistit, zdali by takový přerod byl vhodný.

V praxi se můžeme setkat se dvěma základními přístupy k finanční analýze. Prvním přístupem je **fundamentální analýza**. Ta dává do souvislostí ekonomické a mimoekonomické jevy a dbá na kvalitativní údaje. Kvantitativních postupů je málo a nejsou zcela přesně definovány. Naproti tomu druhý přístup – **technická analýza** vychází z matematicko-statistických metod při znalosti kvantitativních ekonomických dat. Posléze následuje kvalitativní posouzení výsledků.⁸³

Finanční analýza nepotřebuje ke svým zjištěním žádné speciální výkazy, vystačí si s těmi povinně sestavovanými, byť mohou být případy, kdy je vhodné využít i jiných zdrojů. Finanční analýzu bychom také mohli nazvat diagnostickou složkou finančního řízení, přičemž má být využita k maximalizaci informací při rozhodování.⁸⁴ Cílem finanční analýzy však nemusí být pouze maximalizace informací pro rozhodování, ale cíl může být jiný, např. posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí, analýza stávajícího a minulého vývoje, stejně jako analýza a predikce vývoje budoucího, přičemž jeden z nejdůležitějších cílů může rovněž být interpretace výsledků.⁸⁵

Práce bude využívat elementárních metod technické analýzy, mezi které patří⁸⁶:

- a) analýza absolutních ukazatelů: analýza vývojových trendů (horizontální analýza), procentní rozbor komponent (vertikální analýza),

⁸³ **SEDLÁČEK, Jaroslav.** *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, s. 5 a násl. ISBN 80-722-6562-8.

⁸⁴ **KALOUDA, František.** *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 139 ISBN 978-80-7380-174-8.

⁸⁵ **SEDLÁČEK, Jaroslav.** *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, s. 4 ISBN 978-80-251-3386-6.

⁸⁶ **Tamtéž**, s. 8 – 9

- b) analýza rozdílových ukazatelů (fondů finančních prostředků),
- c) analýza cash flow,
- d) analýza poměrových ukazatelů: rentability, aktivity, zadluženosti a finanční,
- e) struktury, likvidity, kapitálového trhu, provozní činnosti a cash flow a
- f) analýza soustav ukazatelů: pyramidové rozklady a predikční modely.

Sedláček považuje za velmi populární právě tyto metody, neboť většina z nich je schopna bez problémů dát přehled o podniku bez vynaložení velkých nákladů. Za nejpobulárnější pak označuje finanční analýzu provedenou poměrovými ukazateli.⁸⁷ Z výše uvedených analýz budou vzhledem k cíli práce provedeny analýzy pod body a) a d).

3. 1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů patří podle mého názoru k nejjednodušším analýzám. Výhodou je, že všechny potřebné informace prakticky máme z činnosti společnosti. Navíc jsou metody této analýzy značně intuitivní a relativně dobře se interpretují.

3. 1. 1 Vertikální analýza

Vertikální analýza spadá do analýzy absolutních ukazatelů. Tento typ analýzy umožňuje sledovat strukturální změny v aktivech a pasivech. Z této analýzy může být vyvozeno, jaké hospodářské prostředky jsou zapotřebí pro činnost podniku a na druhé straně, jak jsou tyto prostředky kryty.⁸⁸ Základem této analýzy je porovnávání hodnot známých z účetnictví a zvolené základny. Takto zvolenou základnou může být prakticky cokoliv, o čem se analyzátor domnívá, že bude nejvhodnější. Žádné pevné hranice nejsou dány, byť některé základny jsou častější či standardizované. Nejčastěji se tak můžeme asi setkat se základnou v podobě celkových aktiv (pasiv), nebo základnou oběžného majetku.

Vertikální analýza nalezne své hlavní užití v určení, zdali se jedná o podnik kapitálově těžký či kapitálově lehký. Vývoj v čase může potvrzovat stabilitu podniku jako kapitálově těžkého či lehkého, nebo naopak naznačovat transformaci z jedné formy na

⁸⁷ **SEDLÁČEK, Jaroslav.** *Finanční analýza podniku.* 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, s. 61 ISBN 978-80-251-3386-6.

⁸⁸ **RŮČKOVÁ, Petra.** *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 17 a násl. ISBN 978-80-247-3308-1.

druhou.⁸⁹ Změny ale mohou také naznačovat, jakou strategii financování management volí.

Z hlediska práce je tato analýza důležitá ve směru vhodného zvolení společnosti. Jak víme z podkapitol o jednotlivých organizacích: pro různě náročné úkoly je vhodná určitá forma organizace.

3. 1. 2 Horizontální analýza

Zatímco vertikální analýza by se dala nazvat analýzou stavovou, horizontální analýza je analýzou tokovou. Sleduje vývoj toků v čase. Informace z finančních výkazů sleduje jak v absolutních ukazatelích, tak relativních ukazatelích. To umožňuje lépe pochopit, co se v čase ve skutečnosti dělo.⁹⁰ Nejčastěji je užívána pro srovnání několika po sobě jdoucích časových období. Není tak zcela nutné, aby se jednalo jen o fiskální roky, ale u velkých společností může jít klidně jen o měsíce. Aby měla analýza obecně vypovídací hodnotu, je nutné sledovat alespoň pět období.⁹¹ Tento druh analýzy také umožňuje vhodné srovnání s jinými podniky, a to i různé velikosti, což je bezesporu velkým pozitivem.

3. 2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů si pro své potřeby vybírá pouze určité položky rozvahy, výsledovky či cash-flow a dává takto vybrané údaje do poměrů, z čehož následně vyvozuje, jak na tom analyzovaný subjekt je. Do základních analýz můžeme řadit ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti. Stejně jako horizontální analýza, tak i tato analýza je vhodná pro srovnávání mezi subjekty a je schopna dávat podklady pro budoucí rozhodování. Není však možné se na daná čísla plně spoléhat. Jsou pouze možným indikátorem, nikoliv dogmatickým jistým výsledkem běhu věcí budoucích.⁹²

⁸⁹ **KALOUDA, František.** *Finanční řízení podniku.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 145 ISBN 978-80-7380-174-8.

⁹⁰ **RŮČKOVÁ, Petra.** *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 108 a násl. ISBN 978-80-247-3308-1.

⁹¹ **SEDLÁČEK, Jaroslav.** *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy.* 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, s. 15 a násl. ISBN 80-722-6562-8.

⁹² Obdobně i **KALOUDA, František.** *Finanční řízení podniku.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 144 ISBN 978-80-7380-174-8.

3. 2. 1 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity jsou spojeny s aktivy společnosti. Různé druhy aktiv představují pro různé typy společností různě vysokou úroveň nákladů na jejich držení. Zatímco tzv. kapitálově těžké společnosti drží dostatek dlouhodobých aktiv, kapitálově lehké společnosti se spoléhají spíše na krátkodobá aktiva.

V této skupině ukazatelů se nejčastěji setkáváme s následujícími ukazateli ⁹³:

- a) doba obratu zásob – tento ukazatel určuje, kolik dní je zapotřebí, aby byly zaplacené zásoby,
- b) rychlost obrat zásob – ukazatel vyjadřuje počet přeměn zásob v jinou formu oběžného majetku až po jeho prodej, což představuje následně tržby,
- c) doba obratu pohledávek – ukazatel vyjadřuje, kolik dní je zapotřebí, aby se pohledávky přeměnily ve finanční prostředky,
- d) rychlost obratu pohledávek – ukazatel popisuje, jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky,
- e) doba obratu závazků a rychlost obratu závazků – analogicky stejně jako u pohledávek,
- f) doba obratu aktiv – „*definuje potřebou vázanost firemních fixních aktiv k dosažení daného obratu*“.⁹⁴

Rovnice 1 Doba obratu zásob

Rovnice 2 Rychlost obratu zásob

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad \text{rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Rovnice 3 Doba obratu pohledávek

Rovnice 4 Rychlost obratu pohledávek

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$
$$\text{rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

⁹³ Tamtéž, s. 142 – 143

⁹⁴ KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 143 ISBN 978-80-7380-174-8.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

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

3. 2. 2 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity neboli ukazatelé platební schopnosti jsou velmi využívaným a oblíbeným nástrojem finanční analýzy. Tito ukazatelé prošli svým vývojem a bezesporu jsou jedněmi z nejméně standardizovaných ukazatelů.⁹⁵ Z těchto ukazatelů můžeme jednoduše vyčíst, jak je společnost schopna dostát svým závazkům.⁹⁶ Celkem rozlišujeme 3 druhy likvidity:

a) běžná likvidita

- tento ukazatel specifikuje, kolikrát mají být oběžná aktiva větší, než krátkodobé závazky,
- běžná likvidita je nejnižší obecnou formou likvidity a měla by podniku tak zajišťovat schopnost dostát svým závazkům např. bez nutnosti prodeje dlouhodobých aktiv,
- její hodnota by podle typu strategie společnosti měla být mezi 1,6 a 2,5⁹⁷, obecně pak 2.⁹⁸

b) pohotová likvidita

- pohotová likvidita nebere v úvahu v oběžném majetku zásoby, ty jsou považovány za nejméně likvidní,
- v podmínkách České republiky je však nasnadě připomenout, že velmi pochybnou složkou oběžného majetku jsou pohledávky⁹⁹, k tomu bychom měli uvést, že v rámci objektivit by nedobytné a pochybné pohledávky neměly být započítány,
- podle typu strategie společnosti je optimální interval od 0,4 po 1,5¹⁰⁰, obecně pak 1¹⁰¹.

⁹⁵ Tamtéž

⁹⁶ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, s. 73 a násl. ISBN 80-722-6562-8.

⁹⁷ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, xxxi, s. 78 ISBN 80-717-9802-9.

⁹⁸ KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 143 ISBN 978-80-7380-174-8.

⁹⁹ Tamtéž

c) peněžní likvidita

- nejvyšší forma likvidity,
- v úvahu proti krátkodobým závazkům je brán pouze finanční majetek, tedy nejlikvidnější majetek společnosti,
- minimální hodnota tohoto ukazatele by měla být 0,2¹⁰², ale i 0,4 je akceptovatelné¹⁰³.

Rovnice 7 Běžná likvidita

Rovnice 8 Pohotová likvidita

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná (krátkodobá) aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$
$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Rovnice 9 Peněžní likvidita

$$\text{peněžní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

3. 2. 3 Ukazatelé zadluženosti

Zadluženost je v současné době asi jedním z nejvíce sledovaných ukazatelů, a to jak ze strany vlastníků společnosti, tak ze strany věřitelů. Není žádným tajemstvím, že zadlužené (předlužené) společnosti jsou zhoubou trhu, a pokud z něj nejsou odstraněny, mohou dále kazit hospodářské prostředí. Co se týče samotné zadluženosti, tak požadavky věřitelů a vlastníků jsou logicky v protikladu. Zatímco věřitelé chtějí minimální zadlužení a co nejvíce vlastního majetku, aby se v případě potřeby bylo na čem hojit, vlastníci mají z hlediska zadluženosti raději opačnou situaci, a to více zadlužení než jejich vložených prostředků.

Ať už vyjádříme zadluženost jakýmkoliv způsobem, půjde podle Kaloudy¹⁰⁴ vždy jen o určitou obdobu finanční páky. Cílem analýzy zadluženosti je zjištění optimálního

¹⁰⁰ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, xxxi, s. 79 ISBN 80-717-9802-9.

¹⁰¹ KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 143 ISBN 978-80-7380-174-8.

¹⁰² KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, xxxi, s. 79 ISBN 80-717-9802-9.

¹⁰³ KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 144 ISBN 978-80-7380-174-8.

stavu mezi vlastním a cizím kapitálem.¹⁰⁵ Obecně lze shrnout, že poměr 1 : 1 je přijatelný. Za základní ukazatele můžeme považovat celkovou zadluženost a koeficient zadluženosti.

Rovnice 10 Celková zadluženost

Rovnice 11 Koeficient zadluženosti

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

3.3 Bankrotní a bonitní modely

Ačkoliv není přímo v souladu s cílem práce, je bankrotní model efektivním nástrojem řízení společnosti. Vlastníkovi a potenciálním investorům může signalizovat, co se právě se společností děje, v jaké situaci se nachází. Nejznámější a hojně používaný model je tzv. **Altmanův model** (Z-score).¹⁰⁶ Pro specifické potřeby českého prostředí vznikl však upravený model, který do povědomí odborné veřejnosti vstoupil jako index IN95. Jeho poslední modifikací, která v sobě kombinuje jak pohled věřitelů (bankrotní model), tak pohled vlastníků (bonitní model) je IN05 z roku 2005.¹⁰⁷ Jelikož společnost není evidována na kapitálovém trhu a bylo by obtížné stanovit tržní hodnoty, využijeme specifikaci Altmanova modelu pro společnosti s ručením omezeným. Pokud tento ukazatel nabude hodnoty větší jak 2,99, jedná se o společnost v dobré situaci, interval mezi 1,2 a 2,99 je neprůkazné pásmo a v něm tato metoda selhává. Konečně hodnota 1,2 a menší značí špatnou finanční situaci společnosti, označovanou též „přímí kandidáti bankrotu“. Upravený model má následující tvar¹⁰⁸:

Rovnice 12 Altmanův model pro společnosti s ručením omezeným

$$Z(s. r. o.) = 0,717x (\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé zdroje})/(\text{suma aktiv}) + 0,847x (\text{nerozdělený zisk})/(\text{suma aktiv}) + 3,107x (\text{provozní zisk})/(\text{suma aktiv}) +$$

¹⁰⁴ KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 144 ISBN 978-80-7380-174-8.

¹⁰⁵ Podrobněji o této problematice pojednává RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 57 a násl. ISBN 978-80-247-3308-1.

¹⁰⁶ Původní model i s jeho českou úpravou můžeme nalézt např. KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 152 – 153 ISBN 978-80-7380-174-8.

¹⁰⁷ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press, 2011, v, s. 111 – 112 ISBN 978-80-251-3386-6.

¹⁰⁸ KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 152 ISBN 978-80-7380-174-8.

3. 4 Shrnutí

Finanční analýza slouží vlastníkům, potencionálním zájemcům i věřitelům k ověření si finanční situace společnosti. Jednotlivé ukazatele dávají tušit, kde jsou slabá místa společnosti, kde naopak silná. Z toho pak management, vlastníci i věřitelé mohou vyvozovat své další kroky, přijímat opatření apod. Je ovšem nutné znovu upozornit, že pouze mohou, nikoliv musí. Jak bylo uvedeno, tak ukazatele nemusí mít skutečnou vypovídací hodnotu, ale jsou pouhými indikátory stavu. Je zapotřebí jejich srovnání, umění dovozovat, než je přijato nějaké konkrétní opatření. Důvodem mohou být například nahodilé stavy: velké povodně, které zničí firemní budovy, zásoby, jednorázový propad na trzích atd. Příčina nemusí být vždy na straně podniku. A i podnik s dobře nastavenými mechanismy je pouze součástí trhu, nestojí mimo něj.

4 Analýza organizací

Tato kapitola se bude věnovat analýze tří příspěvkových organizací města Benátky nad Jizerou a to Technických služeb města, Správy městských lesů a Správy sportovních zařízení. Jejím hlavním cílem je určit, zdali konkrétní příspěvková organizace má či nemá být transformována na obchodní společnost, případně zda je vhodné příspěvkové organizace sloučit či ponechat rozdělené. Jak bylo uvedeno v kapitole 2, musí existovat předpoklady pro přeměnu příspěvkové organizace na obchodní společnost. Provedené analýzy by měly určit, jestli jsou příspěvkové organizace natolik v dobrém stavu a jejich vyhlídky na působení v soukromém sektoru natolik pevné, že bude možné tuto transformaci doporučit. Z finanční analýzy organizací budou užity vybrané aparáty z kapitoly 3.

4.1 Analýza Technických služeb města Benátky nad Jizerou

Příspěvková organizace TS vznikla 1. 6. 2008 nabytím účinnosti platné zřizovací listiny. Hlavní účel činnosti je ve zřizovací listině definován následujícím způsobem:

- Správa a údržba předaného majetku ve vlastnictví města Benátky nad Jizerou k vlastnímu hospodářskému využití a provozování činností s tímto majetkem spojených. Hlavním předmětem činnosti příspěvkové organizace je pak:
- Údržba, opravy a čištění místních komunikací včetně dešťových vpustí ve správě města
- Nákup, údržba a oprava dopravního značení
- Provoz, údržba a oprava veřejného osvětlení a městského rozhlasu
- Údržba veřejných prostranství včetně veřejné zeleně a vybavení
- Údržba a oprava památníků a jejich okolí
- Údržba zařízení v majetku města na základě požadavků zřizovatele
- Svoz TDO
- Provoz a údržba hřbitovů
- Dopravní služby pro potřeby zřizovatele
- Pěstování okrasných rostlin
- Stavební práce a zednické práce, včetně dopravy materiálu pro potřeby zřizovatele

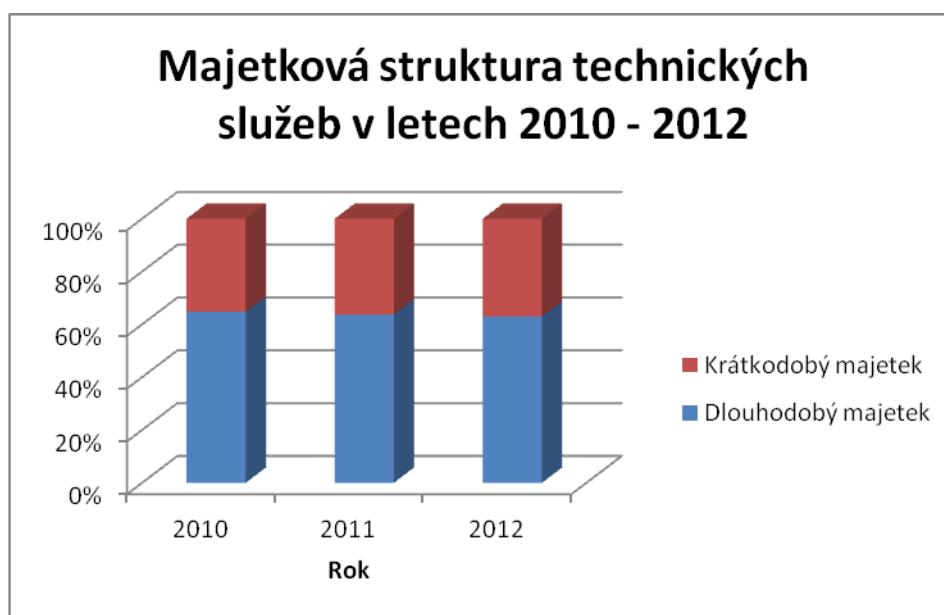
- Provozování sběrového dvora města Benátky nad Jizerou
Doplňková činnost organizace je pak povolena v oblastech
- Silniční motorová doprava nákladní
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Montáž, opravy a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení

Obsahově pak příspěvková organizace vykonává nutné technické služby na základě příkazu zřizovatele s výjimkou svozu, dopravy a likvidace odpadu v rámci odpadového hospodářství, přičemž z této činnosti příspěvkové organizaci TS zůstalo již pouze zabezpečení provozu sběrného dvora. Příspěvková organizace má 28 zaměstnanců. Příspěvková organizace je plátcem DPH. Současný koeficient odpočtu daně na vstupu je ve výši 8,4%.

4. 1. 1 Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje strukturu aktiv (majetku) a pasiv (zdrojů financování), a to ke zvolené základně. Obvykle je touto základnou právě celkový úhrn aktiv či pasiv pro položky, které bychom na rozvaze mohli nazvat „sběrnými“, např. kategorie dlouhodobý majetek či dlouhodobý hmotný majetek. Nebude opomenut ani výkaz zisku a ztrát.

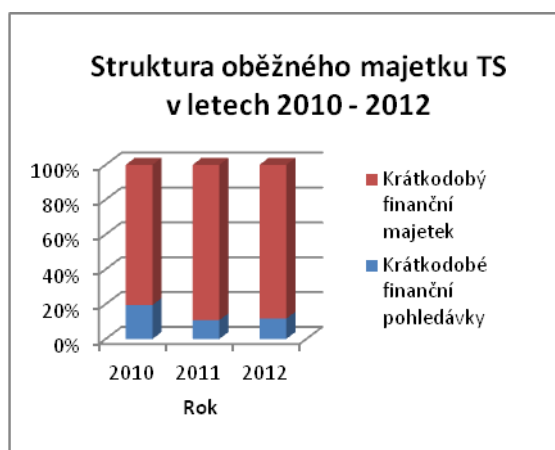
Graf 1 Majetková struktura technických služeb v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

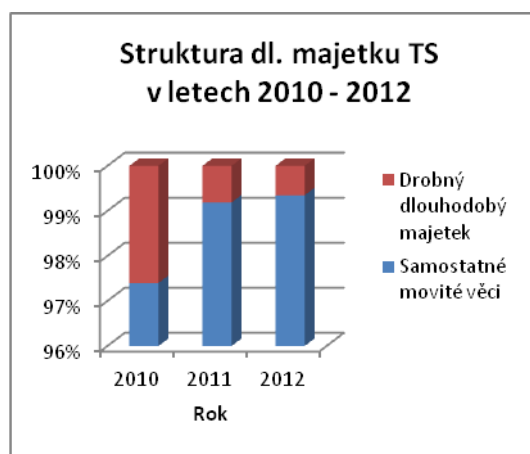
V letech 2010 až 2012 se majetková struktura technických služeb příliš neměnila. Ve všech letech se podíl dlouhodobého majetku pohyboval mezi 62 % a 64 %. Z daného můžeme tedy soudit, že technické služby by při své činnosti měly více využívat dlouhodobý majetek. Jednotlivé složky dlouhodobého a krátkodobého majetku pak zachycují následující grafy. Hlavní složkou dlouhodobého majetku jsou samostatné movité věci, hlavní složkou oběžného majetku jsou peníze na bankovním účtu. Není proto třeba větší analýzy.

Graf 2 Struktura oběžného majetku TS v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

Graf 3 Struktura dlouhodobého majetku TS v letech 2010 - 2012



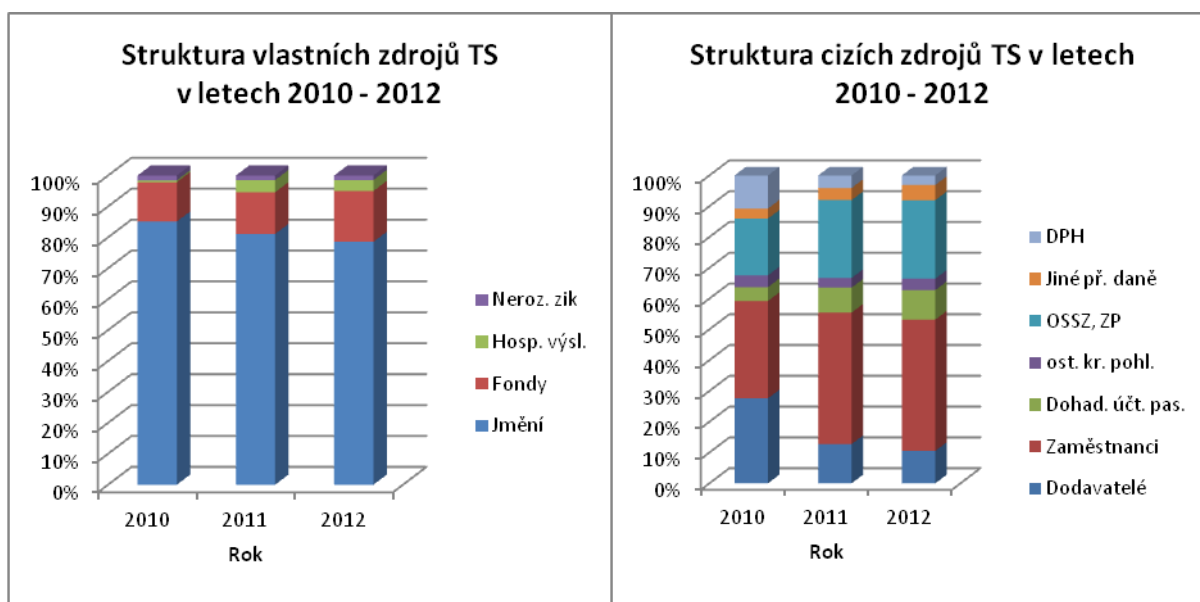
Zdroj: vlastní práce autora

Významné strukturální změny nastaly ovšem na straně pasiv. Celkové strukturu pasiv jasně vévodí vlastní zdroje organizace, když tyto představují v roce 2010 85 % celkových pasiv, v roce 2011 pak 88 % a v roce 2012 dokonce celých 90 % pasiv. Organizace pak má pouze krátkodobé závazky, a to zpravidla závazky ze své vlastní činnosti (vůči dodavatelům, zaměstnancům, orgánům státní správy atd.). Dlouhodobé závazky nemá organizace žádné.

Struktura vlastních zdrojů vypovídá o silném jmění organizace, když jmění má nejnižší hodnotu v roce 2012 přibližně 78,5 %. V ostatních letech je to pak 85 % v roce 2010 a 81 % v roce 2011. Za „propadem“ vlastního jmění nestojí až tak jeho vlastní snižování, kdy v absolutních jednotkách se jedná o přibližně 77 tis. Kč, nýbrž posilování fondů, které se z 12,7 % roku 2010 dostaly na úroveň 16,4 % roku 2012, v absolutních hodnotách se pak jednalo o celkové zvýšení 327 tis. Kč. Z analýzy mimo jiné také

vyplývalo, že se postupně snižuje podíl položky „dodavatelé“ v celkové struktuře cizích zdrojů. Tím roste ovšem podíl zaměstnanců na cizích zdrojích. O to více, neboť za zaměstnance odvádí organizace i sociální a zdravotní pojištění. Za zmínku také jistě stojí zvýšení zisku organizace, kdy se z celkové hodnoty roku 0,6 % roku 2010 zisk vyšplhal na 3,9 % roku 2011 a 3,6 % roku 2012. Organizace v letech 2011 a 2012 vykázal mnohem vyšší zisk než v roce 2010. To nám ukážou následné horizontální analýzy a bude bezpochyby zajímavé toto konfrontovat se zjištěními ohledně vertikální analýzy výnosů a nákladů. Situaci ohledně pasiv v letech 2010 – 2012 pak zachycují následující grafy.

Graf 4 Struktura vlastních a cizích zdrojů TS v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

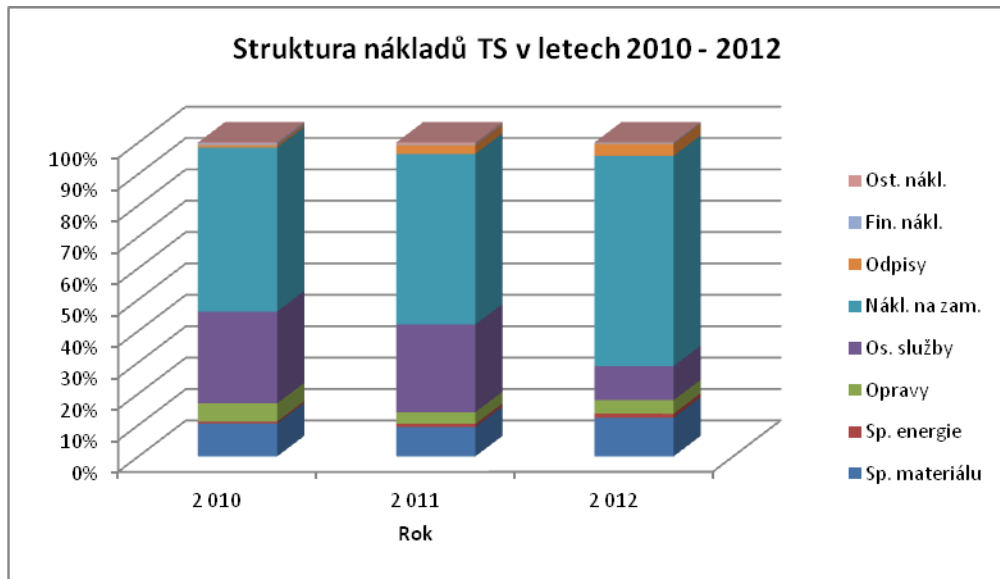
Z rozvahy jsme se dozvěděli, jaký je vlastně hospodářský výsledek organizace. Nyní se podíváme, jaká je struktura nákladů a výnosů, které k danému výsledku vedly. Analýza bude probíhat jako vícesložková, tedy jsou sloučeny vybrané okruhy nákladů, které spolu souvisí, pokud tyto nejsou významnou nákladovou složkou. Totéž bude následně platit i pro výnosy.

Ze struktury nákladů je zřejmé, že největší náklady organizace jsou náklady na zaměstnance (mzdové náklady, sociální a zdravotní pojištění atd.). Z dostupných údajů

lze rovněž i vyčíst, že velikost nákladů se z počátečních asi 52 % v roce 2010 dostala až na celkových 66,6 % roku 2012, a to navzdory faktu, že náklady na zaměstnance v roce 2012 klesly oproti roku 2010 o více než 633 tis. Kč. Toto relativní zvýšení můžeme připsat na vrub poměrně radikálnímu snížení ostatních služeb (nakupovaných služeb), když tyto klesy z původních skoro 30 % roku 2010 na pouhých 11 % roku 2012, absolutně tato částka představovala snížení asi o 3,5 mil. Kč. Zastoupení největších nákladů – nákladů na zaměstnance – tak muselo navzdory reálnému poklesu prostředků na zaměstnance navýšit. Asi nejzajímavějšími se však mohou jevit odpisy. Navzdory skutečnosti, že organizace má vlastní dlouhodobý majetek (nejvíce pak samostatné movité věci) v řádu milionů korun, odpisy tohoto majetku jsou pouze v řádech statisíců. V roce 2010 dokonce činí pouze 132 tis. Kč, v dalších letech pak okolo 450 tis. Kč. Z toho se dá usuzovat, že organizace má buď neodepisovaný majetek, nebo tento majetek již byl odepsán a jedná se tak o starší majetek.

Z hlediska nákladů vzhledem k rozsahu dlouhodobého majetku, je tak na pováženu, o jaký typ organizace by se mělo jednat. Struktura nákladů ukazuje spíše na kapitálově lehkou společnost, protože mnoho nákladů se dá v praxi označit za variabilní (relativně mzdy, energie, spotřeba materiálu), ale pokud vezmeme v úvahu stáří majetku, a tedy že tento majetek již není odepisován a zároveň, že chybí odpisy budov, neboť tyto jsou pouze ve výpůjčce, můžeme dovést, že organizace nebude zřejmě typicky lehkou kapitálovou společností. Z výsledku analýzy můžeme rovněž vyvodit závěr, že stupeň mechanizace práce nebude vysoký a bude se hodně spoléhat právě na práci lidskou.

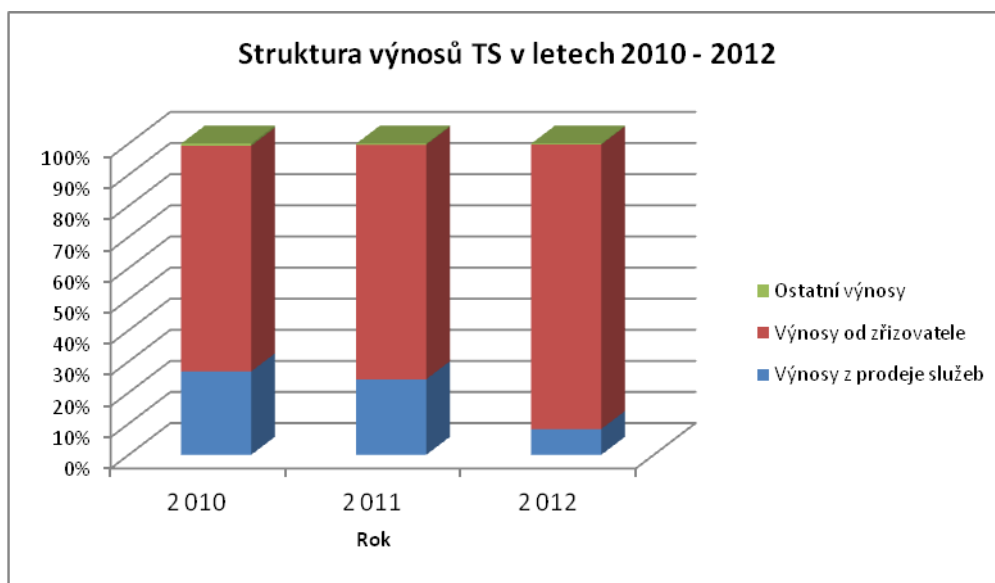
Graf 5 Struktura nákladů TS v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

Výnosy organizace jsou poměrně jasné. Organizace má největší výnosy z rozpočtů územních samosprávných celků, tedy od svého zřizovatele. V letech 2010 a 2011 je jejich zastoupení ve výnosech přibližně 72 % a 75 %, v roce 2012 však dochází k radikálnímu nárůstu tohoto zdroje financování, a to 91,4 %. Souběžně s tímto také klesá podíl z výnosů za tržby z 26,7 % roku 2010 a 24,3 % roku 2011 na pouhých 8,3 % roku 2012. Se snížením nákladů na ostatních služby tak došlo i k poklesu výnosů z tržeb, a to přibližně o stejnou částku v jednotlivých letech. S ohledem na skutečnost, že pokles výnosů z prodaných služeb a zároveň spotřeba ostatních nákladů klesly o zhruba stejné částky, lze usuzovat i na „vnitropodnikové faktury“, které však v konečném důsledku nemají vliv na hospodářský výsledek.

Graf 6 Struktura výnosů TS v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

4. 1. 2 Horizontální analýza

Zatímco vertikální analýza ukázala, že v rámci jednotlivých let nedošlo k výrazné změně ve struktuře majetku, ale k výrazným změnám na straně pasiv, horizontální analýza ukáže, jak se vyvíjely jednotlivé položky rozvahy v letech 2010 – 2012. Vývoj položek může být odlišný od struktury aktiv a pasiv, protože sleduje netoliko zastoupení jednotlivých položek z celkového objemu aktiv či pasiv pro sledované období, ale jejich vývoj v čase.

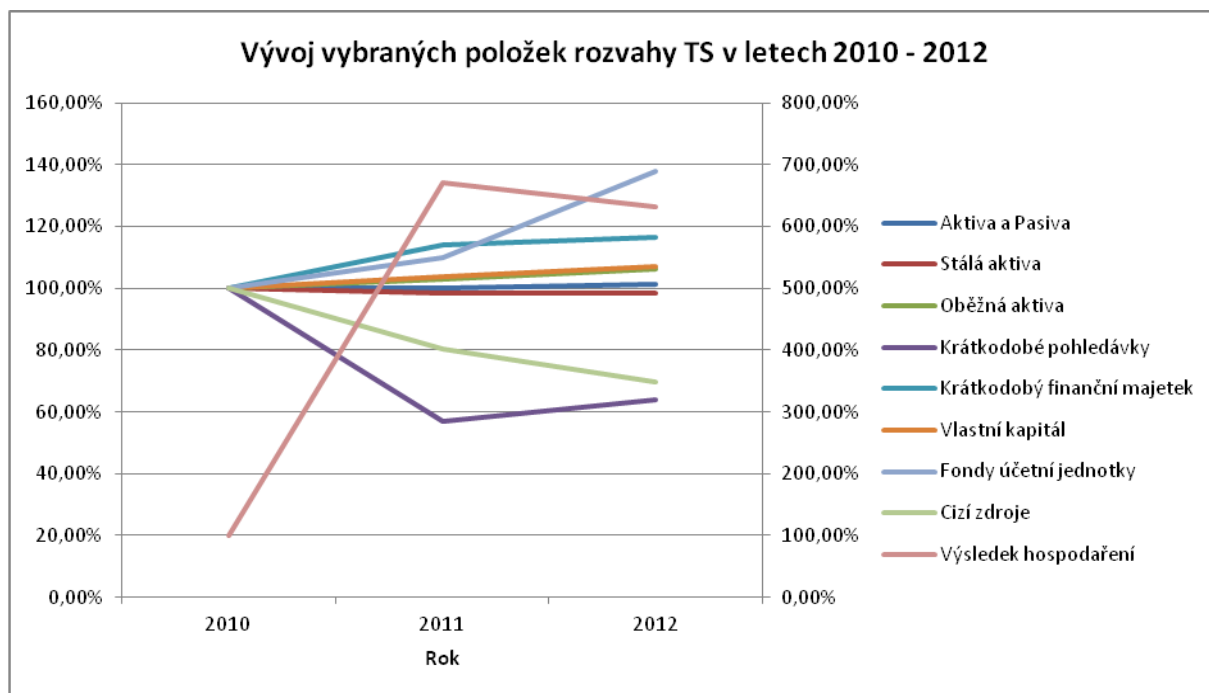
Většina ukazatelů se v provedené analýze držela v přibližně stejné hodnotě jako v základním (bazickém) roku 2010. Pohyb byl minimální, zpravidla do 2 %. Změny aktiv a pasiv dosáhly svého extrému při změně 1,3 % v roce 2012. K této změně přispělo snížení dlouhodobých aktiv o 1,5 % a navýšení oběžných aktiv o 6,43 %. Některé ukazatele však začaly nabývat větších hodnotových změn a těm je třeba se více věnovat. Za příznivé můžeme považovat, že organizace snížila během let 2011 a 2012 své krátkodobé pohledávky cirká o 40 % oproti roku 2010. Z toho můžeme usoudit, že úvěrová politika organizace je dobrá. Svého minima dosáhly krátkodobé pohledávky v roce 2011, kdy se je podařilo snížit o celých 43 %, v roce 2012 pak o 36 %. Výraznou změnou prošel i krátkodobý finanční majetek, když tento v roce 2011 stoupl o 14 % a

v roce 2012 dokonce na 16 % oproti roku 2010. Organizace tedy držela na svém bankovním účtu o 16 % více než v roce 2010.

Strana aktiv tím dosáhla svých maxim a nyní je na řadě strana pasiv. Z hlediska pasiv došlo k v průběhu let navýšení vlastního jmění o 3,6 % v roce 2011 a o 6,9 % v roce 2012. Na tomto se podíleli všichni významní ukazatelé, a to jak ukazatelé fondů organizace, tak i zisku organizace. Fondy organizace (povinné fondy dle příslušného oddílu kapitoly 2) zaznamenaly od roku 2010 zlepšení, a o přibližně 38 %, tedy na hodnotu asi 1,2 mil. Kč. Pokud ovšem něco zaslouží vyšší pozornost, nežli růst fondů, pak je to bezesporu růst zisku (zlepšeného hospodářského výsledku). Oproti roku 2010 došlo k rapidnímu nárůstu hospodářského výsledku na rovných 671 % v roce 2011 a 631 % v roce 2012. Ačkoliv se bezesporu jedná o velmi vysoká čísla, musíme si uvědomit, že absolutní hodnota není nikterak vysoká. Výsledek hospodaření se zvedl ze 41 tis. Kč roku 2010 na 275 tis. v roce 2011 a v roce 2012 dosáhla organizace zisku ve výši 259 tis. Kč. Svědčí to o skutečnosti, že zisk tato organizace generovat může. Na druhou stranu nebylo by dobré očekávat v dalších letech, že zisk by rostl stejně dobře.

Na straně pasiv si však můžeme všimnout pro věřitele jistě potěšující zprávy, a to poklesu cizích zdrojů z původních 1,2 mil. Kč v roce 2010 na 836 tis. Kč v roce 2012. Tato dobrá zpráva pro věřitele je však obecně špatnou zprávou pro vlastníky, jak již bylo uvedeno. Obecně jsou totiž vlastní zdroje financování považovány za nákladnější, než cizí zdroje. Z údajů dále vyplývá, že organizace ve svých závazcích ke konci roku udržuje stabilní hodnotu svých závazků vůči zaměstnancům. Organizace je bezesporu také dobrým dlužníkem, protože své dluhy dodavatelům hradí velmi dobře. Z koncových 331 tis. Kč v roce 2010 se hodnota koncových dluhů v roce 2012 snížila na 88 tis. Kč, což představuje snížení asi o 75 %. Bez povšimnutí by neměla zůstat ani daň z přidané hodnoty. Ke konci roku 2010 dlužila organizace na této dani jejímu správci 129 tis. Kč, zatímco v roce 2011 to bylo již jen 35 tis. Kč a v roce 2012 dokonce jen 26 tis. Kč.

Graf 7 Vývoj vybraných položek rozvahy TS v letech 2010 - 2012

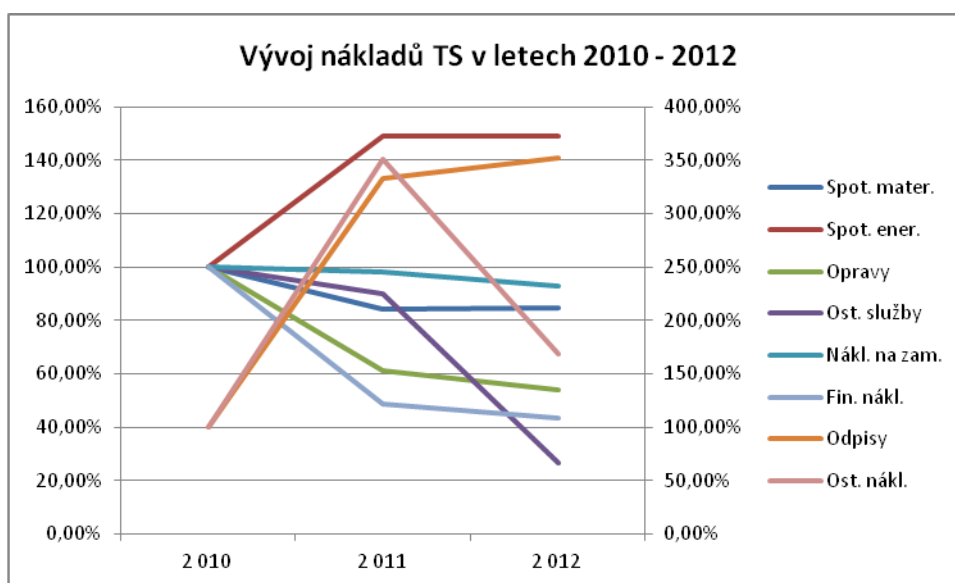


Legenda: levá svislá osa představuje procentní vyjádření pro všechny ukazatele, vyjma výsledku hospodaření. Pro ten platí pravá svislá osa.

Zdroj: vlastní práce autora

Horizontální analýza nákladů TS v letech 2010 – 2012 ukázala, že většina nákladů má klesající tendenci, tedy se snižují, což ilustruje následující graf 8. Ačkoliv podle vertikální analýzy se náklady organizace navýšily, můžeme si všimnout, že navzdory procentnímu zastoupení v celkových nákladech se náklady oproti bazickému roku 2010 snižují asi o 7 %. Spotřeba energií naopak vzrostla o přibližně 49 %. Rovněž klesly náklady na opravy a udržování o rovných 46 %, nicméně náklady na odpisy se zvýšily o 252 %. V absolutních hodnotách je pak rozdíl mezi náklady na opravy roku 2010 oproti roku 2012 úspora ve výši 443 tis. Kč, ale zároveň nově pořízeným dlouhodobým majetkem a jeho odpisy zvýšení nákladů o 333 tis. Kč. Z toho také můžeme dovozovat, že většina majetku organizace je již odepsána. Pokles dalších nákladů byl taky značný, co se týče procentního vyjádření, např. finanční náklady klesly o 56 %. Nutno ovšem říci, že vzhledem k vertikální analýze je žádoucí sledovat hlavně objemné náklady, jejichž zvyšování byť o méně procent může vést k většímu růstu nákladů, než větší procentní zvyšování méně objemných nákladů.

Graf 8 Vývoj nákladů TS v letech 2010 - 2012

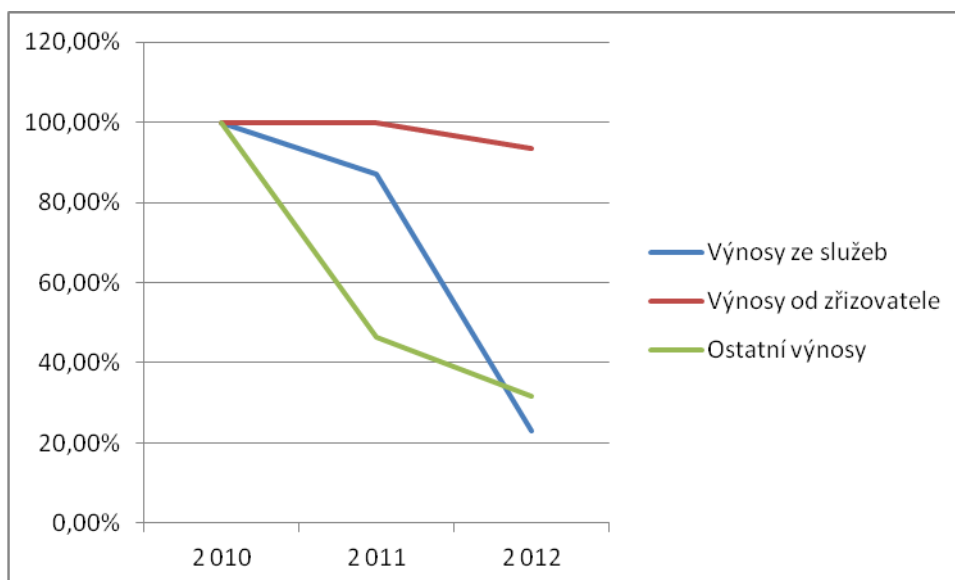


Legenda: levá vertikální osa platí pro položku odpisy, pro ostatní položky platí pravá vertikální osa.

Zdroj: vlastní práce autora

Graf 9 následně zobrazuje vývoj výnosů organizace. Ačkoliv neobjemnější výnosy, tedy výnosy od zřizovatele, od roku 2010 zvýšily svůj objem, tak v horizontální analýze se ukazuje, že celkově tyto výnosy klesly o přibližně 6,5 %. Ostatní výnosy klesají.

Graf 9 Vývoj výnosů TS v letech 2010 - 2012

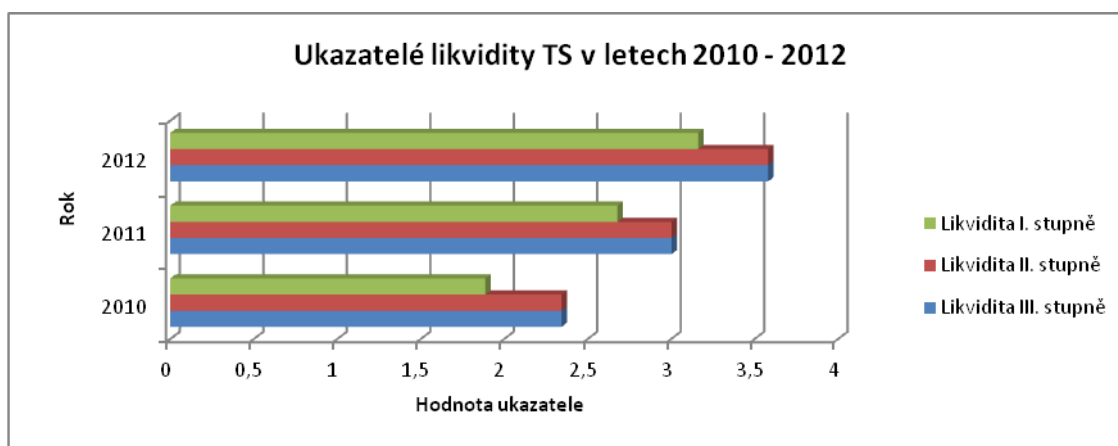


Zdroj: vlastní práce autora

4. 1. 3 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity přibližují, jak je organizace schopna dostát svým závazkům, a to krátkodobým závazkům. Z tohoto hlediska můžeme konstatovat dvě zásadní věci. První je, že organizace má vynikající ukazatele likvidity. Organizace tedy je velmi solventní. Druhou skutečností je, že organizace váže ve svém oběžném majetku, zejména pak finančním majetku velké množství prostředků, které by např. obchodní společnost mohla využít efektivněji. Zajímavostí u této organizace je, že likvidita III. a II. stupně je stejná, protože organizace nemá zásoby. Ukazatele likvidity znázorňuje následující graf.

Graf 10 Ukazatelé likvidity TS v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

4. 1. 4 Ukazatelé aktivity

Z ukazatelů aktivity jsou pro naši potřebu nejdůležitější ukazatelé doby obratu pohledávek a závazků. Tyto ukazatelé nám řeknou, zdali organizace musí vázat mimořádné prostředky pro potřebu hrazení svých závazků. Z výsledku analýzy je jasné, že organizace je na tom velmi dobře. Ve všech letech vykazuje rozdíl 14 dnů, které jsou rozdílem dob obratu pohledávek a závazků. Znamená to, že organizace dostane zapláceno od svých odběratelů 14 dní před nutností platby dodavatelům.

Tabulka 2 Ukazatelé aktivity TS v letech 2010 - 2012

Ukazatel	Rok		
	2010	2011	2012
Doba obratu pohledávek	11,95	7,10	10,31
Doba obratu závazků	26,17	21,87	24,62

Rozdíl	- 14, 22	- 14, 77	- 14, 31
---------------	------------------------	------------------------	------------------------

Zdroj: vlastní práce autora

4. 1. 5 Ukazatelé zadluženosti

Z dříve uvedeného víme, že zadluženost organizace hraje zásadní roli jak pro věřitele, tak pro vlastníky. Zatímco vlastníci by rádi nesli co nejmenší riziko a tedy co největší vnější financování, u věřitelů je tomu naopak. Přijatelnou hodnotou je poměr 1 : 1, tedy asi 50 %, mezní hranice jsou 30 % jako spodní a 60 % jako horní, jak bylo uvedeno.

Naše organizace je na tom výborně, neboť hodnota ukazatele nabyla svého maxima v roce 2010, kdy dosáhla na přibližně 15 %. Do roku 2012 se jí podařilo zadluženost snížit asi na 10 %, což představuje vynikající výsledek.

Tabulka 3 Ukazatelé zadluženosti TS v letech 2010 - 2012

Ukazatel	Rok		
	2010	2011	2012
Zadluženost	15,04 %	12,07 %	10,34 %

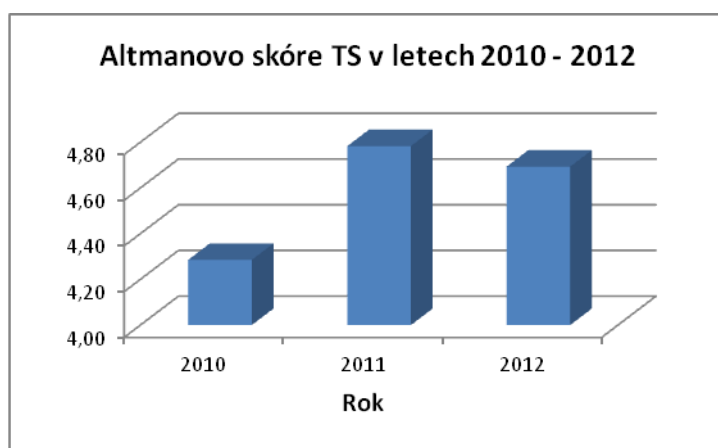
Zdroj: vlastní práce autora

4. 1. 6 Altmanův model

Altmanovo skóre vyjadřuje finanční situaci podniku, jak bylo uvedeno dříve. Důležitá je hranice 2,99, kdy při překročení se považuje finanční situace za uspokojivou a neměl by tak hrozit bankrot. Altmanovo skóre ve formě tzv. Z-skóre (komerčně užívanou variantou) je významným vodítkem např. pro poskytování úvěrů. V našem případě organizace vykazuje vysoké překročení hranice 2,99, kdy nejnižší hodnota byla v roce 2010 4,29.

$Z(s.r.o.) = 0,717x (\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé zdroje})/(\text{suma aktiv}) + 0,847x (\text{nerozdělený zisk})/(\text{suma aktiv}) + 3,107x (\text{provozní zisk})/(\text{suma aktiv}) + 0,420x (\text{účetní hodnoty})/(\text{suma aktiv})$

Graf 11 Altmanovo skóre TS v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

4. 1. 7 Shrnutí analýzy technických služeb

Ze všech provedených analýz lze konstatovat, že technické služby jsou na tom velmi dobře. Ukazatelé zadluženosti, aktivity, doby obratu pohledávek i závazků, likvidity nabývají vysokých hodnot. Je to ovšem dáno i tím, že organizace se nesmí ze zákona bez souhlasu svého zřizovatele zadlužovat. O dobrém finančním zdraví organizace svědčí i provedená analýzy pomocí Altmanova modelu. Je možné uvažovat o transformaci.

4. 2 Analýza Správy městských lesů

Příspěvková organizace Správa městských lesů (dále též „SML“) vznikla k 1. 1. 2008 nabytím účinnosti platné zřizovací listiny. Hlavní účel činnosti je ve zřizovací listině definován následujícím způsobem:

- Správa a údržba předaného majetku ve vlastnictví města Benátky nad Jizerou k vlastnímu hospodářskému využití a provozování činností s tímto majetkem spojených. Hlavním předmětem činnosti organizace je pak:
- Dodržování všech ustanovení zákona č. 289/1995 Sb., o lesích, ve znění pozdějších předpisů a jeho platných prováděcích předpisů
- Hospodaření dle schváleného lesního hospodářského plánu
- Vedení lesní hospodářské evidence
- Vypracování statistických výkazů o hospodaření v lesích
- Další lesnické činnosti spojené se správou lesů v majetku města Benátky nad Jizerou
- Odchyt psů a ostatních zvířat v intravilánu města Benátky nad Jizerou s

následným umístěním

Doplňková činnost organizace je pak povolena v oblastech

- Poskytování služeb pro hospodaření v lesích a pro myslivost
- Specializovaný maloobchod a velkoobchod se smíšeným zbožím
- Velkoobchod
- Zprostředkování obchodu a služeb

Obsahově pak příspěvková organizace vykonává správu městských lesů v rozsahu přibližně 250 ha na základě příkazu zřizovatele. K této hlavní činnosti pak příspěvková organizace provádí některé obdobné činnosti jako příspěvková organizace technické služby, zejména v oblasti údržby zeleně a městského mobiliáře. Příspěvková organizace má 2 zaměstnance. Příspěvková organizace je plátcem DPH, přičemž dle současné praxe uplatňuje plný odpočet daně na vstupu.

4. 2. 1 Vertikální analýza

Vertikální analýza bude provedena stejným způsobem jako v případě technických služeb. Bazickým rokem bude rok 2010. Nejdříve bude provedena analýza aktiv, následně pasiv a na konec (ne však v poslední řadě) analýza výnosů a nákladů.

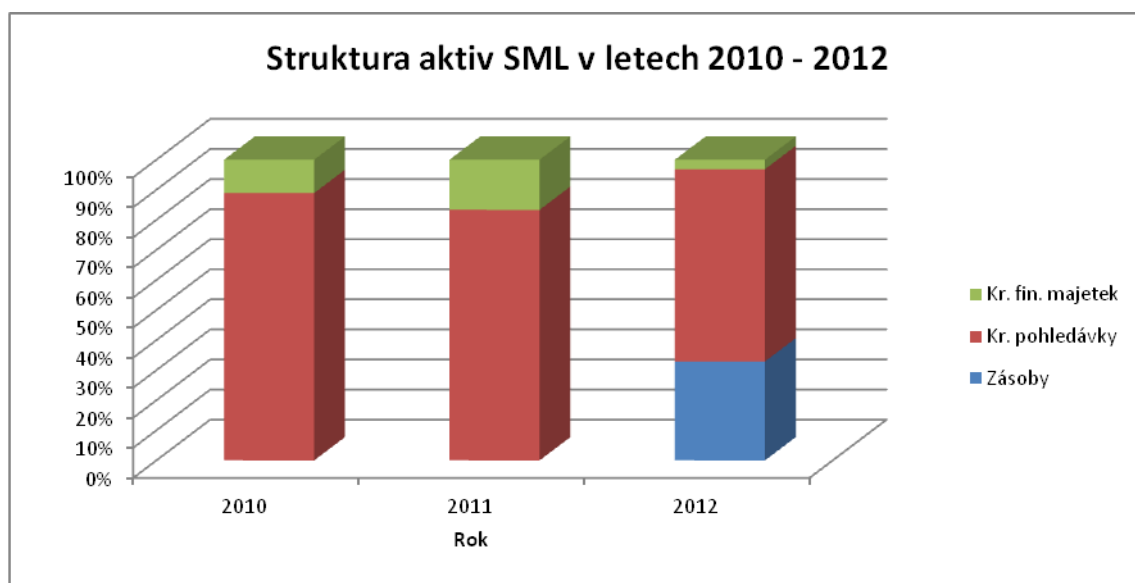
Z rozvahy správy městských lesů můžeme ihned zjistit, že organizace nedisponuje žádným dlouhodobým majetkem. Tento majetek je totiž majetkem města a je pouze ve výpůjčce, nebyl předán k vlastnímu užití organizaci, byť takový je cíl založení organizace.

Struktura aktiv je v letech 2010 a 2011 velmi zajímavá. Jelikož organizace nemá k dispozici žádný dlouhodobý majetek, dalo se očekávat, že aspoň její oběžný majetek bude patřičného rozsahu. Hned na první pohled nás v daných letech může zaujmout, že organizace nemá ani žádné zásoby. To svědčí o práci „ad hoc“, tedy že potřebný oběžný majetek (zásoby) se nakupuje a ihned spotřebovává v okamžiku jeho potřeby. Největší složkou oběžného majetku jsou tak pohledávky. Tyto činily v roce 2010 celých 89 % celkových aktiv. V roce 2011 došlo jen k minimálnímu zlepšení, neboť tyto krátkodobé pohledávky představovaly 83 % celkových aktiv. S ohledem na takto vysoká čísla se dá konstatovat, že řízení pohledávek je v této organizaci jednou z nejdůležitějších činností. Krátkodobý finanční majetek, jemuž ve všech letech (2010,

2011 i 2012) jasně dominuje běžný účet, tvořil v letech 2010 11 % celkových aktiv a v roce 2011 pak přibližně 17 %. Změna nastala roku 2012, kdy se struktura majetku změnila. V roce 2012 organizace vykazala zásoby, a to ne v malé míře. Zásoby, reprezentované jedinou položkou, a to materiál na skladě, v roce 2012 činily 659 tis. Kč z celkových 2 mil. Kč. Jedná se tedy o významnou položku. V celkové struktuře aktiv pak zaujaly druhé místo a představovaly přibližně 1/3 celkových aktiv. Krátkodobé pohledávky, které i v roce 2012 jsou nejobjemnější majetek organizace, dosáhly zastoupení ve výši asi 64 %. Největší složkou krátkodobých pohledávek jsou i v roce 2012 pohledávky za odběrateli. Krátkodobý finanční majetek představoval v roce 2012 pouhých 3 % celkových aktiv.

Výše uvedené skutečnosti velmi dobře ilustruje následující graf.

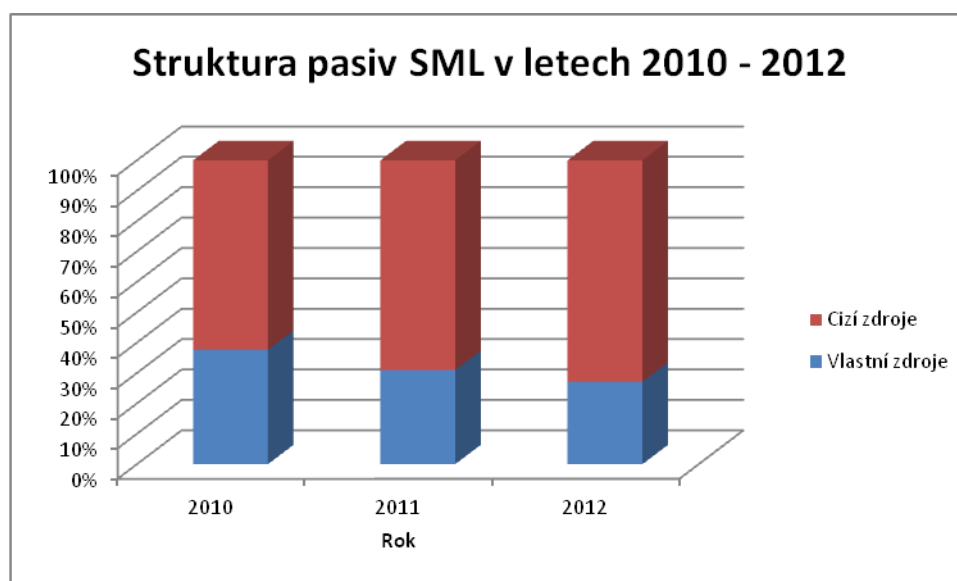
Graf 12 Struktura aktiv SML v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

Stejně jako struktura aktiv, tak i struktura pasiv organizace je poměrně netypická. Organizace totiž nemá své jmění. Z kapitoly 2 víme, že příspěvkové organizace nemusí mít ze zákona žádné jmění, na rozdíl od kapitálových společností. Rovněž i samotná struktura pasiv ukazuje na potencionální problémy v oblasti financování organizace. Cizí zdroje jasně dominují nad vlastními zdroji organizace. Od roku 2010 dochází k soustavnému zvyšování podílu cizích zdrojů, a to z 62 % roku 2010 na konečných 73 % roku 2012. Znamená to, že organizace je převážně financována zvenčí.

Graf 13 Struktura pasiv SML v letech 2010 - 2012



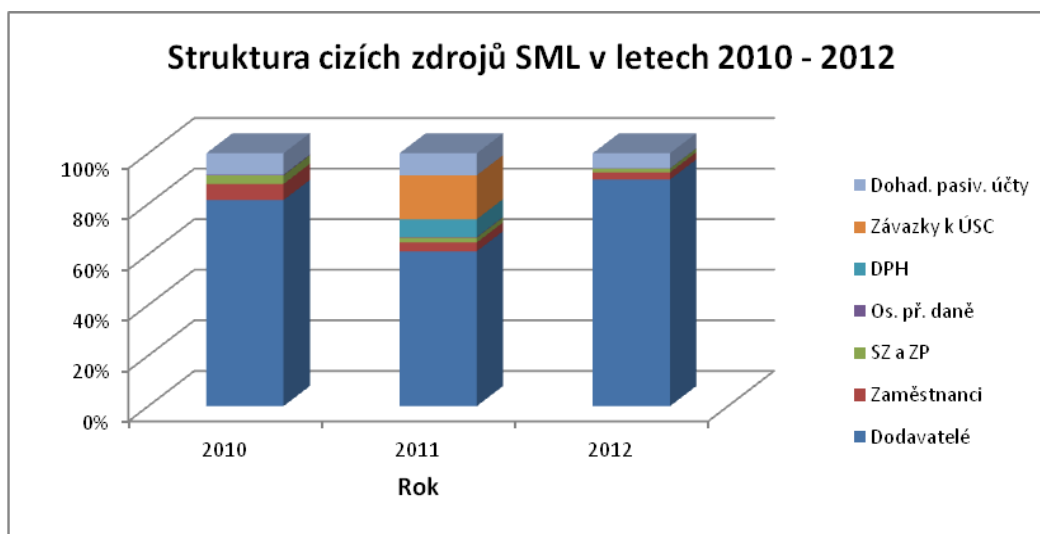
Zdroj: vlastní práce autora

Hlavním zdrojem vlastního kapitálu jsou fondy organizace, přičemž prim mezi nimi hraje rezervní fond. Jelikož jsou tyto zdroje jediným vlastním zdrojem organizace (mimo hospodářských výsledků), tvoří tak v podstatě 100 % vlastních zdrojů.

Struktura cizích zdrojů by měla být vzhledem k jejich vysokému zastoupení dobře analyzována. Z vertikální analýzy vyplynulo, že dominantní objem celkových cizích zdrojů zaujímají závazky za dodavateli. Jsou tak v protikladu k pohledávkám za odběrateli, které jsou zase hlavním aktivem. Závazky vůči dodavatelům představují trvale nejvyšší složku cizích zdrojů. V letech 2010 a 2012 vystoupaly nad 80 %, v roce 2010 dokonce k 90 % celkového objemu cizích zdrojů. V roce 2011 došlo k optickému poklesu závazků za dodavateli, ale to bylo způsobeno tím, že organizace musela odvést 200 tis. Kč do rozpočtu města. V absolutních hodnotách se naopak závazky za dodavateli zvýšily ze 709 tis. Kč roku 2010 na 1,1 mil. Kč roku 2011. Druhou nejvýznamnější složkou jsou dohadné účty pasivní. Tyto účty se dají vzhledem k jejich častému využití tolerovat, neboť se zpravidla jedná o vyjádření nevyfakturovaných nákladů na energie a jejich odhady. V roce 2010 a 2011 představují dohadné účty pasivní přibližně 8,5 % celkového objemu cizích zdrojů. V roce 2012 dochází k poklesu objemu na celkových cizích zdrojích na přibližně 6 %. Vzhledem k tomu, že organizace má pouze 2 zaměstnance, jsou závazky za zaměstnanci z pohledu celkových cizích zdrojů minimální. Od roku 2010 dochází k jejich postupnému snižování z 6,3 %, přes 3,48 % roku 2011 ke 2,81 % roku 2012. Toto je dáno především nárůstem objemu

závazků za dodavateli. Následující graf pak ukazuje celkové rozložení cizích zdrojů v letech 2010 až 2012.

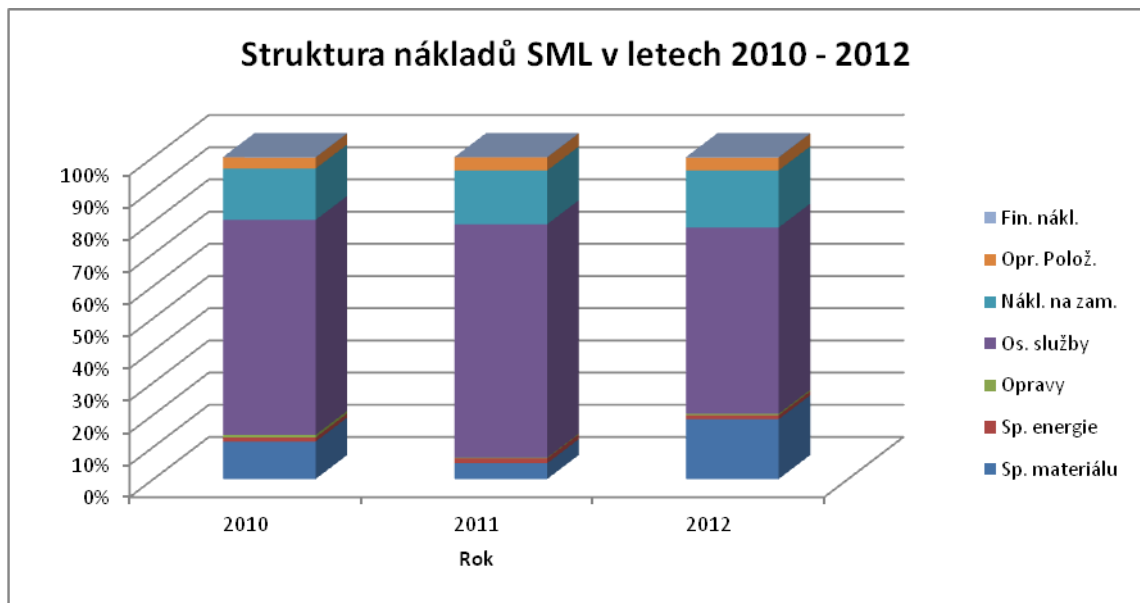
Graf 14 Struktura cizích zdrojů SML v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

Struktura nákladů správy městských lesů odpovídá, dá se říci, kapitálově slabé společnosti. Fixních nákladů tato organizace ani moc mít nemůže, což signalizovala už struktura majetku organizace. Nejvýraznější složkou celkových nákladů jsou náklady na ostatní (nakupované) služby. Bohužel, rozkolísanost objemu tohoto nákladu neumožňuje usoudit z vertikální analýzy, jak se tyto náklady vyvíjí. V roce 2010 představovaly ostatní služby celkově asi 67 % nákladů, v roce 2011 pak přes 72 %, ale v roce 2012 dochází k poklesu na 58 %. Pozitivně však lze hodnotit, že objemově v absolutních číslech klesly ostatní služby přibližně o 1 mil. Kč. I přes nízký počet zaměstnanců jsou náklady na ně průměrně na druhém místě co do svého objemu v celkových nákladech. A stejně jako u technických služeb jsou i tyto náklady stoupající. Zatímco v roce 2010 představovaly 16 % celkových nákladů, v roce 2012 už to bylo 17,8 %. Průměrně třetí nejobjemnější složkou nákladů správy městských lesů je spotřeba materiálu. Ta je rovněž proměnlivá, když v roce 2010 představuje 11,6 % nákladů, v roce 2011 pak pouze 4,92 %, aby se v roce 2012 vyhloupila na 18,6 %. Toto můžeme připisovat objemu spotřebovaného materiálu v organizaci a nemožnosti korektně určit, kolik jej bude ve skutečnosti zapotřebí. Ostatní položky nákladů jsou v letech 2010 až 2012 stabilní bez větších výkyvů. Opravné položky tvoří průměrně 3,8 % nákladů a spotřeba energie 1,3 %. Zbytek je marginální.

Graf 15 Struktura nákladů SML v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

Struktura výnosů správy městských lesů je naproti nákladům a stejně jako u většiny příspěvkových organizací o poznání méně složitá. Výnosy tvoří pouze výnosy z vlastní činnosti a výnosy od zřizovatele. Ostatní výnosy jsou zcela zanedbatelné.

V letech 2010 až 2012 dochází stejně jako u technických služeb k potlačování vlastních výnosů a s tím spojeného vzestupu výnosů od zřizovatele. V roce 2010 představovaly výnosy z vlastních výkonů přibližně 44 % celkových výnosů, tedy skoro 1/2 výnosů. V roce 2011 však vlastní výnosy představují pouze 40 % a v roce 2012 jen 37 %. Dalo by se říci, že každým rokem dochází k poklesu přibližně o 3 procentní body.

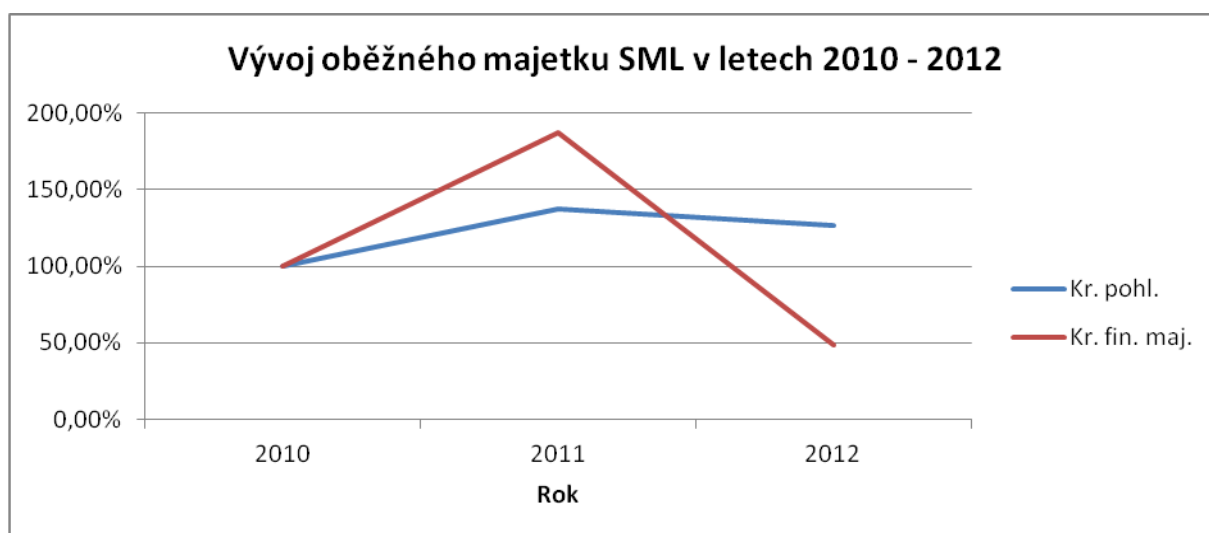
4. 2. 2 Horizontální analýza

Horizontální analýza se bude stejně jako v předcházejícím případě technických služeb zabírat ne toliko složením jednotlivých položek vůči celku, ale vývojem jednotlivých položek. V kombinaci s vertikální analýzou se tak dá orientačně predikovat budoucí vývoj.

Vývoj oběžného majetku správy městských lesů můžeme sledovat pouze u dvou kategorií, a to u krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek. S ohledem na skutečnost, že v každé této kategorii je pouze jedna položka, která může razantně ovlivňovat celkový vývoj, nebude přistoupeno k rozepisování položek. U krátkodobého finančního majetku je tímto bankovní účet a u krátkodobých pohledávek

pak odběratelé, jak konec konců vyplývá z vertikální analýzy. Vývoj obou kategorií je nejasný. Oproti bazickému roku 2010 dochází u obou kategorií v roce 2011 k nárůstu a v roce 2012 k poklesu. Bohužel, k mnohem většímu poklesu dochází u krátkodobého finančního majetku. Ten se v roce 2011 dostal na 187,1 % roku 2010, aby v roce 2012 spadl na 48,4 % roku 2012. V meziročním srovnání toto představuje propad o téměř 80 %. Rovněž vývoj krátkodobých pohledávek není příznivý. Oproti roku 2010 došlo v roce 2011 k růstu krátkodobých pohledávek o 37,5 %. Příznivější je pak rok 2012, kdy krátkodobé pohledávky představují zvýšení pouze o 26,7 %, tudíž se organizaci dařilo lépe inkasovat své pohledávky. Rozdíl oproti roku 2011 činí více jak 10 procentních bodů. V tomto případě by však byl pokles mnohem příznivější okolností. Zásoby, které se objevily v roce 2012, není možno s jiným rokem srovnávat.

Graf 16 Vývoj oběžného majetku SML v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

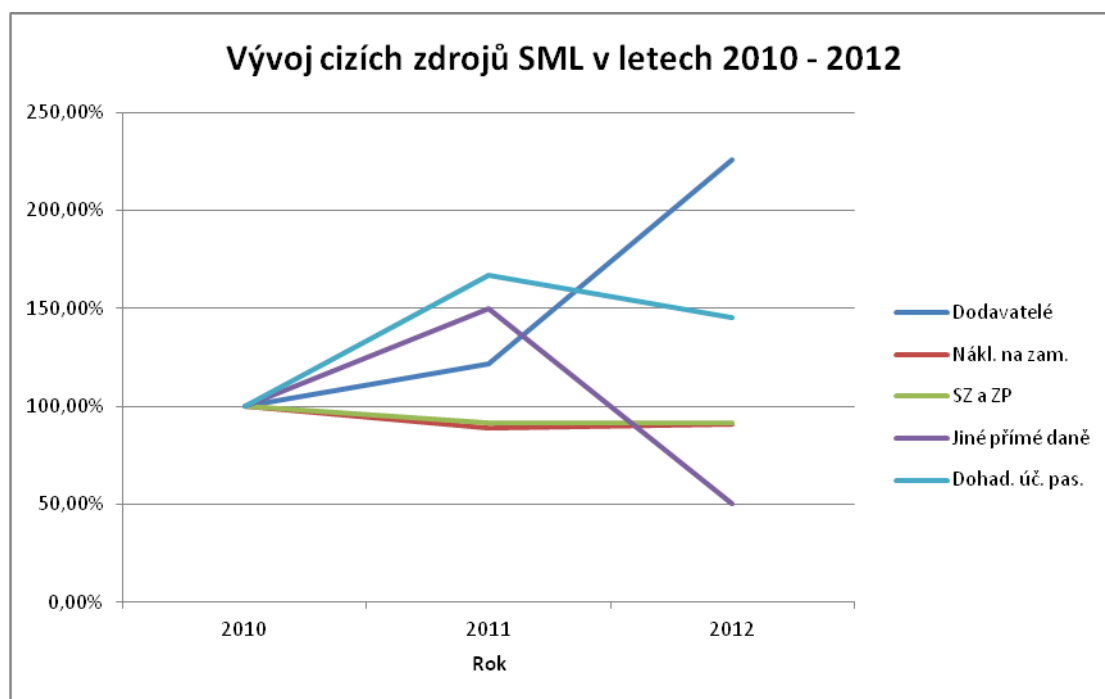
Z hlediska rozvahy je strana pasiv mnohem záživnější. Bohužel, rovněž ukazuje na potenciál problémů, které již nastínila vertikální analýza. Celkově se pasiva zvyšovala v průměru asi o 400 tis. Kč ročně. Z cizích zdrojů má organizace pouze krátkodobé zdroje. I to představuje podle mého názoru zhoršenou situaci, neboť vzhledem k rozsahu závazků k dodavatelům, jak prokázala vertikální analýza, je organizace nucena splácet své závazky v krátkém časovém období.

Položka závazky za dodavateli totiž nabírá od roku 2010 nejdříve pomalý, později raketový vzestup. V roce 2011 se závazky za dodavateli zvýšily o 22 %, ale v roce 2012 o rovných 126 %, v meziročním srovnání let 2011 a 2012 by se jednalo o vzestup

dokonce 185,4 %. Jako vysvětlení lze akceptovat fakt, že organizace v roce 2012 začala vykazovat zásoby a že tyto zásoby byly pořízeny právě dodavatelsky. Cena zůstatkových zásob z roku 2012 činí 659 tis. Kč, rozdíl mezi závazky za dodavatele mezi roky 2011 a 2012 činí asi 602 tis. Kč. Lze tedy přisvědčit, že za zvýšení závazků za dodavatele jsou s největší pravděpodobností pořízené zásoby.

Ačkoliv se z vertikální analýzy zdálo, že závazky za zaměstnanci budou zřejmě stoupat, není tomu tak. V roce 2011 i v roce 2012 došlo ke snížení těchto závazků na zaměstnance, a to zhruba o 10 % v obou letech. Vývoj závazků za zaměstnance je tedy pozitivní, závazky se nám oproti bazickému roku 2010 snižují. Položka dohodné účty pasivní nemá jasnou tendenci. V roce 2011 došlo k zvýšení o 66,7 %, zatímco v roce 2012 došlo k snížení o 22,7 procentních bodů, když absolutní hodnota nabyla 87 tis. Kč, tedy o 45 % více než v roce 2010.

Graf 17 Vývoj cizích zdrojů SML v letech 2010 - 2012

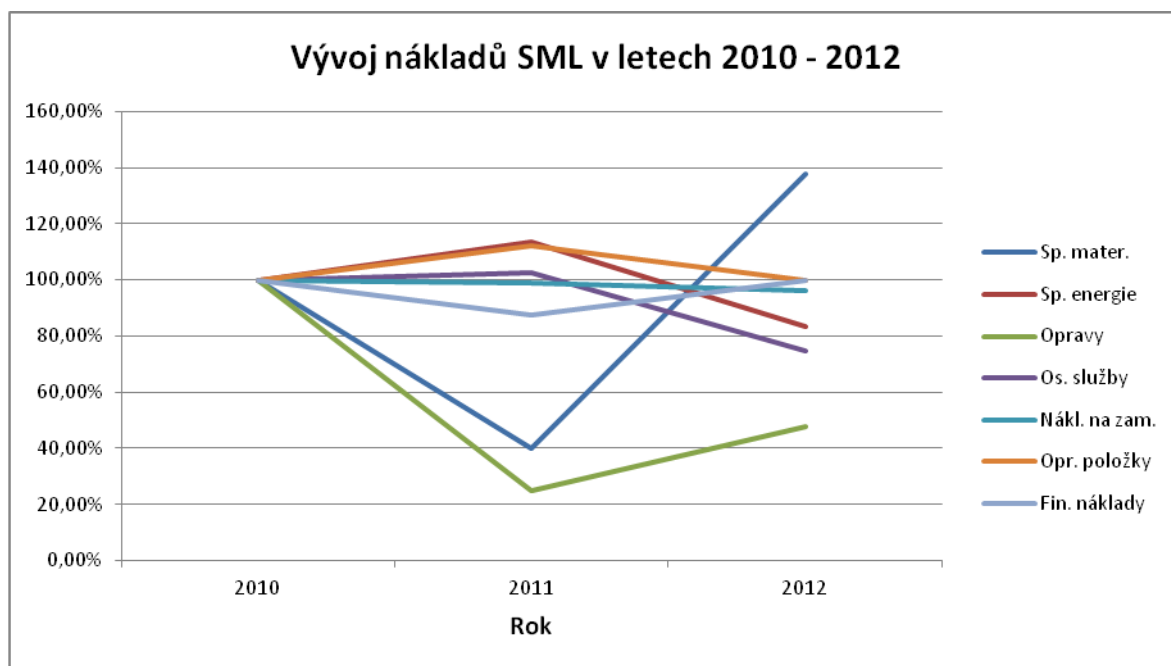


Zdroj: vlastní práce autora

Celkově můžeme o vývoji nákladů správy městských lesů říci, že jejich trend je pozitivní. Náklady se k roku 2012 snižují, nebo stagnují. Podstatné je, že se snižují v těch nejobjemnějších položkách jako např. ostatní služby (dodavatelské práce, doprava apod.). To je jistě uspokojivé. Z předcházejícího víme, že organizace má problémy s řízením svého oběžného majetku. Zásoby nejdříve vůbec nemá, posléze

v roce 2012 jich vykazuje ke konci roku za 659 tis. Kč. Náklady na spotřebovaný materiál však takovým zásobám neodpovídají. Pokud je rok 2010 bazickým rokem, pak v roce 2012 dochází pouze k navýšení o necelých 38 %. Je ovšem pravdou, že meziroční zvýšení z roku 2011 na rok 2012 představuje navýšení na 345 %. Vytvoření zásob bylo jistě žádoucí, nicméně na místě je otázka, kdo a jak se zabýval optimální výši zásob. Nejobjemnější položka – ostatní služby – vykazovala oproti roku 2010 pokles přibližně o 25 %. Zvýšení v roce 2011 je marginální. Zatímco struktura závazků napovídala, že organizace navyšuje platy zaměstnancům, horizontální analýza toto jednoznačně vyvrací. Můžeme říci, že náklady na zaměstnance jsou stabilní. Dokonce dochází k mírnému snížení těchto nákladů. Úspora oproti roku 2010 představuje asi 5 %. V účetnictví této organizace také můžeme zaznamenat účet (položku) opravy a udržování. Z tohoto můžeme velmi snadno dovodit, že organizace má vypůjčený majetek od svého zřizovatele, protože na něj vynakládá náklady (náklady na údržbu, opravy by byly spíše záležitostí zřizovatele). Vývoj oprav je rovněž nestabilní, když oproti roku 2010 dochází v roce 2011 k poklesu o 75 %, zatímco v následujícím roce je hodnota oprav na úrovni asi 47 % roku 2012. S ohledem na skutečnost, že velikost těchto nákladů je minimální, není třeba se tomuto více věnovat. Všechny nákladové položky a jejich vývoj můžeme vidět na následujícím grafu.

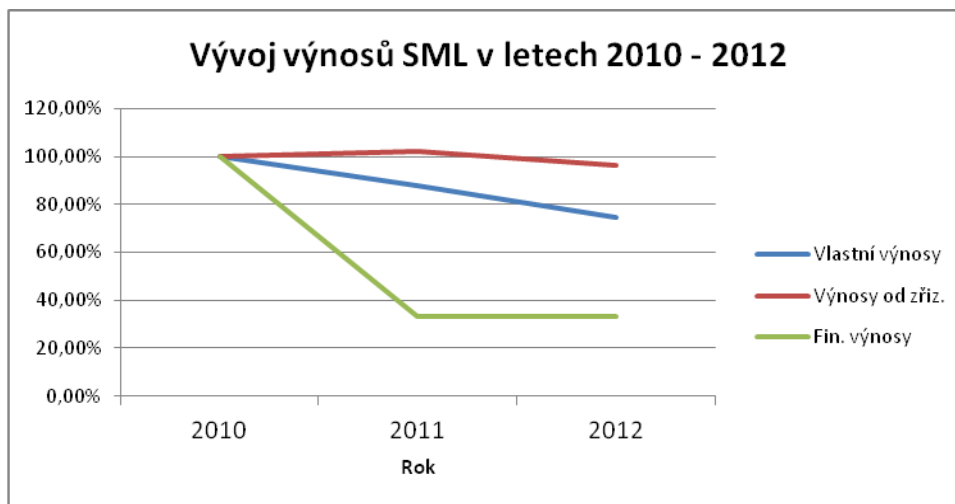
Graf 18 Vývoj nákladů SML v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

Následující graf zachycuje pak výnosy organizace. Není třeba nic dodávat. Již víme, že výnosy z vlastní činnosti klesají. Výnosy od zřizovatele však také mají klesající tendenci.

Graf 19 Vývoj výnosů SML v letech 2010 - 2012

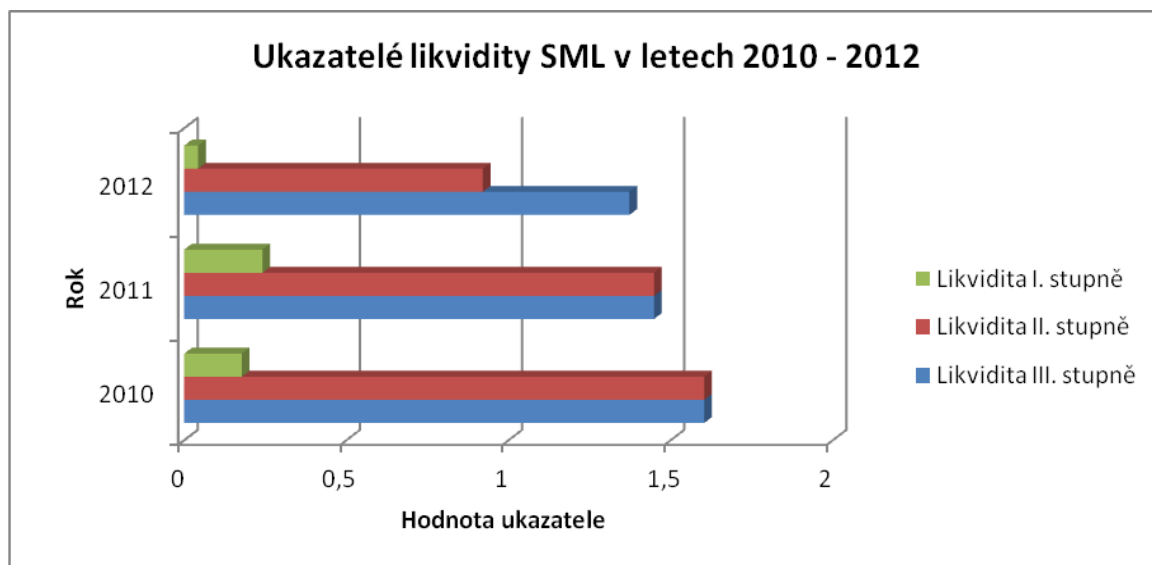


Zdroj: vlastní práce autora

4. 2. 3 Ukazatelé likvidity

Při ukazatelích likvidity se může nejvíce projevit právě velký objem pohledávek a závazků. Jak bylo připomenuto, tak struktura pohledávek a zejména jejich rizikovost hraje velkou roli. V některých případech u takového složení majetku organizace by bylo záhodno přistoupit i k ocenění pohledávek a zjištění, jakou mají reálnou hodnotu.

Graf 20 Ukazatelé likvidity SML v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

Z uvedeného grafu můžeme vidět, že hodnoty ukazatelů likvidity nejsou v souladu s doporučenými standardy. Nejhorší je ukazatel likvidity I. stupně. Tento ukazatel má mít hodnoty kolem 0,3. K této hodnotě se však blíží pouze v roce 2011. Můžeme tak říci, že organizace by se mohla dostat do problémů se splácením svých okamžitých závazků, a to zejména pokud by se jí nedařilo dobře vymáhat své pohledávky. Naproti tomu likvidita II. stupně je ucházející. V letech 2010 a 2011 překračuje hodnotu 1, ale v roce 2012 dochází k snížení hodnoty pod úroveň 1 na 0,9. Ačkoliv se může jednat o ojedinělý stav, je dobré sledovat, co se bude dít v budoucnosti. Bohužel, ani likvidita III. stupně není příliš dobrá. Pokud bychom vzali v úvahu limitní mantinely uvedené v kapitole 3, tak se organizace ještě do nich vejde, ale pokud budeme brát ústřední hodnotu 2, pak organizace ani v jednom roce nevykázala hodnotu, která by se byť jen přibližovala ke 2. A bohužel pro organizaci, i zde dochází k snižování hodnoty indexu ze 1,6 roku 2010 na 1,4 roku 2012. Vezmeme-li v úvahu tvrzení Kaloudy ¹⁰⁹, že III. stupeň likvidity (běžná likvidita) by měla pokrýt krátkodobé závazky aspoň 2x, aby nemusela být prodávána např. dlouhodobá aktiva, pak je výsledek velmi tristní i s ohledem na skutečnost, že organizace dlouhodobá aktiva nemá.

4. 2. 4 Ukazatelé aktivity

Z ukazatelů aktivity byli vybráni ukazatelé doby obratu pohledávek a závazků. Z nich je možné vyčíst, jaký je mezi nimi rozdíl. S ohledem na objem pohledávek a závazků se tato analýza může jevit jako klíčová.

Tabulka 4 Ukazatelé aktivity SML v letech 2010 - 2012

Ukazatel	Rok		
	2010	2011	2012
Doba obratu pohledávek	63,31	90,57	92,33
Dobrá obratu závazků	44,40	74,99	105,17
Rozdíl	18,91	15,57	-12,84

Zdroj: vlastní práce autora

Přihlédneme-li k tomu, že velká část pohledávek vznikla z titulu neočekávaného ukončení dotací pro lesní práce a následně z toho vznikl deficit ve financování zemědělských prací, můžeme říci, že ačkoliv v letech 2010 a 2011 je ukazatel „rozdíl“ nepříznivý – organizace platila dříve své závazky, než dostávala zapláceno od svých

¹⁰⁹ KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 143 ISBN 978-80-7380-174-8.

odběratelů, tak se situace v roce 2012 zlepšila. Organizace v tomto roce již dostává od svých odběratelů zaplacenou dříve, než platí svým dodavatelům. Organizace tak rozdíl již nefinancuje z vlastních zdrojů.

4. 2. 5 Ukazatelé zadluženosti

Jelikož organizace nemá dlouhodobá aktiva a velikost jejich vlastních zdrojů není příliš velká oproti zdrojům cizím, budou ukazatelé zadluženosti na poměrně vysoké úrovni.

Tabulka 5 Ukazatelé zadluženosti SML v letech 2010 - 2012

Ukazatel	Rok		
	2010	2011	2012
Zadluženost	62,36 %	69,00 %	72,83 %

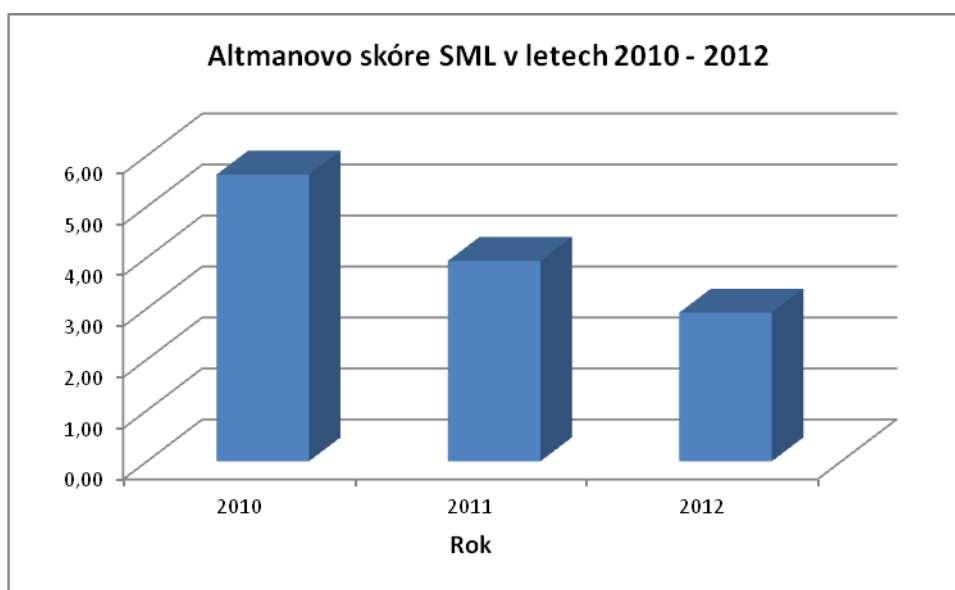
Zdroj: vlastní práce autora

Jak můžeme vidět, tak už v roce 2010 byl ukazatel zadluženosti na horní hranici přijatelnosti. Bohužel, v následujících letech dochází ke zhoršení ukazatelů. V roce 2012 dokonce nabyl hodnoty přibližně 73 %, což už je i na komerční sféru velmi vysoké číslo.

4. 2. 6 Altmanův model

Altmanův model finančního zdraví organizace ukáže, jaká je její finanční situace. Vzhledem k výše uvedeným výtkám a poměrně nepříznivým dalším ukazatelům lze očekávat, že ani Altmanův model pro organizaci nedopadne nejlépe.

Graf 21 Altmanovo skóre SML v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

Predikce o špatném stavu organizace se ne zcela naplnila. V roce 2010 dosáhla organizace vynikajícího hodnocení, když dosáhla v Altmanovu skóre 5,63, což je vysoce nad požadovanými 2,99. Jenže už v roce 2011 došlo ke zhoršení tohoto skóre asi o 1,7, když organizace dosáhla už jen na 3,93. Na tom by nebylo ještě nic špatného, skóre by to bylo stále dobré. V roce 2012 však organizace dosáhla už jen na hodnotu 2,92, což ji přeřadilo do intervalu mezi 1,2 a 2,99, kdy tato metoda není průkazná. Z dlouhodobého hlediska však vidíme, že index má tendenci ke snižování. Organizace tak nesměruje k lepší pozici, ale spíše k horší pozici. Pokud se věci nezmění, lze očekávat, že by mohla spadnout i pod hodnotu 1,2, a to s trochou nadsázky už v roce 2013.

4. 2. 7 Shrnutí analýzy správy městských lesů

Příspěvková organizace Správa městských lesů města Benátky nad Jizerou by se dala charakterizovat jako rozporuplná. Pokud se podíváme na výsledovku, můžeme hovořit o tom, že organizace nevykazuje v této oblasti příliš mnoho vad. Její postavení je tak dobré. Z hlediska rozvahy je na tom však organizace špatně. Existence velkého množství objemu závazků a pohledávek, jejich dlouhé doby obratu předznamenávají potíže. To se konec konců projevilo i na Altmanově modelu. Bude nutné se zaměřit na řízení oběžného majetku i závazků, zvážit další postupy úvěrové politiky organizace. Případné další rozšíření položek není tolerovatelné, přineslo by již příliš velká rizika pro fungování organizace. Rovněž by bylo dobré se zamyslet nad strukturou aktiv organizace, kdy absence dlouhodobých aktiv napomáhá špatným výsledkům.

Závěrem lze říci, že bez dlouhodobých aktiv a při naznačeném vývoji není organizace vhodná pro přeměnu na obchodní společnost. Pokud by však došlo ke sloučení s jinou organizací, pak tato organizace by se jevila jako vhodná pro takové sloučení a po sloučení můžeme uvažovat i o přeměně na obchodní společnost.

4. 3 Analýza Správy sportovních zařízení

Příspěvková organizace Správa sportovních zařízení (dále též „SSZ“) vznikla ke dni 1. 1. 2010 nabytím účinnosti platné zřizovací listiny. Hlavní účel činnosti je ve zřizovací listině uveden následovně:

- Správa a údržba předaného majetku ve vlastnictví města Benátky nad Jizerou k vlastnímu hospodářskému využití a provozování činností s tímto majetkem spojených.

Hlavním předmětem činnosti organizace je pak:

- Provozování zimního stadionu
- Provozování letního stadionu – fotbalového hřiště, hřiště pro volejbal, nohejbal a plážový volejbal
- Provozování koupaliště
- Provozování sportovní haly u Základní školy, Pražská 135
- Pronajímání ledové plochy vč. vybírání vstupného za veřejné bruslení
- Pronájem sportovišť školám, sportovním oddílům a veřejnosti
- Pronájem reklamní plochy na zimním stadionu a ostatních sportovištích
- Zajišťování úklidu šaten a sociálního zařízení
- Údržba areálu sportovišť vč. drobných oprav a údržby zelených ploch

Doplňková činnost organizace pak vůbec povolena není.

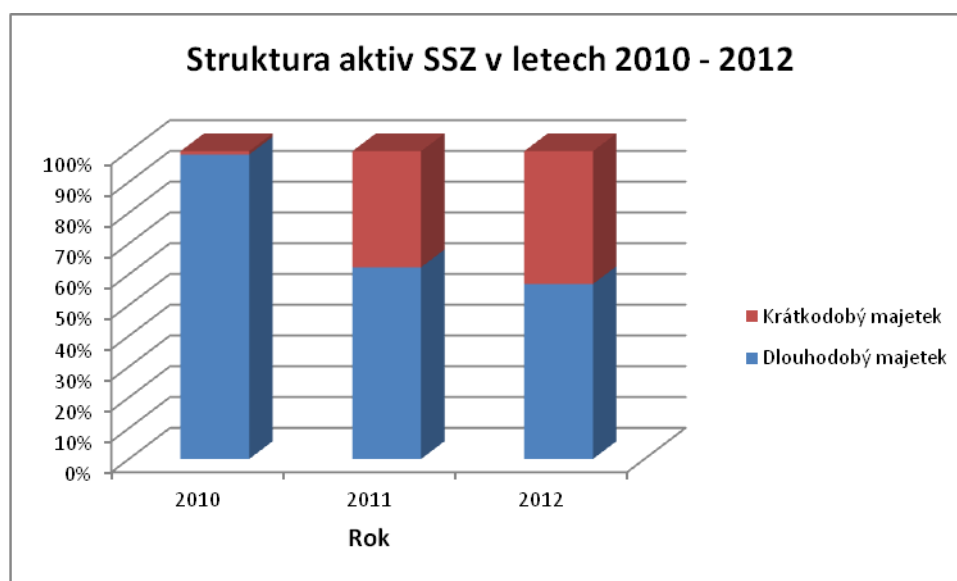
Obsahově pak příspěvková organizace vykonává správu sportovních zařízení, přičemž za hlavními spravovanými zařízení jsou zimní a letní stadiony. Příspěvková organizace má 15 zaměstnanců. Většina provozního majetku organizace je pak dána jako výpůjčka od svého zřizovatele. Na rozdíl od technických služeb a správy městských lesů organizace není plátcem daně z přidané hodnoty.

4.3.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza v jednotlivých letech ukáže, jak byl strukturován majetek správy sportovních zařízení. Tato část analýzy je potřebná nejen pro samotnou představu, jakým majetkem vlastně organizace disponuje, ale ve spojení s horizontální analýzou určí, na jaké náklady je zapotřebí se zaměřit.

Hned na prvním grafu této analýzy můžeme vidět, že v roce 2011 došlo k velké změně ve struktuře majetku. Z majetku organizace byla vyňata většina dlouhodobého majetku. Ilustrace grafu i jeho vypovídací hodnota je naprosto jasná.

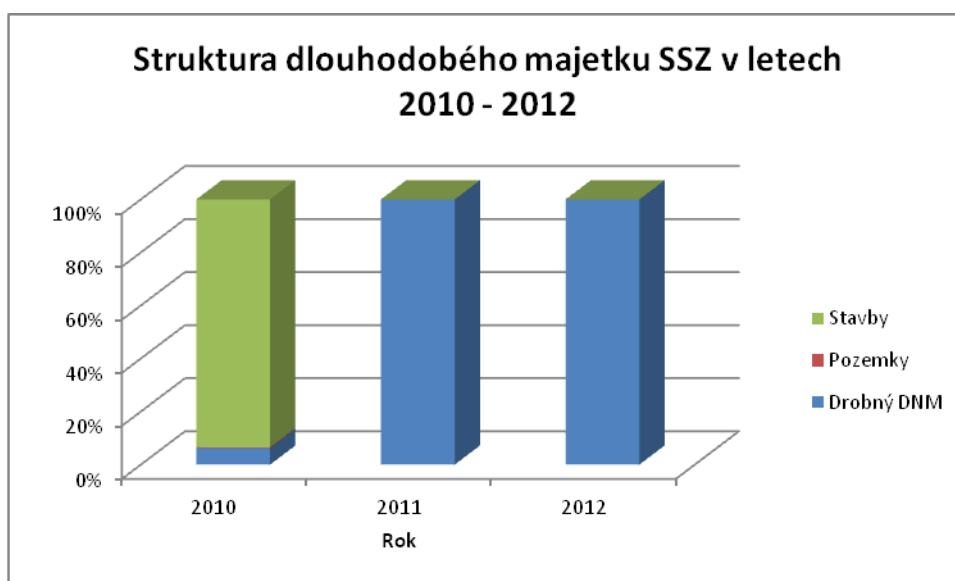
Graf 22 Struktura aktiv SSZ v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

Jelikož došlo k tak radikálnímu poklesu dlouhodobého majetku, který v roce 2010 představoval téměř 99 % celkových aktiv, je jasné, že muselo dojít k velké změně. Tou bylo vyvedení pozemků a staveb z vlastnictví organizace a jejich převedení na zřizovatele, jak to ostatně zákon připouští. V dalších letech se pak poměr dlouhodobého a krátkodobého majetku vesměs stabilizuje, nicméně dlouhodobý je stále většinovým majetkem, když k roku 2012 představoval 57 % celkových aktiv. V letech 2011 a 2012 došlo k stabilizaci výše dlouhodobého majetku, ale pokračuje postupný trend k jeho omezování. Zajímavostí také jistě je, že jediný dlouhodobý majetek, jímž v současnosti správa sportovních zařízení disponuje, je dlouhodobý drobný nehmotný majetek. Z grafu je pak jasně vidět, že pozemky i stavby již organizace ve svém majetku nemá.

Graf 23 Struktura dlouhodobého majetku SSZ v letech 2010 - 2012

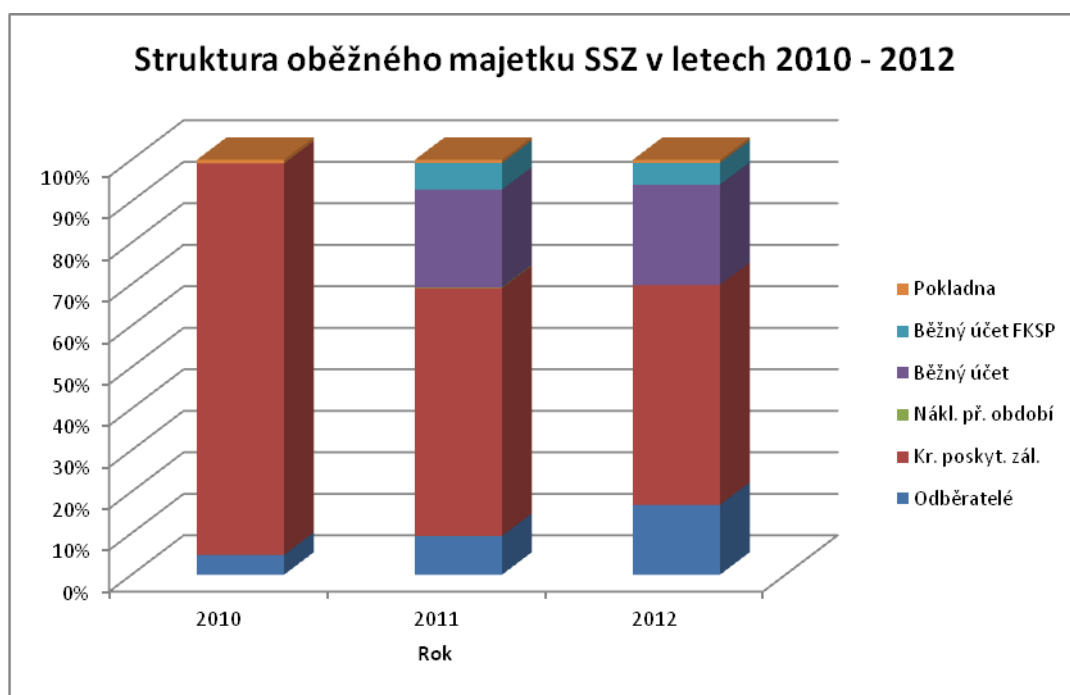


Zdroj: vlastní práce autora

Co se týče oběžného majetku, tak nejvýznamnější položkou jsou krátkodobě poskytnuté zálohy. Tyto zálohy jsou prostředky uvolněné organizace vůči svým dodavatelům. S potěšením můžeme konstatovat, že organizaci se daří tyto zálohy omezovat. V roce 2010 totiž zálohy činily asi 94 % oběžných aktiv, v roce 2011 však už jen 60 % a následující rok 53 %. Poskytnuté zálohy v podstatě znamenají financování dodavatelů. Druhou největší složkou oběžného majetku jsou běžné účty. Tyto představují asi 30 % oběžného majetku, vyjma roku 2010. V tomto roce neměly běžné účty zůstatky. K negativnímu posunu dochází ovšem u třetí největší položky, a to odběratelů. Odběratelé postupně získávají na významu, když se z hodnoty 5 % roku 2010 dostaly na 9,3 % v roce 2011 a v roce 2012 dokonce na 16,8 %. Trend zvyšování je poměrně nebezpečný, jedná se asi o 5 procentních bodů za jeden jediný rok.

Z informací, které vyplynuly z vertikální analýzy, je patrné, že organizace je poměrně štedrá jak vůči svým dodavatelům, tak vůči svým odběratelům. Úvěrová politika není dobrá. Poskytnuté zálohy a pohledávky za odběrateli činí v letech 2011 a 2012 přibližně 69 % oběžných aktiv. Úvěrovou politiku organizace bude zřejmě nutné výrazně upravit.

Graf 24 Struktura oběžného majetku SSZ v letech 2010 - 2012

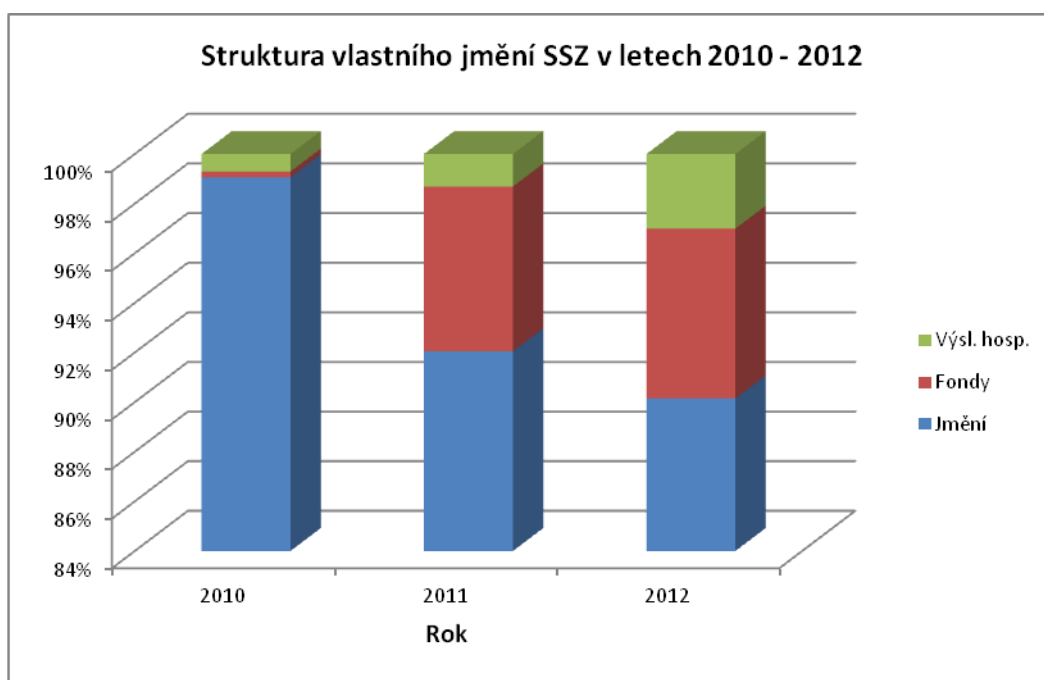


Zdroj: vlastní práce autora

Struktura pasiv mimo jiné ukáže, zdali organizace skutečně musí revidovat svou úvěrovou politiku, případně jak razantně. Skutečností totiž zůstává, že organizace nemusí vynaložené prostředky poskytovat ze svých zdrojů, nýbrž ze zdrojů svých dodavatelů.

Bohužel pro organizaci, vlastní zdroje organizace jsou mnohem větší, než cizí zdroje. I po odebrání staveb a pozemků v roce 2011 představují cizí zdroje financování přibližně 30 % celkových pasiv. Největším vlastním zdrojem organizace je jmění organizace. Toto představuje i po redukcí jmění asi 90 % celkových vlastních zdrojů roku 2012. Ačkoliv bylo jmění organizace významně redukováno, tak hodnota 90 % roku 2012 je nejmenší dosaženou hodnotou. V roce 2011 totiž bylo jmění organizace 92 % celkového vlastního jmění. Fondy organizace představovaly v letech 2011 a 2012 přibližně 7 % a mají od roku 2011 stabilizovanou tendenci. Vzhledem k velkému objemu jmění organizace, v němž byly vedeny i stavby a pozemky, představovaly fondy v roce 2010 pouze 0,23 % celkového objemu vlastního jmění. Příjemným zjištěním může být skutečnost, že hospodaření organizace přináší zisk a tento zisk v roce 2011 představoval 1,3 % vlastních zdrojů, ale v roce 2012 už 3 %.

Graf 25 Struktura vlastního jmění SSZ v letech 2010 - 2012

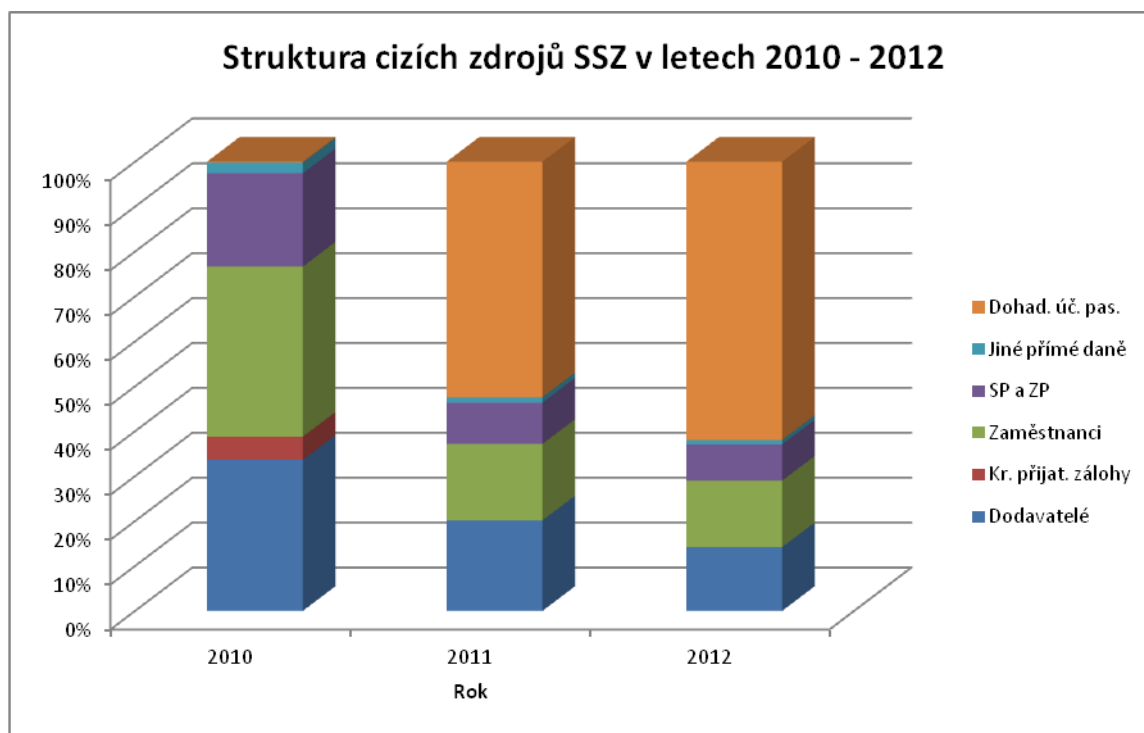


Zdroj: vlastní práce autora

Struktura cizích zdrojů financování ukazuje, že organizace eviduje velmi objemnou část, tzv. dohadných účtů pasivních, tedy závazky, nejčastěji za dodavatele, u nichž dosud nedostala přesné doklady. Dohadné účty byly v roce 2010 pouze 0,18 % celkových cizích zdrojů. Částečně změnou účtování a zároveň úpravou dodavatelských služeb se však v roce 2011 dostávají již na 52,4 % a v roce 2012 dokonce představují 62 % celkových cizích zdrojů. Nárůst jde ruku v ruce se snižováním podílu závazků vůči dodavatelům. Tento činil v roce 2010 34 %. O jeden rok později, tedy v roce 2011, však závazky vůči dodavatelům představují 20 % celkových pasiv a další rok dochází ke snížení na 14 %. Obdobný trend můžeme zachytit poté u zaměstnanců a na to navazujících závazcích k zdravotnímu a sociálnímu pojištění. V roce 2010 představují závazky za zaměstnanci 38 % celkových cizích zdrojů a závazky za sociálním a zdravotním pojištěním pak asi 21 %. Dohromady tato skupina tvořila v roce 2010 cca 59 % celkových pasiv. V roce 2011 se však s příchodem změn závazky za zaměstnanci snižují na 17 % a zdravotní a sociální pojištění na 9 %. V roce 2012 dochází k dalšímu poklesu, když závazky z titulu zdravotního a sociálního pojištění klesají o 1 procentní bod, zatímco závazky za zaměstnanci o 2 procentní body.

Následující graf pak názorně ilustruje výše popsané skutečnosti. Změna struktury cizích zdrojů je patrná.

Graf 26 Struktura cizích zdrojů SSZ v letech 2010 - 2012



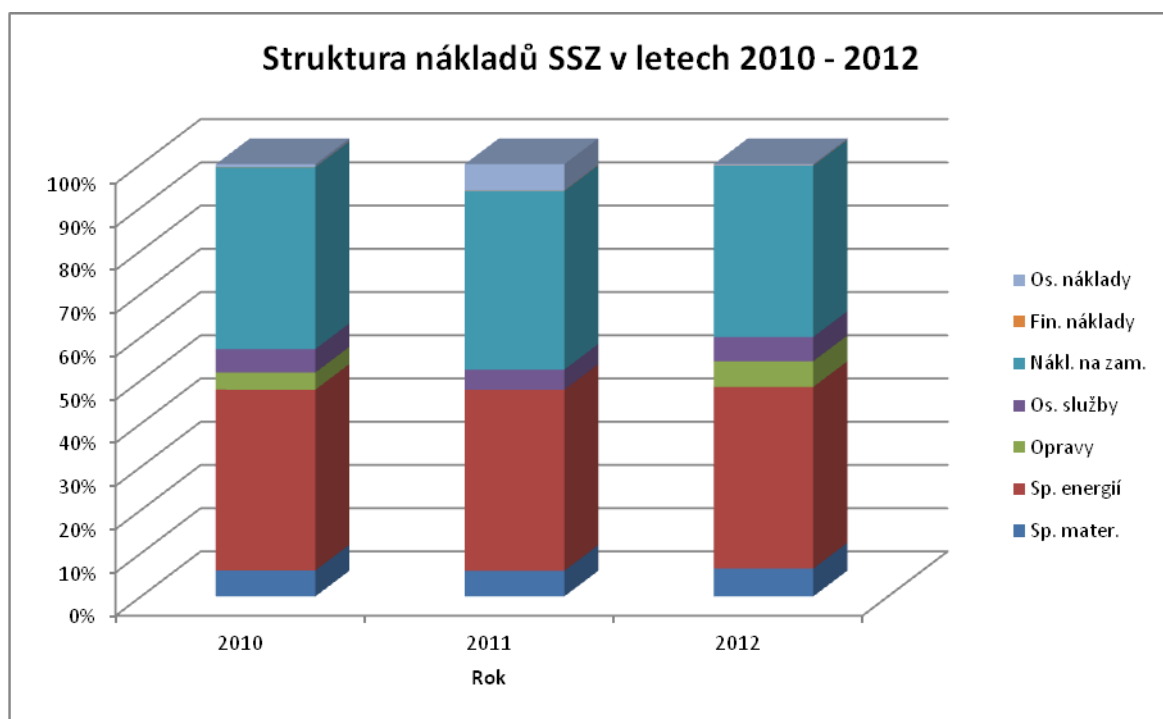
Zdroj: vlastní práce autora

Doposud provedené vertikální analýzy majetku organizace a jeho zdrojů financování nepoukazují na příliš dobré výsledky. Zvrátit toto ovšem krom horizontální analýzy může vertikální analýza nákladů a výnosů. Pokud by např. došlo ke zvýšení vlastních zdrojů financování, mohli bychom hovořit o uspokojivých výsledcích.

V roce 2011 přišla organizace o značnou část svého jmění, jak bylo uvedeno. Zatímco struktura aktiv i pasiv ukázala na poměrně dynamický vývoj, vývoj struktury nákladů ukazuje, že organizace co do struktury má své náklady stabilní. Největšími položkami, které představují dohromady asi 80 % celkových nákladů, jsou náklady na zaměstnance a spotřeba energií. Spotřeba energií je relativně špatně ovlivnitelnou položkou. Důvodem je, že spravovaný majetek musí být např. osvětlen, vytápěn atd. Jistě lze učinit kroky pro redukci spotřeby energií, ale i tyto kroky mají své limity. Změny ve spotřebě energií jsou minimální – každým rokem dochází ke zvýšení asi 0,1 procentního bodu z počátečních 41,8 % v roce 2010 na 42 % v roce 2012. Relativně příznivý trend můžeme sledovat u druhé objemné položky, a to u zaměstnanců. Náklady na zaměstnance v roce 2010 představují asi 42 %, v roce 2011 dochází ke

snížení na 41,3 % a v roce 2012 je hodnota 39,6 % celkových nákladů. Spotřeba materiálu organizace je poměrně konstantní a drží se kolem 6 % celkových nákladů ve všech letech. Totéž se dá říci i o ostatních službách, když tyto se průměrně drží na 5,5 %. Skokově se pak chovají náklady na opravy a údržbu. V roce 2010 představují 4 % celkových nákladů, ale v roce 2011 nejsou provedeny žádné opravy ani údržba. To je vzhledem k šíři majetku, jaký má správa sportovních zařízení ve správě a k jakému účelu je majetek využíván, velmi atypické. V roce 2012 pak náklady spojené s touto položkou představují asi 6 %.

Graf 27 Struktura nákladů SSZ v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

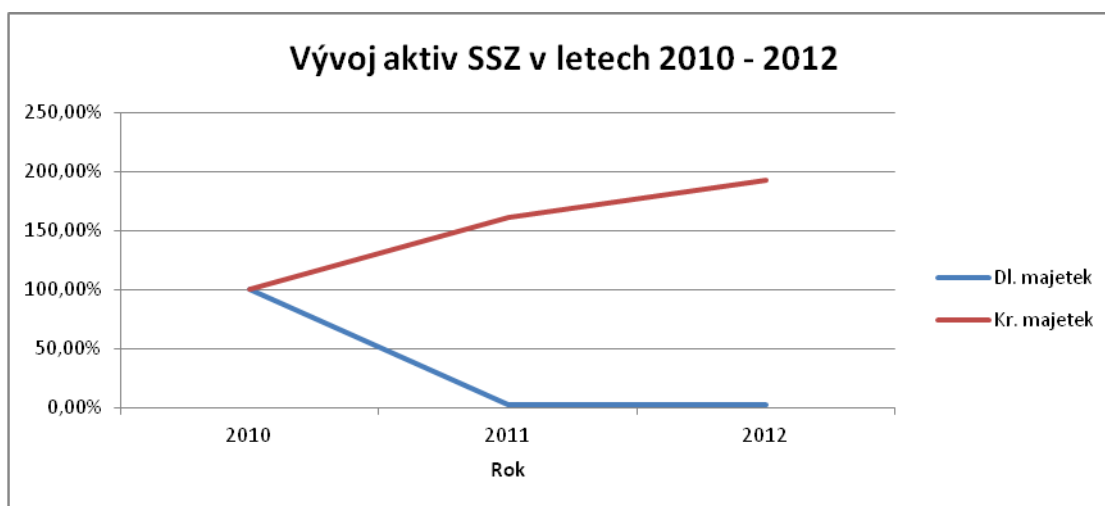
Náklady organizace jsou tedy stabilní jak co do své struktury, tak co do své výše, které se pohybují kolem 10 mil. Kč. Jak se to má ovšem se samotnou strukturou výnosů? Na rozdíl od předcházejících dvou organizací dochází u správy sportovních zařízení ke zlepšení situace. V roce 2010 představují výnosy od zřizovatele asi 85,5 % celkových výnosů. To svědčí o velkých dotacích ze strany zřizovatele. Výnosy z vlastních činností proti tomu představují pouze 14,5 %. To se však mění – v roce 2011 dochází k pozitivnímu vývoji a výnosy z vlastní činnosti představují 19,7 %. Výnosy od zřizovatele tak klesly o 5,2 procentního bodu. I v následujícím roce dochází k celkovému zvýšení výnosů z vlastní činnosti, když tento atakuje hranici 21 % a podíl výnosů od zřizovatele tak klesá na 79 %. Oproti dvěma zbývajícím organizacím se jedná o zcela opačný trend.

4.3.2 Horizontální analýza

V horizontální analýze se zaměříme zejména na vývoj těch složek majetku, zdrojů, výnosů a nákladů, které mají největší objem. Právě tyto složky totiž nejvíce ovlivňují chod organizace jako celku.

Vývoj aktiv potvrzuje už vertikální analýzu. V roce 2011 skutečně došlo k silnému odlivu dlouhodobého majetku organizace. Z původních 100 % klesl v roce 2011 na 2,86 % a v roce následujícím došlo k dalšímu poklesu o 0,13 procentního bodu. Naproti tomu krátkodobý majetek má jasnou vzestupnou tendenci. Oproti roku 2010 došlo v roce 2011 k navýšení o 61 %, v roce 2012 došlo k dalšímu zvýšení asi o dalších 32 procentních bodů, když oproti roku 2010 stoupl o cca 93 %.

Graf 28 Vývoj aktiv SSZ v letech 2010 - 2012



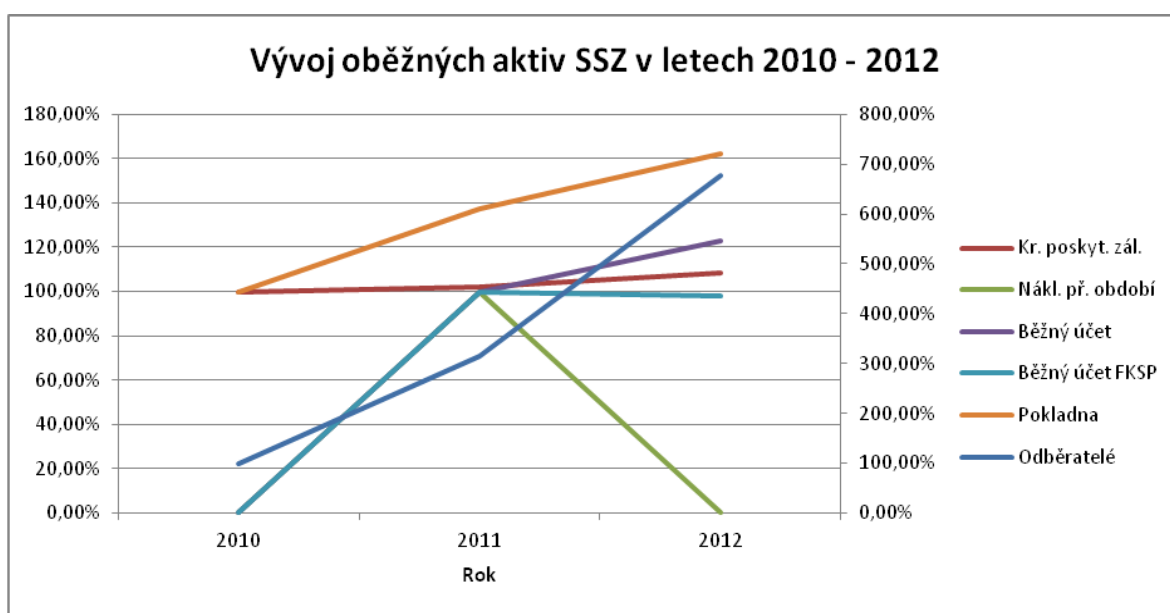
Zdroj: vlastní práce autora

Jelikož v roce 2011 došlo k vyřazení pozemků a staveb z majetku organizace, zůstává jedinou složkou dlouhodobého majetku nehmotný dlouhodobý majetek. I ten však oproti roku 2010 vykazuje sestupnou tendenci. V roce 2011 se jeho hodnota snížila na 46,3 %, v roce 2012 pak ztratil další 2,1 procentního bodu. Částečně byl tento stav způsoben i odlivem softwaru, jež původně sloužil k obsluze sportovních zařízení.

Velice dynamicky se však vyvíjí oběžný majetek. Už z předchozího víme, že nejobjemnější složkou oběžného majetku jsou krátkodobé pohledávky – poskytnuté zálohy a odběratelé. Vývoj v letech 2010 – 2012 vyhnal hodnotu oběžného majetku

z 897 tis. Kč na 1,7 mil. Kč v roce 2012, to odpovídá právě navýšení o cca 90 %. Zatímco poskytnuté zálohy mají pouze mírnou tendenci ke vzestupu, mluvíme o 2 % za rok 2011 a o dalších 6 % za rok 2012, odběratelé mají přímo astronomický vzestup. V roce 2011 dosáhla hodnota 314 % roku 2010. Do konce roku 2012 se tato hodnota téměř zdvojnásobila, když oproti roku došlo k zvýšení o 577 %. To už pochopitelně musí vedení organizace reflektovat svou úvěrovou politikou. Z oběžného majetku došlo ještě k velkému zvýšení peněz v pokladně. Tyto se od roku 2010 zvýšily o 62,5 %. S ohledem na skutečnost, že peníze v pokladně představují zanedbatelnou částku, a tak i objem ve struktuře, není třeba se tomuto více věnovat.

Graf 29 Vývoj oběžných aktiv v letech 2010 - 2012



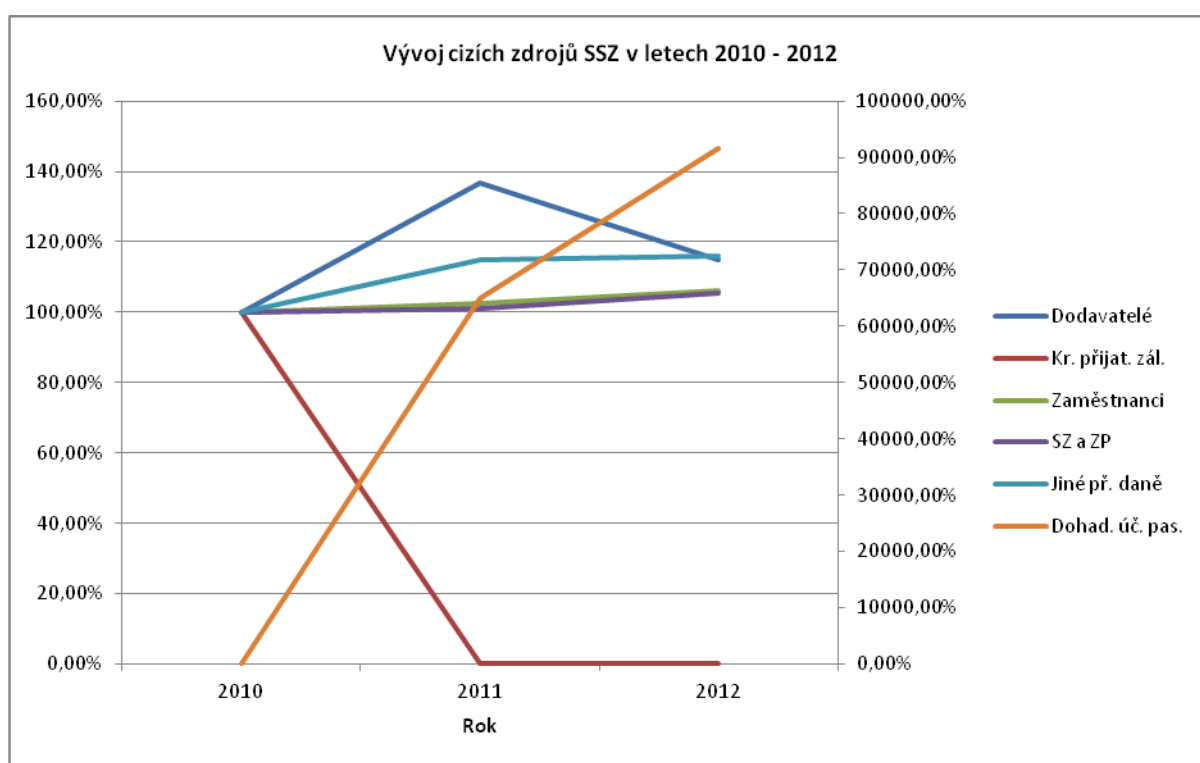
Legenda: pravá vertikální osa platí pro položku odběratelé, levá pak pro ostatní položky.

Zdroj: vlastní práce autora

Vývoj cizích zdrojů financování je dán vývojem krátkodobých závazků, neboť správa sportovních zařízení nemá dlouhodobé závazky. I zde dohadné účty pasivní hrají jasný prim. Proti bazickému roku 2010 dosahovaly hodnot v rámci desetitisíců procent. Avšak i při meziročním srovnání let 2011 a 2012 došlo ke značnému navýšení této položky, a to o přibližně 41 %. S ohledem na to, že se jedná o nejobjemnější složku cizích zdrojů, musí vedení organizace tomuto věnovat značnou pozornost. Nestálý vývoj mají pak dodavatelé. Závazky k dodavatelům v roce 2011 stouply o 36 %, nicméně v roce 2012 představovalo jejich navýšení „jen“ 14 % oproti roku 2012. Meziroční srovnání tak představuje pokles závazků za dodavateli o 16 %. Z hlediska zadlužení je to dobrý vývoj, z hlediska financování organizace se jedná o špatnou

zprávu, protože organizace tak může tyto závazky krýt z vlastních zdrojů.¹¹⁰ Ačkoliv zaměstnanci měli z hlediska vertikální analýzy klesající tendenci, horizontální analýza ukazuje, že oproti roku 2012 dochází ke zvyšování těchto závazků. V průměru se jedná o zvýšení 3 procentních bodů za rok. Na to reagují samozřejmě i závazky z titulu zdravotního a sociálního pojištění. Ty se v průměru zvedly o 2,5 procentních bodů za rok. V roce 2012 dosáhly hodnoty 105 % oproti roku 2010. Navýšení přímých daní o 16 % můžeme zanedbat, protože jejich objemnost je minimální a i absolutní vyjádření (15 tis. Kč) nepředstavuje významnou částku.

Graf 30 Vývoj cizích zdrojů SSZ v letech 2010 - 2012



Legenda: pravá vertikální osa platí pro položku dohadné účty pasivní, levá pak pro ostatní položky.

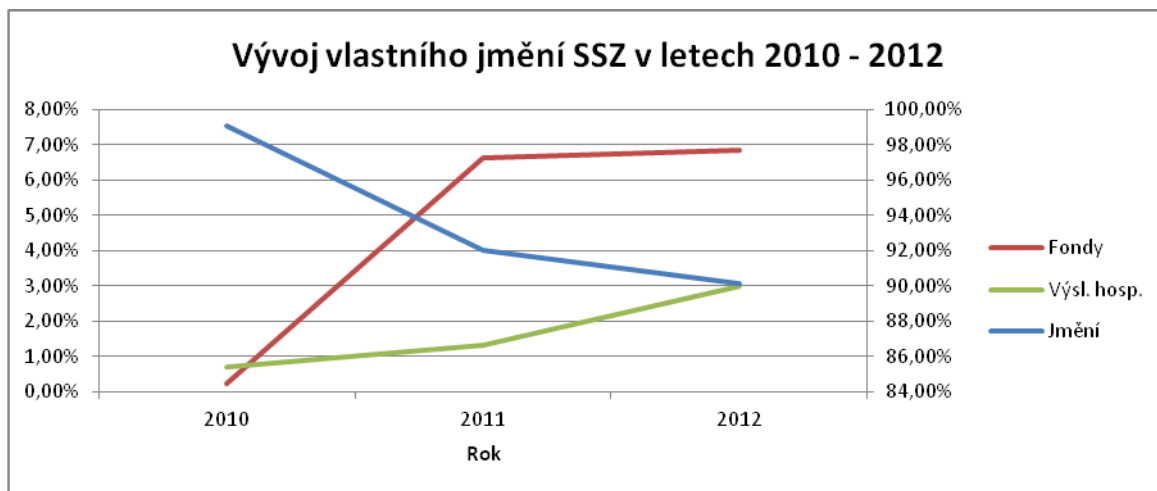
Zdroj: vlastní práce autora

Tak jak došlo k poklesu objemu dlouhodobého majetku podle vertikální analýzy, tak dochází i ke snížení v časové ose. V roce 2011 kleslo jmění organizace o 97 %, na této hodnotě se přibližně ustálilo. Z hlediska vlastního jmění dochází i k poklesu fondů organizace. Fondy klesly přibližně o 11 % v roce 2011 a na této hodnotě, tedy 89 % roku 2010, také zůstávají v roce 2012. Hospodářský výsledek v roce 2011 klesl o 96,3 %, v roce 2012 se však zvýšil o 7 procentních bodů. Oproti roku 2011 se však

¹¹⁰ K tomuto se pak přesněji vyjádří obraty pohledávek a závazků a rovněž obraty a zadluženost. Tito ukazatelé jsou pak směrodatnými, vývojoví ukazatelé jsou v tomto případě spíše indikátory.

hospodářský výsledek zlepšil v roce 2012 o více jak 100 %. Radikální zhoršení hospodářského výsledku z asi 600 tis. Kč v roce 2010 na asi 34 tis. Kč v roce 2011 můžeme připsat rovněž na vrub organizačním změnám, které v roce 2011 proběhly.

Graf 31 Vývoj vlastního jmění SSZ v letech 2010 – 2012



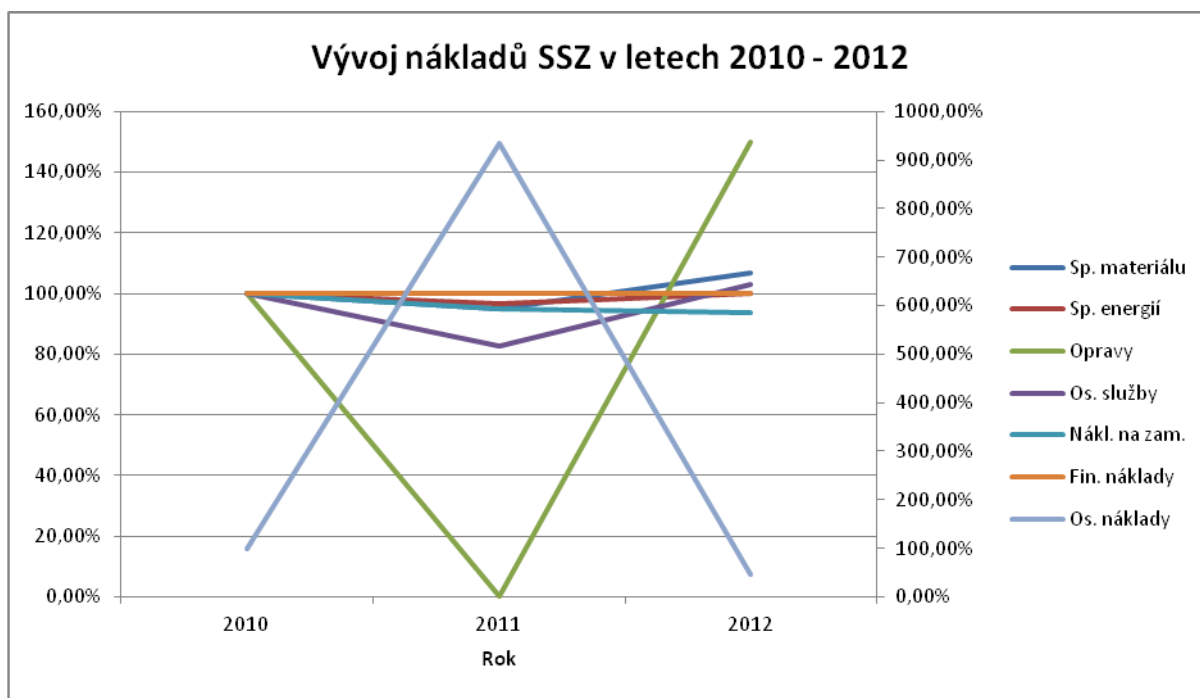
Zdroj: vlastní práce autora

Z vertikální analýzy nákladů správy sportovních zařízení vyplynulo, že struktura jejich nákladů je vesměs neproměnlivá. Může to být dáno opakovanou činností na poměrně rozsáhlém městském majetku. Horizontální analýza ukazuje obdobný trend, nicméně je zde několik výjimek. Předně musíme říci, že právě v nejobjemnějších složkách nákladů dochází jen k menším změnám. Spotřeba energie se od roku 2010 v podstatě nezměnila a v roce 2012 bylo navýšení pouze 0,16 %. V roce 2011 se však podařilo organizaci ušetřit na těchto nákladech asi 5 %. Tento výkyv by však ještě měl být konzultován s vytižeností zařízení. Náklady na zaměstnance mají klesající tendenci, a to o přibližně 3,5 procentních bodů za rok. V roce 2012 došlo ke snížení nákladů na zaměstnance o 6 % oproti roku 2010. Spotřeba materiálu má stejně nejasnou tendenci jako při vertikální analýze. Nejdříve v roce 2011 dochází k jejímu snížení o 5 %, následně k meziročnímu zvýšení o 11 %. Celkové navýšení oproti roku 2010 je pak 6 %. Skoky rovněž můžeme vidět u ostatních nákladů, zejména v roce 2011. V tomto roce organizace vyskladnila za 577 tis. Kč zboží, jednalo se o jednorázovou operaci. V případě oprav je možné vidět skoky hned dva, když v roce 2011 nejsou žádné takové náklady, tedy klesnou o 100 %, aby se následně zvedly o 50 % proti roku 2010.

Z hlediska celkových nákladů můžeme hovořit o relativně pozitivních změnách. Nejobjemnější složky mají tendenci stagnovat či klesat. Ačkoliv v roce 2012 dochází

opět ke zvýšení nákladů asi o 300 tis. Kč oproti roku 2012, je toto zvýšení kryto zvýšením výnosů přibližně o 350 tis. Kč.

Graf 32 Vývoj nákladů SSZ v letech 2010 - 2012

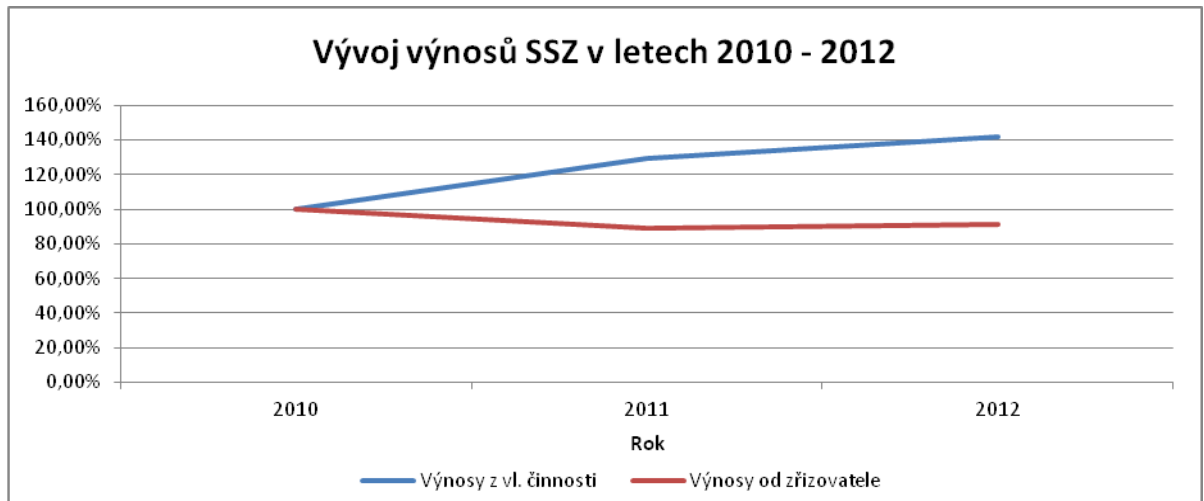


Legenda: levá vertikální osa platí pro položku ostatní náklady, pravá pak pro ostatní položky.

Zdroj: vlastní práce autora

Entusiasmus můžeme očekávat u výnosů. Důvodem je vertikální analýza, která ukazuje na zvyšující se soběstačnost organizace. V roce 2011 dochází ke zvýšení vlastních výnosů o 29 %. O rok později – 2012 – však tento trend pokračuje, když výnosy z vlastní činnosti se meziročně zvednou o 10 %, celkově pak o 42 % oproti bazickému roku. Výnosy od zřizovatele mají rovněž z pohledu horizontální analýzy poměrně příznivý vývoj. Oproti roku 2010 došlo k jejich celkovému snížení o přibližně 9 %.

Graf 33 Vývoj výnosů SSZ v letech 2010 - 2012

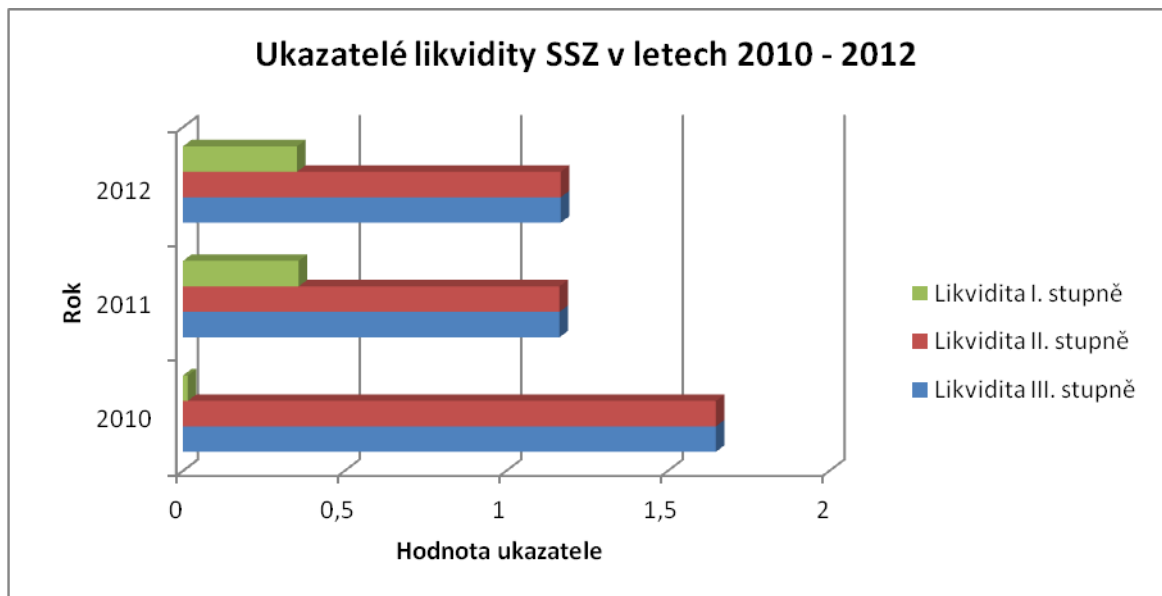


Zdroj: vlastní práce autora

4. 3. 3 Ukazatelé likvidity

Jak je na tom ovšem likvidita správy sportovních zařízení? Ukazatelé likvidity vypovídají o tom, jak je organizace schopna dostát svým závazkům. Naštěstí není organizace vyloženě financována z cizích zdrojů. Lze tedy očekávat, že ukazatelé likvidity by nemusely dopadnout nejhůře.

Graf 34 Ukazatelé likvidity SSZ v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

Z hlediska delšího časového období došlo ke zhoršení likvidity. Likvidita III. stupně (běžná likvidita) se z hodnoty 1,6 dostala na hodnotu 1,2, což už je pod hranicí přijatelnosti. Naproti tomu likvidita II. stupně (pohotová likvidita) má přijatelné i

konečné hodnoty, a to 1,2. Došlo tedy k určité optimalizaci. O zlepšení situace můžeme rovněž hovořit i v případě likvidity I. stupně (peněžní likvidita). Ta dosahovala původně pouze hodnoty 0,02. V letech 2011 a 2012 však vykazuje už doporučené hodnoty, a to cca 0,35.

4.3.4 Ukazatelé aktivity

Vzhledem již k výše uvedenému jsou ukazatelé aktivity jedním z rozhodujících faktorů pro správné nastavení úvěrové politiky.

Tabulka 6 Ukazatelé aktivity SSZ v letech 2010 - 2012

Ukazatel	Rok		
	2010	2011	2012
Doba obratu pohledávek	30,92	36,70	42,64
Doba obratu závazků	18,92	45,46	52,24
Rozdíl	12,00	-8,76	-9,61

Zdroj: vlastní práce autora

Z uvedených hodnot můžeme vyčíst, že v roce 2011 došlo zřejmě k přehodnocení úvěrové politiky. Zatímco v roce 2010 organizace „doplácela“ na své odběratele, v roce 2011 a 2012 již využívá rozdílu mezi nutností platit své závazky a inkasem svých pohledávek. Systém je tedy dobře nastaven a úvěrová politika se v tomto bodě měnit nemusí. Otázkou zůstává např. bonifikace odběratelů apod.

4.3.5 Ukazatelé zadluženosti

Zadlužení je vlastně formou financování. Obecně platí, že cizí zdroje financování jsou levnější než vlastní zdroje. Z příslušné části práce víme, že určitá míra zadlužení je žádoucí.

Tabulka 7 Ukazatelé zadluženosti SSZ v letech 2010 - 2012

Ukazatel	Rok		
	2010	2011	2012
Zadluženost	0,65%	32,40 %	36,91 %

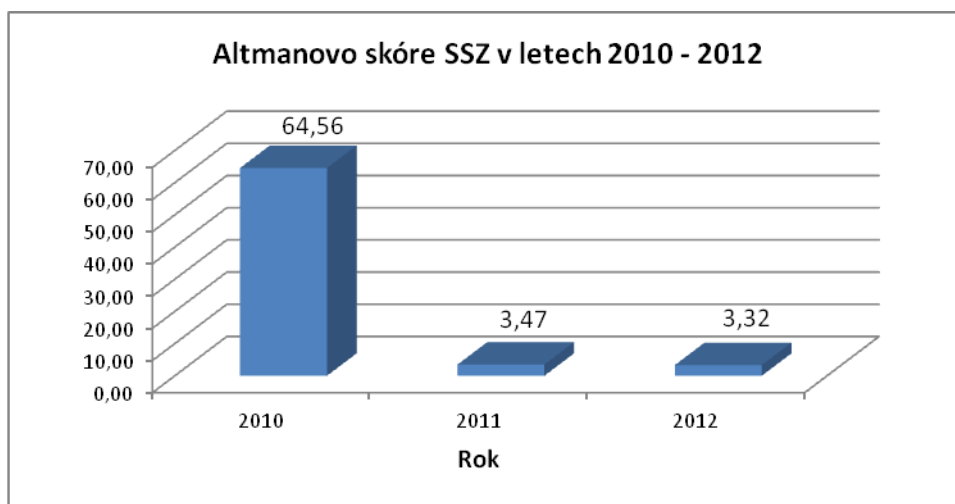
Zdroj: vlastní práce autora

Ukazatelé zadluženosti prokázali, že i po pozbytí velké části aktiv organizace vykazuje téměř ideální zadlužení. V roce 2011 je hodnota 32,4 % žádoucí hodnotou. Zvýšení o 4,5 procentního bodu v následujícím roce nepředstavuje vůbec žádný problém. Můžeme ještě hovořit i o určitém přínosu, zejména pro město.

4. 3. 6 Altmanův model

Altmanův model finančního zdraví se dá očekávat velmi vysoká pro rok 2010. Je to způsobeno velkými stálými aktivy (a tím i aktivy). V následujících letech lze očekávat poměrně radikální propad.

Graf 35 Altmanovo skóre SSZ v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní práce autora

Predikce se naplnila. Organizace v roce 2010 dosáhl téměř neuvěřitelného skóre, a to téměř 65. Po převedení dlouhodobého hmotného majetku se sice hodnota indexu výrazně snížila, přesto zůstala na poměrně slušné úrovni. I nejnižší hodnota 3,32 představuje dobré finanční zdraví.

4. 3. 7 Shrnutí analýzy správy sportovních zařízení

Ze všech tří posuzovaných organizací dopadla správa sportovních zařízení asi nejlépe. Strukturální analýza sice prokázala problémy, které bude muset management řešit, nicméně tyto problémy v celkovém kontextu nepředstavují ohrožení životaschopnosti organizace.

Z hlediska aktiv můžeme hovořit o minimálních rizicích, byť musí být dobře sledováno, komu organizace půjčuje. Největší položku oběžných aktiv „poskytnuté zálohy“ tvoří zálohy za dodavateli energií, které lze bezesporu označit za bonitní dlužníky. Trend vývoje odběratelů však ukazuje, že do budoucna se bude zapotřebí zaměřit na to, komu je půjčováno, bude-li taková trend pokračovat.

Organizace je provozuschopná. Její převod na obchodní společnost však může narazit v jedné věci. Sportovní organizace, které mají své sídlo v Benátkách nad Jizerou, jsou

od placení poplatků za využití sportovních zařízení v majetku města osvobozeny. V organizaci se tak střetává třísměnný finanční systém, kdy organizace má v podstatě výnosy za využívání zařízení (všichni vyjma uvedených sportovních organizací), a výnosy (dotace) do svého zřizovatele, který jednak dotuje činnost sportovních organizací intervencí osvobození od placení poplatků za využití a zároveň dotuje samotnou příspěvkovou organizaci.

Takový model umožňuje městu mnohem lépe a v podstatě i jednodušeji kontrolovat, jak jsou vynakládány dotace sportovním organizacím. Jsou v podstatě jednoduše vynakládány skrze správu sportovních zařízení města Benátky nad Jizerou. Nevýhodou tohoto modelu může být pak skutečnost, že sportovní organizace nevyužívají majetek města efektivně a že nemusí docházet k zefektivnění vynaložených městských nákladů.

Vzhledem k tomu, že změna na obchodní společnost by vyžadovala nejen reorganizaci příspěvkové organizace, ale rovněž i změnu financování sportovních organizací, což je otázka debat a dohady i na několik let, nelze se nyní přiklonit k závěru, že by bylo vhodné správu sportovních zařízení reformovat na obchodní společnost.

5 Možnosti řešení

Tato část práce se bude věnovat možnostem, které město Benátky nad Jizerou může realizovat. V podstatě existují tři varianty:

- ponechání stávajícího stavu
- sloučení příspěvkových organizací a jejich případný převod na obchodní společnost
- zajištění potřebných služeb pro město dodavatelsky, formou veřejné zakázky

Všechny uvedené varianty mají pochopitelně svá pozitiva i svá negativa. Nejproblematictější se jeví skutečnost, že negativa a pozitiva variant jsou zpravidla vždy z jiných oblastí. Nelze proto přistoupit ke klasickému výběru jen pomocí ekonomických ukazatelů. Již v případě příspěvkové organizace správa sportovních zařízení bylo naznačeno, že její převod na obchodní společnost by s sebou nesel velký problém dalšího financování sportovních aktivit v městě. Je proto zřejmé, že výběr nejvhodnější varianty není jen o ekonomice, ale o její celkové koncepci, včetně zvážení sociálních, politických a dalších aspektů.

5.1 Ponechání stávajícího stavu

Zcela legitimní variantou je ponechání stávajícího stavu. Stávající stav je zakonzervovaný a nepřináší v podstatě žádná rizika, které se mohou objevit při reorganizaci, popř. transformaci. Dokonce nepřináší ani příliš velká rizika, co se týče příspěvkových organizací samotných.

Problematickou na stávajícím stavu je skutečnost, že dochází k duplicitnímu zajišťování služeb pro město. Všechny tři příspěvkové organizace vykonávají více či méně podobně zaměřené služby. Znamená to samozřejmě vyšší náklady na management organizací, správní náklady atd. Také to brzdí organizace při výkonu jejich činnosti, kdy se musí spolehnout výhradně na své zaměstnance. V době velkého vytížení to může být problém. Bezespору jsou tu také problémy v ekonomice organizací, zejména s nedostatečným majetkem, který by dokázal výsledky finanční analýzy vylepšit. Započtení výpůjčky do finanční analýzy je možné pouze pro

komentář, nikoliv však pro samotnou analýzu, protože by mohlo dojít k jednodušší manipulaci s poskytovanými údaji.

Ponechání stávajícího stavu je tak podle mého názoru pouze hypotetickou variantou, o čemž svědčí i skutečnost, že město chce tento problém řešit, vědomo si problémů a duplicitních výdajů na vlastně tytéž služby.

5. 2 Sloučení příspěvkových organizací

Sloučení příspěvkových organizací je prvním krokem v reformách, které budou navrhovány. Kromě návrhu na zajištění služeb dodavatelsky (veřejnou zakázkou) je sloučení prakticky nevyhnutelné.

5. 2. 1 Sloučení technických služeb a správy městských lesů

Pokud se pustíme do této varianty, tak sloučení technických služeb a správy městských lesů je logickým krokem. Obě organizace totiž v podstatě vykonávají tytéž úkoly pro svého zřizovatele. Míra prolínání jejich aktivit je značná, o čemž svědčí i interní záznamy. Je tak zcela zřejmé, že dvě příspěvkové organizace pro prakticky stejnou činnost jsou pro město nevýhodné.

Za nejmarkantnější negativa stávajícího stavu totiž můžeme považovat zdvojené náklady na vedení organizací (management) a náklady správní (např. dvě ekonomická oddělení). To jsou bezesporu nemalé náklady, zejména vezmeme-li v úvahu, že z výsledku finanční analýzy vyplynulo, že u obou organizací jsou náklady na zaměstnance jednou z nejvyšších položek. Také můžeme říci, že existence dvou podobných organizací vede k nemožnosti úspor z rozsahu. Nelze využívat nevyužitý materiál, personální zabezpečení či dlouhodobý majetek druhé organizace operativně, maximálně lze uvažovat v delším horizontu o poskytnutí volných prostředků (všeho druhu) ve prospěch organizace, která je více potřebuje.

5. 2. 1. 1 Přínosy a negativa navrhované varianty

Naopak sloučení příspěvkových organizací přináší mnoho výhod. Prakticky budou odbourány všechny duplicitní náklady. Bude pouze jedno vedení, jedno správní středisko, a to znamená pouze jedny správní náklady. Bude rovněž možné využívat zaměstnance mnohem operativněji, stejně jako svěřený či vlastní majetek. Organizace

by také mohla být přestěhována do jednoho komplexu, čímž by se vyklidily druhé nemovitosti. Město by následně mohlo tyto nemovitosti prodat, nebo využít jiným, účelnějším způsobem.

Za další nespornou výhodu můžeme považovat zjednodušení vedení společné organizace. Nebude tedy nutné sledovat a vyřizovat, co která organizace přesně plní. Příkazy budou vydávány pouze jedné organizaci, jež má dané úkoly splnit. To dává možnost formulovat požadavky i více obecně, než na úrovni dvou organizací, pokud město nechce riskovat stávající stav (duplicitu vykonávaných činností).

Velkou výhodou je možnost dosažení množstevních slev na poskytované produkty. Obě organizace totiž odebírají od stejných dodavatelů. V případě sloužení je to jasná výhoda většího odběratele, z čehož logicky plynou i větší možnosti, např. právě slev, lepší platebních podmínek atd.

U takto vytvořené organizace lze dále uvažovat o rozšíření jejich možností co do vedlejší či doplňkové činnosti. Zejména správa městských lesů je limitována vzhledem k poměru výnosů z hlavní a vedlejší činnosti.

Podle provedené analýzy a stavu příspěvkových organizací je čistý potenciaální přínos přibližně 1,5 – 2 mil. Kč.

Hlavní nevýhodou této varianty je, že nedojde k úplnému využití možnosti odpočtu daně z přidané hodnoty na vstupu. Odpočet bude z velké části i nadále pouze částečný. Do nevýhod této varianty bychom měli rovněž započítat nezvládnutí reorganizace, a to jak ze strany města, tak ze strany samotných příspěvkových organizací.

5. 2. 1. 2 Provedení návrhu

Neméně podstatným plusem této reorganizace je její minimální nákladnost a časová náročnost. V podstatě stačí, aby rada a zastupitelstvo učinily formální úkony, které sloučení provedou.

Je zapotřebí zamyslet se, jakým způsobem ovšem návrh provést. Nejdříve je nutné konsolidovat účetnictví obou příspěvkových organizací a připravit je na další fázi.

Z hlediska dalšího má město dvě možnosti, jak postupovat. První je, že provede tzv. sloučení organizací, tedy jedna organizace zanikne a druhá ji do sebe pojme a bude pokračovat dále. Druhou možností je pak tzv. splynutí. Splynutí je stav, kdy obě organizace zaniknou a místo nich vznikne nová organizace. Vzhledem k účelu reorganizace (transformace) a okolnostem je jistě vhodnější, aby došlo ke sloučení, než ke splynutí. Nástupnickou (pokračující) organizací by měla být organizace technické služby, a to vzhledem k finanční analýze, počtu zaměstnanců, velikosti majetku atd.

Odhadovaný čas pro tuto formou reorganizace se bude skládat z materiálních potřeb a formálních potřeb. Za materiální potřeby považujeme potřeby např. konsolidace účetnictví, případného vyrovnání závazků správy městských lesů. Za formální pak úkony, které musí učinit orgány. Odhad odpovídá přibližně 7 – 10 týdnům s tím, že rada města (starosta) musí do programu zastupitelstva připravit právě schválení reorganizace. Je tedy bezpodmínečně zapotřebí, aby před samotným hlasováním zastupitelstva bylo toto povědomo o probíhajících krocích, aby tento stav požehnal. Na svém pravidelném, případně mimořádném zasedání pak schválí sloučení organizací.

5. 2. 1. 3 Opatření k eliminaci rizik a zvýšení efektivnosti

Opatření by v prvotní fázi měla být směřována proti riziku selhání reorganizace. Jedním z opatření je právě zřízení reorganizačního týmu, který bude bdít nad samotným procesem. Tento tým by měl být jak metodickou, tak faktickou oporou reorganizace. Bude muset totiž zajistit, že vše proběhne hladce. Ideální čas je proto v období kolem Nového roku, kdy příspěvkové organizace uzavírají své účetnictví pro předcházející rok. Tým by měl být vybaven faktickými pravomocemi zásahu v případě, že se vyskytnou nejasnosti či se objeví nové problémy. Zastupitelstvo ani rada města nejsou pro tuto činnost vhodným orgánem, protože čas jejich reakce nelze spolehlivě odhadnout.

V rámci reorganizace by se mělo myslet na cíl, který má tento proces přinést. Hlavním účelem je zefektivnit a zlevnit zajišťování technických služeb pro město. Skutečnost, že se dvě organizace sloučí, není skutečně žádnou zárukou úspor. Odhadovaný potenciál je asi 2 mil. korun. V rámci zlepšení (i následných) výsledků je zapotřebí více motivovat management organizace. Lze využít stávající systém odměňování s tím, že nově bude tento rozšířen buď o „úspory z reorganizace“, což bude znamenat přímou

návaznost na výši úspor oproti stávajícímu stavu, nebo rozšířit některou ze stávajících motivačních složek. Je však nutné sledovat, aby byl zachován standard a historických rozsah poskytovaných služeb. Motivační složka by se mohla pohybovat kolem 5 % z hodnoty dosažených úspor.

Jelikož už se bude jednat o velkou organizaci s poměrně rozsáhlým majetkem a možná i nestandardními operacemi, je na místě zavedení i vnitřního auditu.¹¹¹ Postavení vnitřního auditu následně řeší zákon o finanční kontrole. Vytvoření tohoto útvaru je časově nenáročné a jeho zřízení je možné odložit až po provedení samotné reorganizace. Vhodné by bylo jej zřídit do 6 měsíců od sloučení. Vnitřní audit by tak pomáhal vedení organizace nastavit správně vnitřní procesy, včetně zjišťování skutečných výkonů organizace.

V personální oblasti bude zapotřebí snížit náklady na zaměstnance. Ačkoliv je tento krok vždy nepopulární, v rámci snižování nákladů je zapotřebí. O samotném rušení pracovních míst by však nemělo být v prvotní fázi rozhodováno horkou jehlou. Vedení organizace a organizační tým musí vysledovat průběh procesů a zjistit skutečnou (ne pouze administrativně-časovou) náročnost úkolů a tomu odpovídající počet potřebných zaměstnanců. Další velkou nákladovou položkou jsou ostatní služby, ačkoliv podle analýzy došlo k jejich snižování. Větší organizace znamená pochopitelně větší odběratel (= zákazník). Organizace tak může snadněji dosáhnout na množstevní slevy, vyjednat si lepší platební podmínky apod. Takové zlepšení lze bezesporu dosáhnout, neboť obě organizace mají veskrze stejné dodavatele.

5. 2. 2 Sloučení všech tří organizací

Sloučení všech tří organizací je samozřejmě také možné. Klady a zápory jsou vesměs totožné s klady a zápory u výše uvedeného sloučení pouze dvou organizací, tedy bez správy sportovních zařízení. Sloučení i se správou sportovních zařízení s sebou přináší jeden velký problém navíc: a to je právě nevyřešená otázka dotací pro činnost

¹¹¹ V tomto případě tak musí město jako zřizovatel reagovat na § 29 odst. 5 zákona o finanční kontrole; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2001, č. 122, 320.

sportovních klubů a všeobecně sportu. Cenou za spojení může být nutnost zvýšení cen vstupného, nebo uhrazení daně z přidané hodnoty (správa sportovních zařízení není plátcem této daně) z vnitřních zdrojů organizace. Čistý potenciál by se mohl pohybovat přibližně v částce 2,5 mil. korun, pokud přihlédneme ke stávajícím podmínkám, plánovaným změnám a finanční analýze. Celkově se tento koncept nejeví ovšem jako vhodný k realizaci.

5. 3 Sloučení správy městských lesů a technických služeb a převod na obchodní společnost

Jelikož zajišťování služeb obdobných, jaké město Benátky nad Jizerou zajišťuje pomocí příspěvkových organizací, je možné zajistit i dodavatelsky, je jasné, že tyto služby jsou poskytovány i soukromým sektorem a vykonávají je obchodní společnosti. Výhody a nevýhody obchodní společností byly popsány dříve, proto není třeba se k nim podle mého názoru vracet.

Pokud máme hovořit o samotném přechodu na obchodní společnost, je zapotřebí si nejdříve ujasnit, jakou formu obchodní společnosti zvolit. V nabídce jsou dvě, a to společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Pro novou obchodní společnost (pracovně ji můžeme nazvat) Technické služby Benátky nad Jizerou (dále též „technické služby“) by zřejmě nejvhodnější formou byla společnost s ručením omezeným. Důvody jsou následující:

- a) nižší základní kapitál,
- b) jednodušší řízení a přípravy,
- c) snadnější založení,
- d) velikost nové obchodní společnosti odpovídá předpokládané velikosti společnosti s ručením omezeným,
- e) nejčastější obchodní společnosti v oblasti poskytování podobných služeb a
- f) s ohledem na zákon o obchodních korporacích možnost zajištění rozhodování jednatelů společnosti.

5. 3. 1 Přínosy a negativa provedení návrhu

Přínosy a negativa budou částečně stejná jako u sloučení organizací. Z tohoto důvodu budou společné rysy pouze vyjmenovány, nikoliv však již argumentovány.

Pozitivním rysem bude jistě zesílení tlaku na větší zefektivnění činnosti technických služeb a zároveň zesílení tlaku na lepší hospodaření. Z hlediska města dojde k úsporám ze strany zrušení dvojího vedení, nákladů správní a ekonomické agendy, nákladů na provoz provozoven, hmotného a nehmotného majetku.

Za klíčové můžeme považovat zavedení odpovědnosti statutárních orgánů za vedení společnosti a zároveň za hospodářský výsledek. Zákon o obchodních korporacích a nový občanský zákoník také dále zavádějí institut „odpovědného hospodáře“, kdy jednatele jsou odpovědi za svá špatná rozhodnutí vůči vlastníkům, tedy městu. Je však nutné připomenout, že toto bude dosti záviset i na sepsání smlouvy o výkonu funkce jednatele. Tato smlouva může mnohé podrobněji upravit, a to nejen plat, ale také možnost zavedení objektivní odpovědnosti za určité úkony nebo výsledky. Sepsání takové smlouvy by mělo být konzultováno s profesionály z oblasti obchodního, občanského a pracovního práva, nejlépe advokátní kanceláří.

Z hlediska města můžeme dále hovořit o tom, že se město ocitne v roli skutečného odběratele. Nebude se muset starat o náklady, o provoz apod., ale bude jej zajímat až konečná cena poskytovaných služeb. Tyto služby budou řádně vyfakturovány, což poskytne další možnost kontroly. Sepsání smlouvy o dodavatelských službách určí i přesné práva a povinnosti obou stran, včetně možnosti od smlouvy odstoupit či penalizování za poskytnutí kvalitativně či kvantitativně nedostatečných služeb. Vedlo by to rovněž k lepšímu plánování u ostatních složek města, které byly doposud zvyklé řešit věci ad hoc právě s ohledem na to, že město mělo příspěvkové organizace, která zajišťovaly správu. I toto je možné vidět jako pozitivní přínos.

Za jeden z hlavních přínosů však můžeme považovat možnost expanze. Obchodní společnost může své služby nabízet i jiným zájemcům, než je město Benátky nad Jizerou. Okolní města, městyse a obce by mohly využívat služeb právě technických služeb. Při vhodně zvolené strategii budou úspory z rozsahu větší a dojde i k intenzivnějšímu využívání majetku společnosti. Na druhou stranu tento přínos může být velmi rychle také noční můrou nejen vedení společnosti, ale i města. Pokud technické služby dobře neodhadnou své možnosti, může dojít k uplatnění sankcí či vypovězení kontraktů. To by s sebou přineslo zvýšené náklady a ušlé výnosy.

Odpovědnost managementu by jistě mohla být dovozována, ale to už může být také pozdě.

Druhým hlavním pozitivním přínosem je pak oblast personální. Z hlediska managementu může dojít k mnohem pevnějšímu a širšímu propojení úspěšnosti společnosti a odměňování managementu. Cílem bude pochopitelně dosažení čím dál většího zisku. To má být zajištěno právě motivováním managementu účastí na hospodářském výsledku, nebo odměnami spojenými právě s tímto ukazatelem. Podstatnou změnou je také změna režimu u pracovně-právních vztahů dalších zaměstnanců. Zatímco příspěvkové organizace vytváří svá místa a s nimi spojené platové ohodnocení podle „tabulek“, obchodní společnost může mnohem operativněji reflektovat své potřeby. Může operativně přijímat a propouštět zaměstnance, přičemž má mnohem širší uplatnění pro dohody o provedení práce. Hlavním přínosem je ovšem skutečnost, že není vázána předpisy pro veřejnou správu a platy určuje na základě dohody se zaměstnancem, případně podle dohody s odbory. Znamená to, že platové ohodnocení může mnohem reálněji odrážet skutečné úkony, které daný zaměstnanec vykonává pro společnost.

Za přínos s otazníkem můžeme považovat i to, že obchodní společnost je pro všechny ostatní kolem zcela jasně čitelný subjekt, včetně bankovního sektoru, který může hrát při financování společnosti nemalou roli. Z pohledu města je to přínos – nebude se muset starat o financování, a to jak v krátkodobém horizontu, tak dlouhodobém. Problémem může být situace, kdy management usoudí, že potřebuje větší zdroje pro své plány a zadluží společnost až příliš. Ovlivnění ze strany vlastníka nemusí být, jak bylo již několikrát uvedeno zrovna snadné.

Odhadovaný čistý potenciál reorganizace je přibližně 2 mil. Kč.

5. 3. 2 Provedení návrhu

Provedení tohoto návrhu je pochopitelně mnohem náročnější, než v předchozím případě slučování. Do hry vstupují přechody majetku, vytváření společnosti apod.

5. 3. 2. 1 První fáze

První fáze je o rozhodnutích. V této chvíli bude muset být opět vytvořen realizační tým, který celou realizaci transformace provede. Jako první bude tedy nutné vytvořit tento

tým a schválit v příslušných orgánech města (zejména rada a zastupitelstvo) záměr převodu příspěvkových organizací na obchodní společnost. Tato fáze si vyžádá při nejmenším 2 týdny, maximálně by to měl být měsíc (s ohledem na svolání zastupitelstva).

5. 3. 2. 2 Druhá fáze

V druhé fázi bude hrát prim rada města. Ta bude muset zaúkolovat jak příspěvkové organizace, tak odbory a oddělení města, aby učinily rozsáhlou nejen finanční analýzu a přípravu na transformaci, ale rovněž aby odbory vyjádřily (odhadly) potřebu města co do faktických úkonů (např. kolikrát a kde vyvážet popelnice, zajištění sběrného dvora apod.) Neméně důležitou součástí této fáze je i převod majetku a závazků z příspěvkových organizací na město. Převod majetku se dá realizovat pomocí darování. To nepřinese žádné zvýšené náklady, neboť tento převod není od 1. ledna 2014 předmětem žádné daně.¹¹² Lze tak využít tohoto právního stavu a převést majetek bezplatně. Převod majetku dříve, než před zrušením příspěvkových organizací je možné i dalšími cestami, ale jsou zbytečné. Především však nelze čekat na samotné zrušení příspěvkových organizací, kdy ze zákona dojde k převodu majetku a závazků na zřizovatele, protože služby musí být zajišťovány kontinuálně. Následně město využije tento majetek jako majetek, kterým zakládá technické služby a dává je jako svůj vklad (ať už základní či do jiných kapitálových fondů).

Nevýhodou této varianty však je, že společně s převedením majetku zůstávají neřešené otázky závazků a zaměstnanců. Zbývající závazky se v podstatě vyřeší samy, jakmile dojde ke zrušení příspěvkových organizací, přejdou jejich závazky na zřizovatele. Převod zaměstnanců však musí být řešen samostatnou smlouvou, a to buď s každým zaměstnancem individuálně, nebo kolektivně (hromadným podpisem nových pracovních smluv). Jelikož budou zaměstnanci pokračovat dále, není třeba řešit otázku odstupného, jistě půjde uzavřít vše dohodou.

¹¹² Od 1. 1. 2014 dochází ke zrušení daně dědické a darovací. Viz **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2013, č. 132, 340. I kdyby však Poslanecká sněmovna neschválila uvedené zákonné opatření, tak § 20 odst. 1 písm. b) zákona o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí (**ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 357/1992 Sb. České národní rady o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí., In: *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České a Slovenské federativní republiky, roč. 1992, č. 73, 357.) stejně poskytuje osvobození od daně darovací.

Dalšími variantami převodu, už ovšem právně více komplikovanými a v neposlední řadě i náročnějšími, jsou varianty odkoupení podniku od města založenou společností, nebo prodej majetku založené společnosti. Výhodou odkoupení podniku by bylo to, že by všechno přešlo na novou společnost, tedy včetně závazků, pohledávek a zaměstnanců. Bylo by ovšem velmi náročné sepsat smlouvu tak, aby poskytovala městu do značné míry jistoty, které by mělo jako řádný hospodář požadovat. Dále by město muselo založit společnost bez k tomu určeného majetku, a to znamená další výdaje na kapitál atd. Odprodej majetku je spíše teoretickou možností, protože by s sebou nesl řadu daňových a právních otázek.

Časový odhad této fáze je asi 7 – 15 týdnů, tedy podobně jako při sloučení příspěvkových organizací.

5. 3. 2. 3 Třetí fáze

Třetí fáze začíná běžet již s koncem druhé fáze. Město už by mělo mít převedený majetek a tento majetek mít připravený na možnost vkladu. Znamená to mj. i zajištění ocenění tohoto majetku tak, jak to požaduje zákon o obchodních korporacích a jak bylo uvedeno v druhé kapitole o typologii organizací. Zákon o obchodních korporacích není tak přísný jako byl obchodní zákoník a město tak může nechat ocenit majetek jím pověřeným znalcem.¹¹³ Cenu je nutné znát pro zakladatelskou listinu, kdy nepeněžité vklady musí být oceněny a zároveň i vyrovnány.

V této fázi rovněž vzniká nová obchodní společnost, a to právě technické služby, jejímž jediným vlastníkem je město Benátky nad Jizerou. Pro vklad se použije majetek vyčleněný z druhé fáze tohoto návrhu. Založení a vznik nové společnosti bude nutné konzultovat minimálně s právními odbory, ne-li advokátními kanceláři. Rada města bude muset připravit přesné podklady pro založení společnosti. Do hry poté vstoupí znovu zastupitelstvo města, které musí odsouhlasit založení takové společnosti. Na daném zasedání může zastupitelstvo také odsouhlasit zánik příspěvkových organizací k určitému datu.

¹¹³ Viz § 143 zákona o obchodních korporacích; **ČESKÁ REPUBLIKA**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.

Třetí fáze si vyžádá minimálně 3 týdny, ale spíše je rozumné vzhledem k lhůtám pro svolání např. mimořádného zastupitelstva počítat i s 5 týdny.

5. 3. 2. 4 Čtvrtá fáze

Čtvrtá fáze představuje závěr celého průběhu přeměny a v této fázi město musí uzavřít s technickými službami smlouvu o dodávkách služeb. Ačkoliv intuitivně by někdo mohl jít cestou okamžitého sepsání smlouvy, musíme si uvědomit, že technické služby jsou soukromý subjekt, nikoliv příspěvková organizace. Naštěstí pro město není nutné vypisovat veřejnou zakázku, protože zákon o veřejných zakázkách jasně v § 18 odst. 1 písm. e) říká: „Zadavatel není povinen zadávat podle tohoto zákona veřejné zakázky, jestliže ... jejich předmětem je poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací veřejnému zadavateli osobou, která vykonává podstatnou část své činnosti ve prospěch tohoto veřejného zadavatele a ve které má veřejný zadavatel výlučná majetková práva; veřejný zadavatel má výlučná majetková práva v určité osobě, zejména pokud disponuje sám veškerými hlasovacími právy plynoucími z účasti v takové osobě, nebo pokud taková osoba má právo hospodařit s majetkem veřejného zadavatele, nemá vlastní majetek a výlučně veřejný zadavatel vykonává kontrolu nad hospodařením takové osoby.“¹¹⁴ Z uvedeného je tedy zcela zřejmé, že město splňuje všechny podmínky pro přidělení veřejné zakázky, a to bezvýhradně.

Tato fáze by měla trvat max. 2 týdny. Hlavní roli zde sehraje rada města.

Celkový čas potřebný pro tuto variantu je tedy v rozmezí 14 týdnů (spíše teoretický termín) až 26 týdnů (reálnější termín).

5. 3. 3 Opatření k eliminaci rizik a zvýšení efektivnosti

Důsledky takové změny nejsou jen pro organizace, ale pochopitelně také pro město. Město ztratí přímou kontrolu nad organizacemi a stane se společníkem ve společnosti s ručením omezeným. Jak již bylo uvedeno, tak docílit stavu, který město požaduje, není u společnosti s ručením omezeným tak jednoduché jako u příspěvkové organizace, kde lze přímo nařídít určité kroky vedoucí ke kýženému cíli.

¹¹⁴ ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2006, č. 46, 137.

Výhodou této varianty tak bude, že organizace budou využívat možnost odpočtu daně na vstupu v plném rozsahu. Toto však budou muset rovněž činit na výstupu, služby městu budou tedy muset být dodávány i s daní. Pokud vezmeme v úvahu, že stávající výnosy od zřizovatele budou i cenou za poskytované služby, pak daň z přidané hodnoty tyto navýší dohromady o asi 3 mil. Kč. To v podstatě znamená, že odhadovaný potenciál úspor ve výši asi 4 mil. Kč může klesnout až o 3 mil. Kč a čistý potenciál dokonce může městu přinést ztrátu.

Výše uvedené je rizikem transformace. Je tedy opět zapotřebí vybavit realizační tým rozhodujícími pravomocemi. Je skutečností, že v tomto případě hrozí spíše finanční ztráty, než samotná destabilizace. Jedná se totiž v podstatě o dvou souběžné projekty, kde v jednom jde o zrušení příspěvkových organizací a získání majetku pro město a v druhém o založení nové společnosti, do níž bude majetek vkládán. Ačkoliv by bylo vhodné, aby vše dobře navazovalo, tak dokud nedojde ke zrušení příspěvkových organizací, může město zajišťovat stávající úroveň služeb.

5. 3. 3. 1 Smlouva mezi technickými službami a městem

Jelikož vztah města a technických služeb bude vztahem rovnocenných smluvních partnerů, bude zapotřebí i kvalitní právní podklad pro fungování takového vztahu. Právní podklad se však skládá z formálních stránek, které jsou vyžadovány např. na formu, obsah apod., ale také má materiální stránku, která by měla specifikovat, co přesně bude objednáno. Jak bylo uvedeno, bude zapotřebí vyjádřit potřeby města v oblasti poskytování služeb, stejně jako je převést do řeči „čísel“ a následně stanovit objednávku jednotlivých služeb. Smlouva musí rovněž řešit finanční stránku spolupráce, tedy alespoň rámcově určovat platební termíny, sankční ujednání atd., zejména by však měla určit jasně cenu za jednotku výkonu, a to nejen pro účely krátkodobé, ale především účely dlouhodobé. V tom se následně odrazí i chování společnosti, hlavně v oblasti provozních nákladů a investic.

Tato smlouva bude rovněž základem pro controlling společnosti a bude i velmi důležitým nástrojem kontroly dodávaných služeb městu. Město na základě smlouvy a poskytnuté operační či sumarizační evidenci společnosti bude jasně vidět, jak jsou využívány jednotlivé objednané služby v reálném čase, tudíž bude moci tento stav

reflektovat ve svých objednávkách. U společnosti bude pak controlling schopen vyhodnotit, kdy na základě prokazatelných výkonů a k nim příslušným nákladům a výnosům bude daná činnost reálně ekonomicky aktivní.

Do smlouvy by bylo možné zanést i možnost dovybavení vybraných vozidel sledovacími systémy a na základě poskytnutých dat ještě operativněji a reálněji vyhodnocovat potřeby služeb, reálných výkonů a ekonomiky společnosti. Krom toho může být využívána tato technologie, např. k fakturaci, nebo její části.

Město na základě smlouvy bude muset také určit odbor (případně konkrétní osobu), která bude za město oprávněna převzít dodané služby, překontrolovat je a tím potvrdit možnost placení.

5. 3. 3. 2 Controlling

U technických služeb bude bezesporu nutné zavést útvar controllingu. Už jen z důvodu skutečnosti, že společnost bude příjemcem veřejných prostředků, což vyžaduje zvýšené úsilí o ochranu těchto prostředků. Již v předcházejícím pododdíle bylo uvedeno, že útvar controllingu bude vedení společnosti a částečně i vedení města poskytovat skutečný reálný obraz ekonomiky společnosti.

5. 3. 3. 3 Expanze

Jednou z výhod, jak byly uvedeny, je možnost expanze společnosti a poskytování služeb i dalším územním samosprávným celkům a firmám. Ze začátku by však mělo mít vedení společnosti, ale i města na mysli, že expandovat může jen silná, stabilní firma. Hledat proto hned nové příležitosti není až tak žádoucí. A pokud už půjde společnost do expanze, měla by jít do oblastí, které jsou jí vlastní. Vhodným příkladem je možnost expanze na trhy s topným dřívím. Stávající model příspěvkové organizace to neumožňuje, ale obchodní společnost může takto postupovat.

Hrozbou při předčasné expanzi na nové trhy a nová teritoria jsou konkurenti. Konkurence v této oblasti je značná. Podstatné ovšem je, že součástí konkurence jsou i mezinárodní koncerny, které mají dobré kapitálové a manažerské zázemí. Skutečnost, že se jim plete do obchodů menší firma, může být pro technické služby likvidační. Proto je důležité dobře zvážit, zdali má cenu se pouštět do boje s těmito koncerny,

protože to přinese nemalé náklady na marketing, řízení apod. Takové náklady by mohly být snadno utopeny.

5.3.4 Sloučení příspěvkových organizací a přeměna do obchodní společnosti

Tuto variantu lze jednoznačně zamítnout, a to právě kvůli příspěvkové organizaci správa sportovních zařízení. Město ani tamní systém financování sportu není připraven na takovou změnu. Změna by vedla k destabilizaci systému a zřejmě velkému negativnímu ohlasu veřejnosti.

5.4 Veřejná zakázka

Technicky nejjednodušší varianta, která ovšem s sebou přináší zřejmě i největší mimoekonomické problémy. Bude nutné uzavírat písemné smlouvy mezi městem jakožto zadavatelem (ve veřejném zájmu) a jednotlivými dodavateli služeb a prací. Jak bylo naznačeno a je to jistě v povědomí všech, tak konkurence v této oblasti je poměrně veliká. Toho může město Benátky nad Jizerou ekonomicky využít.

5.4.1 Přínosy a negativa

Přínosy jsou zde hlavně ekonomické. Tvrdý konkurenční boj v daném prostředí umožňuje snížit cenu poskytovaných služeb pro zákazníka. Rovněž zajišťuje i jistotu dodaných služeb. Kvalita služeb může být problematická a bylo by úkolem města, aby přesně specifikovalo o jaké služby, a v jaké kvalitě má zájem. Kvalitativní zajištění by v tomto případě hrálo asi větší roli než kvantitativní, protože to se v rámci smluvních vztahů dá operativněji upravit.

Určitým negativem může být reakční doba dodavatele na nové podmínky a požadavky. Tato doba však není díky ostré konkurenci v oboru nikterak zásadní. Hlavní negativa tak podle mého soudu budou v oblasti neekonomické.

Jedno z hlavních negativ bude propouštění zaměstnanců příspěvkových organizací, protože nový dodavatel, vzešlý z veřejné zakázky, si bude moci vybrat nové zaměstnance sám, nebo využít svých stávajících zaměstnanců. To může vyvolat určitou nevoli mezi místními občany a určitě mezi příbuznými propuštěných zaměstnanců. Z hlediska financí pak bude muset město (příspěvkové organizace) vyplatit propuštěným zaměstnancům odstupné. Rovněž využití stávajícího majetku příspěvkových organizací není v tomto případě jasné. Bude-li mít o něj zájem budoucí

dodavatel, může být prodán či půjčen jemu. Pokud ne, může město tento majetek prodat jiným zájemcům.

Návrh obsahuje zrušení dvou ze tří příspěvkových organizací. Zbývající organizace správa sportovních zařízení pak bude suplovat i neobjednané služby u dodavatele, tzv. zbytkové služby. Její možnosti však budou limitovány.

Hrubý ekonomický potenciál z této varianty přináší úsporu asi 5 mil. Kč. Musíme však počítat, že čistý ekonomický potenciál pro město bude asi o 2 – 3 mil. Kč nižší vlivem daně z přidané hodnoty u nakupovaných služeb.

5. 4. 2 Realizace návrhu

Realizace návrhu je prakticky tou nejjednodušší. Město vypíše klasickou veřejnou soutěž na dodání služeb a specifikuje v ní své požadavky. I tato varianta pochopitelně vyžaduje zjištění skutečných požadovaných výkonů. Cena může být stanovena buď za úkony, nebo za části, případně jako jednotná cena za kompletní služby. Veřejnou zakázku je nutno zadat v dostatečném časovém předstihu alespoň 6 měsíců.

Druhou částí realizace návrhu bude zrušení příspěvkových organizací správa městských lesů a technické služby. Zrušení se provede ke dni uvedenému v rozhodnutí zřizovatele a za současného dodržení lhůt. Dnem zrušení přechází veškerý majetek a závazky na zřizovatele. Zrušení organizací bude třeba naplánovat k okamžiku převzetí služeb nově vybraným dodavatelem. Je možné, že po určitý čas bude zapotřebí simultánní fungování příspěvkových organizací a dodavatele.

Čas potřebný k realizaci je asi 6 měsíců (26 týdnů). Bude zapotřebí, aby zastupitelstvo v součinnosti s radou města zrušilo příspěvkové organizace a zároveň bylo vyhlášeno a realizováno výběrové řízení.

5. 5 Srovnání variant

Na závěr je jistě vhodné uvést krátké srovnání variant. Vybrány byly pouze ty varianty, které jsou vhodné ke zvážení a byly uvedeny v této kapitole.

Tabulka 8 Srovnání reorganizačních variant

Ukazatel	Varianta		
	Sloučení TS a SML	Sloučení TS a SML s převodem na s. r. o.	Veřejná zakázka
Časová náročnost	7 – 10 týdnů	14 – 26 týdnů	26 týdnů
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> - úspory nákladů - jednodušší řízení - jednoduchý model transformace - využití volných kapacit - možnost jasně ovlivnit výsledné ceny služeb 	<ul style="list-style-type: none"> - úspory nákladů - zavedení obchodně-právního vztahu - flexibilnější a dlouhodobější objednávky - relativně nízké riziko zdražení služeb - zvýšení odpovědnosti vedení společnosti - zvýšení tlaku na efektivnost prostředků - možnost expanze 	<ul style="list-style-type: none"> - tvrdý konkurenční boj - reálnější plány a objednávání služeb - reálné dopady při sankčních řízeních - obchodně-právní vztahy - reálné oddělení objednavatele a dodavatele - možnost udržení nízkých cen
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> - neúspěch reorganizace - destabilizace - nemožnost expanze - zastaralá právní forma 	<ul style="list-style-type: none"> - neúspěch reorganizace - nedosažení tržeb - nepřímé ovládní - faktická nemožnost ovlivnit konečné ceny - náročný model transformace 	<ul style="list-style-type: none"> - nevole obyvatelstva spojená s propouštěním - při skončení kontraktu nutnost dalších zakázek - reakční doba dodavatele - nemožnost ovlivnit cenotvorbu - nemožnost ovlivnit vedení společnosti
Čistý potenciál	1,5 – 2 mil. Kč	1 – 2 mil. Kč	2 – 3 mil. Kč

Zdroj: vlastní práce autora

Závěr

Cílem této práce bylo doporučení nejvhodnějšího modelu pro další zajišťování služeb, o něž má město Benátky nad Jizerou zájem. Práce je rozdělena celkem do pěti kapitol, které na sebe vzájemně navazují a umožňují tak pochopit celou problematiku od obecného ke konkrétnímu.

Dosažení cíle bylo vázáno na úkoly, které byly definovány v úvodu práce. Prvním bylo vymezení základních pojmů. Charakteristika města jako územně-samosprávného celku, jeho hospodaření a nakládání s veřejnými prostředky. Toto bylo splněno v kapitole jedna, kdy bylo město charakterizováno jako územně-samosprávný celek, byly přiblíženy jeho orgány, jejich význam. Stranou nezůstal ani majetek města či jeho hospodaření se zaměřením na příjmy a výdaje.

Druhým úkolem byla charakteristika jednotlivých druhů organizací, seznámení s jejich výhodami a nevýhodami i s tím, jaké je v jejich případech oprávnění rady města a zastupitelstva. Tohoto bylo dosaženo v kapitole dva, kde byly podrobně analyzovány jednotlivé druhy. Byla zmíněna vhodnost daného druhu organizace pro určité účely, nutnost základních vkladů, ale také povinnosti vyplývající pro jednotlivé druhy organizací z titulu právních předpisů. Pozornost byla věnována také orgánům města a jejich pravomocem při případném založení, změně, nebo zániku organizace.

Dalším úkolem bylo provedení finanční analýzy tří konkrétních příspěvkových organizací města Benátky nad Jizerou. Tento úkol byl řešen v kapitolách tři a čtyři. Kapitola tři se zaměřila na teoretický rozbor použitých metod, ukazatelů apod. Vybrány byly pouze ty, u kterých byla zjištěna klíčová vypovídací hodnota, a zároveň byly relevantní pro cíl práce. Proto došlo k vymezení analýzy pomocí absolutních a poměrových ukazatelů a rovněž užití bankrotního modelu pro lepší celkovou přehlednost. V následující čtvrté kapitole jsou pak vybrané modely a ukazatele aplikovány na podmínky jednotlivých příspěvkových organizací. Nad to bylo při jejich finanční analýze přistoupeno i k jejich charakteristice vzhledem ke vhodnosti a návaznosti na další kapitolu. Ze čtvrté kapitoly vyplynulo, že organizace sice netrpí přímo devastujícími nedostatky, ale mají určité strukturální problémy. Tyto jsou popsány na konci jednotlivých podkapitol čtvrté kapitoly, případně přímo u

jednotlivých analýz, a to včetně doporučení o případném převodu na obchodní společnost. Příspěvkové organizace města vesměs trpí nedostatkem dlouhodobého majetku, který mají pouze výpůjčce od svého zřizovatele. Jejich ukazatele by, zejména v případě Altmanova modelu, vypadaly lépe, kdyby jim byl tento majetek převeden, což bohužel současná právní úprava neumožňuje.

Poslední úkol se zaměřoval na analýzu možností, které město Benátky nad Jizerou v současné době má. Prakticky se jedná o tři základní varianty – vše ponechat, jak je, sloučit organizace s případným převodem na obchodní společnost, nebo zajistit si služby dodavatelským způsobem. Všechny tyto možnosti byly analyzovány, zjištěny jejich výhody a nevýhody a souhrnně pak uvedeny v závěrečném shrnutí. Samozřejmě, že všechny tyto varianty mají své přednosti a své zápory. Zajímavým se ovšem jeví fakt, že všechny možnosti jsou v podstatě totožné co do čistého reorganizačního potenciálu.

Abychom tedy mohli odpovědět na základní otázku, jak by mělo město Benátky nad Jizerou postupovat dále, bude nyní provedeno závěrečné hodnocení s využitím informací ze všech kapitol.

Jelikož je čistý reorganizační potenciál u všech možností obdobný, nebude tento hrát až takovou roli při závěrečném hodnocení, což je poměrně zajímavé, protože většina rozhodování ve veřejné správě se (údajně) děje na základě ekonomických výsledků. Z uvedených variant vybrat tu nejvhodnější, bude obtížné. Zvolme proto vylučovací metodu. Touto metodou bych nejdříve vyřadil variantu veřejné zakázky. Město má fungující organizace, které pokud se jejich činnost zefektivní, budou vykazovat stejný ekonomický potenciál jako veřejná zakázka. Navíc, nebude tento krok spojován s rušením pracovních míst a možnou nevolí místních obyvatel. Také bude město i nadále svým vlastním pánem v oblasti zajišťování svých potřeb. Jedinou silnou výhodou varianty veřejné zakázky je její jednoduché provedení a následné úspory při řízení nasmlouvaných služeb, vyjma plánování a kontroly. Tím jsou, dle mého soudu výhody, které by nenabízely i ostatní varianty, vyčerpány.

Zbývají dvě možnosti – reorganizace sloučením pod jednu příspěvkovou organizaci, nebo založení nové obchodní společnosti. Tyto varianty jsou si v podstatě dost podobné.

Předností varianty založení nové obchodní společnosti a svěřením jí zajišťování potřebných služeb je určitá výhoda veřejné zakázky. Nastolí se obchodně-právní vztahy a tyto vztahy lze mnohem lépe regulovat, protože pracujeme s méně veličinami, které

nás zajímají. V podstatě to jsou kvalita a kvantita. Kvalitu si musí město samo vydefinovat, ale na druhou stranu stávající kvalitu služeb zná, jde jen o to ji smluvně zakotvit. Kvantita je pak spojena s cenou za takové služby. Město odhadem ví, kolik za dané služby utratí dnes formou dotace a zná i vlastní výnosy jednotlivých organizací. Při variantě založení obchodní společnosti je však otázkou, zda by měla obchodní společnost ochotu dotovat zajišťování služeb pro město ze svých vlastních výnosů, když na druhou stranu město služby potřebuje. Tady by hodně záleželo na konkrétním vedení obchodní společnosti a jeho schopnosti pracovat s informacemi, stejně tak jako na samotném jeho rozhodování, neboť při obchodní činnosti je vedení této organizace značně nezávislé. Město by tak muselo v krajním případě toto vedení (statutární orgán) odvolat a nahradit novým, které by více chápalo potřeby města jakožto vlastníka. Problémem totiž je, že jediný společník a majitel dodavatelské firmy a odběratel služeb jsou jedna a táž osoba, takže zájem společníka-města může v určité situaci jít proti zájmům obchodní společnosti, byť by šlo o zájem veřejný.

Další nevýhodou pro variantu obchodní společnosti je nutnost vložení základního kapitálu, což je ovšem v našem případě pouze formální překážka.

Největším problémem této varianty však bude hrozba nedosažení plánovaných tržeb. Pokud se společnost s ručením omezeným dostane do záporných čísel či přímo do platební neschopnosti, jsou v zásadě pouze dvě možnosti: buď tuto ztrátu (a závazky) uhradí společník, čili město, nebo může společnost skončit v insolvenční popř. v likvidaci. V obou případech však město přijde o své prostředky. Proto při plánování a zamýšlení se nad touto variantou, je důležité reálně odhadnout potencionální tržby (výnosy) budoucí společnosti. Je však otázkou, zdali je tohoto reálně někdo schopen, neboť dosud existují pouze příspěvkové organizace a prostý součet jejich tržeb (výnosů) lze použít pouze jako vodítko.

Existuje tu totiž reorganizační potencionál, kterého chce město dosáhnout. Stanovení výnosů na zmíněnou hodnotu není tedy žádoucí už jen z důvodu, že by v podstatě služby byly nadhodnoceny.

Posledním důvodem, proč neupřednostnit tento návrh, je, že je nejnáročnější na provedení. Souběžně se v podstatě realizují dva projekty, tedy sloučení a přeměna, přičemž je zde velmi nutné vhodné načasování. I skutečná realizace musí probíhat ve velkém souladu s plánem, protože jinak zde vznikají neplánované náklady transformace, což vede k prodražení této varianty.

Podle mého názoru nejlepší variantou bude pro město reorganizovat dvě ze stávajících příspěvkových organizací do jedné příspěvkové organizace, a to formou sloučení. Náklady na tuto reorganizaci budou minimální, rovněž se jedná o velmi jednoduchý model transformace, který je zcela v režii zřizovatele. Ten si také tak ponechá přímou kontrolu nad zajišťováním požadovaných služeb. Tento krok je dle mého správný nejen z důvodu obezřetnosti a největší jistoty, byť za určitou cenu, ale také z důvodu budoucího směřování. Až budou obě organizace sloučeny a budou provedeny opatření k zefektivnění činnosti organizace, bude také město vědět, jaké jsou ve skutečnosti reálné náklady a reálné výnosy. Jakmile budou zástupci města toto vědět, mohou se zamyslet nad změnou právní formy organizace a případnými výhodami (nevýhodami) z této změny plynoucími. Založit obchodní společnost může město kdykoli. Není tedy nutné nikam spěchat. Rozhodnutí učiněné na základě odpovědného přístupu a reálných dat je to nejlepší, co může město udělat. Krom výše uvedeného se jedná také o nejkratší a druhou nejjednodušší reorganizaci, a to pouze nepatrně oproti veřejné zakázce.

Závěrem práce je tedy doporučení městu Benátky nad Jizerou, aby zvolilo variantu sloučení dvou, ze tří analyzovaných příspěvkových organizací a to Správy městských lesů a Technických služeb města do jedné příspěvkové organizace, přičemž o dalším směřování může rozhodnout město v době, kdy bude mít přesné podklady o fungování této nové organizace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

SEZNAM POUŽITÝCH ČESKÝCH ZDROJŮ

I. Právní předpisy

1. Česká republika. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 38, 128.
2. Česká republika. Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2006, č. 46, 137.
3. Česká republika. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2000, č. 73, 250.
4. Česká republika. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2001, č. 122, 320.
5. Česká republika. Zákon č. 357/1992 Sb. České národní rady o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí., In: *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České a Slovenské federativní republiky, roč. 1992, č. 73, 357.
6. Česká republika. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 33, 89.
7. Česká republika. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 33, 89.
8. Česká republika. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích; v platném znění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2012, č. 34, 90.
9. Česká republika. Zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, roč. 2013, č. 132, 340.

II. Monografie

1. HENDRYCH, Dušan. *Právní slovník*. 2., rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xx, 1320 s. ISBN 80-717-9740-5.
2. KOČÍ, Roman. *Obecní samospráva v České republice: praktická příručka s judikaturou*. Vyd. 1. Praha: Leges, 2012, 240 s. Praktik. ISBN 978-808-7576-281.
3. KOUDELKA, Zdeněk. *Právní předpisy samosprávy: pravidla, metodika, technika*. 2. dopl. vyd. Praha: Linde, 2001, 297 s. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 80-720-1274-6.
4. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Jak řídit kraj, město a obec: rukověť územní samosprávy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002, 135 s. ISBN 80-210-2955-5.
5. ŠÍN, Zbyněk. *Tvorba práva: pravidla, metodika, technika*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, xv, 190 s. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 80-717-9832-0.
6. BARTOŠÍKOVÁ, Miroslava a Ivana ŠTENGLOVÁ. *Společnost s ručením omezeným*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xvii, 660 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 80-717-9441-4.
7. HAVEL, Bohumil. *Zákon o obchodních korporacích s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2012, 287 s. ISBN 978-807-2089-239.
8. ELIÁŠ, Karel, Jarmila POKORNÁ a Tomáš DVOŘÁK. *Kurs obchodního práva: obchodní společnosti a družstva*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxv, 503 s. Právnícké učebnice (C. H. Beck). ISBN 978-807-4000-485.
9. DVOŘÁK, Tomáš. *Akciová společnost a Evropská společnost*. 2., aktualiz. vyd. Praha: ASPI, 2009, 1, 886 s. Právnícké osoby. ISBN 978-807-3574-307.
10. KOTÁSEK, Josef a Jarmila POKORNÁ. *Kurs obchodního práva: právo cenných papírů*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xxviii, 419 s. Právnícké učebnice (C. H. Beck). ISBN 978-807-1794-547.
11. KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.
12. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
13. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s. ISBN 80-722-6562-8.
14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

15. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, xxxi, 714 s. ISBN 80-717-9802-9.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

1. CÍSAŘOVÁ, Eliška a Jan PAVEL. *Průvodce komunálními rozpočty, aneb jak může informovaný občan střežit obecní pokladnu*. Praha: Transparency International - Česká republika, 2008, 94 s. ISBN 978-808-7123-065. Dostupné z: http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU_47.pdf
2. LOVĚTÍNSKÝ, Vojtěch a Petra MYLKOVÁ. PARLAMENTNÍ INSTITUT. *Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy* [online]. duben 2011 [cit. 2013-09-23]. Dostupné z: http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU_78.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam grafů

Graf 1 Majetková struktura technických služeb v letech 2010 – 2012.....	59
Graf 2 Struktura oběžného majetku TS v letech 2010 – 2012.....	60
Graf 3 Struktura dlouhodobého majetku TS v letech 2010 – 2012.....	60
Graf 4 Struktura vlastních a cizích zdrojů TS v letech 2010 – 2012.....	61
Graf 5 Struktura nákladů TS v letech 2010 – 2012.....	62
Graf 6 Struktura výnosů TS v letech 2010 – 2012.....	63
Graf 7 Vývoj vybraných položek rozvahy TS v letech 2010 – 2012.....	65
Graf 8 Vývoj nákladů TS v letech 2010 – 2012.....	66
Graf 9 Vývoj výnosů TS v letech 2010 – 2012.....	67
Graf 10 Ukazatelé likvidity TS v letech 2010 – 2012.....	67
Graf 11 Altmanovo skóre TS v letech 2010 – 2012.....	69
Graf 12 Struktura aktiv SML v letech 2010 – 2012.....	71

Graf 13	Struktura pasiv SML v letech 2010 – 2012.....	72
Graf 14	Struktura cizích zdrojů SML v letech 2010 – 2012.....	73
Graf 15	Struktura nákladů SML v letech 2010 – 2012.....	74
Graf 16	Vývoj oběžného majetku SML v letech 2010 – 2012.....	75
Graf 17	Vývoj cizích zdrojů SML v letech 2010 – 2012.....	76
Graf 18	Vývoj nákladů SML v letech 2010 – 2012.....	78
Graf 19	Vývoj výnosů SML v letech 2010 – 2012.....	78
Graf 20	Ukazatelé likvidity SML v letech 2010 – 2012.....	79
Graf 21	Altmanovo skóre SML v letech 2010 – 2012.....	81
Graf 22	Struktura aktiv SSZ v letech 2010 – 2012.....	83
Graf 23	Struktura dlouhodobého majetku SSZ v letech 2010 – 2012.....	84
Graf 24	Struktura oběžného majetku SSZ v letech 2010 – 2012.....	85
Graf 25	Struktura vlastního jmění SSZ v letech 2010 – 2012.....	86
Graf 26	Struktura cizích zdrojů SSZ v letech 2010 – 2012.....	87
Graf 27	Struktura nákladů SSZ v letech 2010 – 2012.....	88
Graf 28	Vývoj aktiv SSZ v letech 2010 – 2012.....	89
Graf 29	Vývoj oběžných aktiv v letech 2010 – 2012.....	90
Graf 30	Vývoj cizích zdrojů SSZ v letech 2010 – 2012.....	91
Graf 31	Vývoj vlastního jmění SSZ v letech 2010 – 2012.....	92
Graf 32	Vývoj nákladů SSZ v letech 2010 – 2012.....	93
Graf 33	Vývoj výnosů SSZ v letech 2010 – 2012.....	94
Graf 34	Ukazatelé likvidity SSZ v letech 2010 – 2012.....	94
Graf 35	Altmanovo skóre SSZ v letech 2010 – 2012.....	96

Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání příspěvkové organizace, společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.....	47
Tabulka 2 Ukazatelé aktivity TS v letech 2010 – 2012.....	68
Tabulka 3 Ukazatelé zadluženosti TS v letech 2010 – 2012.....	68
Tabulka 4 Ukazatelé aktivity SML v letech 2010 – 2012.....	80
Tabulka 5 Ukazatelé zadluženosti SML v letech 2010 – 2012.....	80
Tabulka 6 Ukazatelé aktivity SSZ v letech 2010 – 2012.....	95
Tabulka 7 Ukazatelé zadluženosti SSZ v letech 2010 – 2012.....	95
Tabulka 8 Srovnání reorganizačních variant.....	113

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE:

Jméno autora: Bc. Karel Bendl

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Praktické využití ekonomických analýz při rozhodování o reorganizaci příspěvkových organizací města Benátky nad Jizerou

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 107

Počet titulů české literatury a pramenů: 24

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Jana Veselá