

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra humanitních věd



Diplomová práce

**Činnost a hospodaření organizace poskytující služby
obecného hospodářského zájmu**

Bc. Petr Mikeska

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petr Mikeska

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Šumperk

Název práce

Činnost a hospodaření organizace poskytující služby obecného hospodářského zájmu.

Název anglicky

Activity and management of an organization providing services of general economic interest.

Cíle práce

Tématem diplomové práce je problematika poskytování služeb obecného hospodářského zájmu v prostředí místních samospráv. Výzkum bude zaměřen na příspěvkovou organizaci Sport a kultura Hlučín (okres Opava).

V rámci zvoleného tématu bude cílem práce:

1. Charakterizovat oblast Hlučínska a město Hlučín.
2. Analyzovat činnost a hospodaření organizace poskytující služby obecného hospodářského zájmu v prostředí místní samosprávy, její právní subjektivitu a zhodnotit hospodaření této organizace.
3. Identifikovat problémové oblasti v činnosti a hospodaření organizace. Následně navrhnout opatření vedoucí k nápravě případných chyb.

Metodika

Diplomová práce bude metodologicky postavena jako případová studie vybrané organizace v kontextu obce a regionu. Ke sběru dat budou využity zejména dvě základní techniky, a to studium dokumentů a dotazování.

Doporučený rozsah práce

60-70 stran

Klíčová slova

Hlučín, Sport a kultura Hlučín, služby, obecný zájem, organizace, samospráva, hospodaření, činnosti, rozpočet

Doporučené zdroje informací

- BFRAN, Karel. *Právníké nosby veřejného práva: veřejnoprávní subjektivita, veřejnoprávní korporace, veřejný úřad, právní povaha univerzity, právní povaha církví*. Praha: Linde, 2006. [ISBN 80-7201-598-2](#).
- DOLEŽELOVÁ, Hana a Dušan HALÁSEK. *Služby v obecném hospodářském zájmu v EU: komparace České republiky a Německa*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2011. [ISBN 978-80-248-2371-3](#).
- Guide to the application of the European Union rules on state aid, public procurement and the internal market to services of general economic interest, and in particular to social services of general interest [online]. Brusel, 2013, 29. 4. 2013 [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/competition/state_aid/overview/new_guide_eu_rules_procurement_en.pdf.
- KIŠI INČFRČOVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. *Beckova edice ekonomie*. [ISBN 978-80-7400-194-9](#).
- PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008. [ISBN 978-80-7357-351-5](#).
- POTČŮPK, Martin. *Veřejná politika*. V Praze: C.H. Beck, 2016. [ISBN 978-80-7400-591-6](#).
- Quality Framework for Services of General Interest (SGI) in the EU. Evropská komise [online]. [cit. 2023-01-17]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/topics/single-market/services-general-interest_cs.
- RFKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. [ISBN 978-80-86929-29-3](#).
- SYNEK, Milošlav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. *Expert (Grada)*. [ISBN 978 80 247-3494-1](#).

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PCF

Vedoucí práce

Ing. Jan Čopík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra humanitních věd

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2024

prof. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Činnost a hospodaření organizace poskytující služby obecného hospodářského zájmu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 3. 2024

Bc. Petr Mikeska

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janu Čopíkovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování mé diplomové práce poskytoval. Dále bych chtěl poděkovat svému zaměstnavateli Technickým službám Opava a. s. za vstřícnost a porozumění v průběhu celého mého studia.

Činnost a hospodaření organizace poskytující služby obecného hospodářského zájmu

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou veřejné podpory a služeb obecného hospodářského zájmu poskytovaných právníckými osobami územních samosprávných celků za účelem uspokojování společenských potřeb občanů. Věnuje se charakteristice, oblastem a vymezení služeb obecného zájmu na naší i evropské úrovni, koncepcí liberalizace služeb obecného hospodářského zájmu, způsobem jejich financování na úrovni Evropské unie a České republiky. Práce popisuje členění, organizaci, rozhodování a činnosti veřejné správy, místních samospráv, jejich financování a vzájemné vztahy mezi úředníky a politiky místních samospráv. Vlastní práce se pak věnuje deskripci činnosti a hospodaření příspěvkové organizace Sport a kultura Hlučín, poskytující služby obecného hospodářského zájmu v oblasti sportovních a kulturních aktivit občanům města Hlučína a přilehlého regionu. Příspěvková organizace plní funkci, pro kterou byla zřízena, i přesto, že v tuto chvíli prochází velmi složitým obdobím. Organizace není efektivně řízena a s veřejnými prostředky není vždy nakládáno hospodárně, což zřizovatel zjistil kontrolou. V průběhu doby zpracování diplomové práce již probíhají kroky k nápravě, k čemuž mohou být využita i navrhovaná opatření.

Klíčová slova: Hlučín, Sport a kultura Hlučín, služby, obecný zájem, organizace, samospráva, hospodaření, činnosti, rozpočet

Activity and management of an organization providing services of general economic interest

Abstract

The dissertation deals with the issue of public support and services of general economic interest provided by legal persons of territorial self-governing units in order to satisfy the social needs of citizens. It is dedicated to characteristics, areas and the definition of services of general interest at our and European level, concepts of liberalization of general economic interest, the way of their financing at level of European Union and Czech Republic.

The thesis describes division, organization, decision making and activities of public administration, local administration, their financing and mutual relations between officials and local public servants.

The paper itself is devoted to the description of activities and managing public-benefit organization "Sport a kultura Hlučín" providing services of general economic interest in the field of sports and cultural activities to citizens of Hlučín city and the adjacent region. The public-benefit organization serves its purpose for it has been established even though it is currently going through a very difficult period at the moment. Organization is not being effectively managed and public funds are not always managed economically, which the founder discovered through inspection.

During the dissertation processing period, corrective measures are being taken to which the proposed measures may be used.

Keywords: Hlučín, „Sport a kultura Hlučín“, service, public interest, organization, self-government, managing, activities, budget.

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.1.1 Stanovení výzkumných otázek	13
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	15
3.1 Koncept veřejných služeb	15
3.2 Služby obecného hospodářského zájmu	15
3.3 Rozdělení služeb obecného hospodářského zájmu.....	17
3.3.1 Sociální služby	17
3.3.2 Zdravotnické služby.....	17
3.3.3 Dopravní služby.....	17
3.3.4 Energetické služby.....	18
3.3.5 Vodohospodářské služby	18
3.3.6 Komunální služby.....	18
3.3.7 Kultura, sport a rekreace.....	18
3.3.8 Bezpečnost a veřejný pořádek.....	18
3.4 Služby obecného zájmu	18
3.5 Služby obecného hospodářského zájmu v evropském pojetí.....	20
3.5.1 Zajištění rovného zacházení a všeobecného přístupu.....	20
3.5.2 Kontinuita poskytování.....	20
3.5.3 Univerzálnost poskytované služby	21
3.5.4 Kvalita poskytované služby	21
3.5.5 Prosazování práv uživatelů	21
3.5.6 Cenová dostupnost poskytované služby	22
3.5.7 Princip subsidiarity a proporcionality.....	22
3.6 Koncept liberalizace ve službách obecného hospodářského zájmu	23
3.7 Služby obecného hospodářského zájmu z pohledu veřejné podpory	23
3.7.1 Podmínky rozhodnutí Altmark.....	24
3.8 Financování služeb obecného hospodářského zájmu na úrovni EU.....	24
3.8.1 Altmarský balíček.....	25
3.8.2 Almunia balíček.....	25
3.9 Služby obecného hospodářského zájmu v České republice.....	27
3.9.1 Poskytování služeb obecného hospodářského zájmu	28
3.9.2 Oblasti služeb obecného hospodářského zájmu	29
3.10 Veřejná správa jako poskytovatel služeb obecného hospodářského zájmu.....	30
3.10.1 Členění veřejné správy.....	30

3.10.2	Subjekty veřejné správy.....	31
3.10.3	Rozhodování ve veřejné správě	32
3.10.4	Financování veřejné správy	33
3.11	Územní samospráva.....	35
3.12	Obce jako základní územní samosprávné celky.....	36
3.12.1	Členění obcí podle výkonu přenesené působnosti	36
3.12.2	Orgány obcí.....	37
3.12.3	Hospodaření obce.....	39
3.12.4	Rozpočty obcí	40
3.12.5	Politici a úředníci při správě obce.....	45
3.13	Právnícké osoby územních samosprávných celků	47
3.13.1	Příspěvkové organizace zřizované obcemi	49
4	Vlastní práce	52
4.1	Region Hlučínsko	52
4.1.1	Vymezení regionu Hlučínsko	52
4.1.2	Historie Hlučínska.....	53
4.2	Město Hlučín.....	54
4.2.1	Historie Hlučína	56
4.2.2	Současný Hlučín.....	57
4.2.3	Obecní samospráva Hlučína	58
4.2.4	Obchodní korporace města	58
4.2.5	Příspěvkové organizace města	59
4.2.6	Hospodaření města	60
4.3	Příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín.....	62
4.3.1	Základní údaje.....	62
4.3.2	Analýza okolních subjektů.....	63
4.3.3	Středisko Kulturní dům a Červený kostel.....	64
4.3.4	Středisko Sport a relaxace.....	70
	Tělocvična Darkovičky	75
4.3.5	Organizační uspořádání organizace.....	78
4.3.6	Hospodaření organizace.....	81
4.3.7	Vnitřní kontrolní systém.....	89
4.3.8	Propagace a reklama.....	90
5	Výsledky a návrhy řešení.....	92
5.1	Výsledky	92
5.2	Návrhy řešení	93
5.2.1	Návrhy ke zvýšení efektivity organizace.....	93
5.2.2	Návrhy ke zlepšení hospodaření organizace.....	95
5.2.3	Návrhy v oblasti vnitřní a veřejnoprávní kontroly.....	97

5.2.4	Návrhy v oblasti propagace a marketingu.....	97
6	Závěr.....	98
7	7 Seznam použitých zdrojů.....	101
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	107
8.1	Seznam obrázků.....	107
8.2	Seznam tabulek.....	107
8.3	Seznam grafů.....	108

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá službami, které jsou u nás orgány veřejné správy definovány jako veřejné služby zvláštního významu, jedná se o podmnožinu služeb, jež označujeme jako služby obecného hospodářského zájmu. Služby obecného hospodářského zájmu jsou segmentem služeb, které jsou u nás poskytovány nejen orgány veřejné správy, ale i neziskovými organizacemi za účelem uspokojování společenských potřeb. Společným znakem subjektů poskytujících služby obecného zájmu je jejich organizovanost a regulovanost orgány veřejné moci při maximálním dodržení principu subsidiarity.

Problematika poskytování služeb obecného hospodářského zájmu je úzce svázána s problematikou poskytování veřejné podpory, tedy podporou, která je z veřejných prostředků poskytována subjektům, které jsou běžně ekonomicky aktivní.

Častými poskytovateli veřejné podpory za účelem poskytování služeb obecného zájmu jsou obecní samosprávy, tedy města a obce, které tímto způsobem uspokojují potřeby svých občanů financováním sociálních služeb i různých sportovních a kulturních aktivit.

Teoretická část se v úvodu věnuje konceptu veřejných služeb, vymezení služeb obecného zájmu, služeb obecného hospodářského zájmu a jejich evropskému pojetí, konceptu liberalizace, financování a evropskému pohledu na problematiku veřejné podpory. Další část teoretických východisek se zabývá veřejnou správou a územní samosprávou v České republice, členěním, jejími subjekty, rozhodováním a financováním veřejné správy a samosprávy.

Vlastní práce je zpracována jako případová studie příspěvkové organizace Sport a kultura Hlučín, která je poskytovatelem služeb obecného hospodářského zájmu v oblasti sportu a kultury pro občany města Hlučín a pro občany celého regionu Hlučínska. V případě příspěvkové organizace Sport a kultura Hlučín se autor zaměřil na její činnost a hospodaření. Závěrečná část diplomové práce se zabývá identifikací problémových oblastí a následnému návrhu způsobu řešení za účelem celkového zlepšení fungování příspěvkové organizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Diplomová práce se zabývá problematikou veřejné podpory, respektive poskytování služeb obecného hospodářského zájmu v prostředí místních samospráv. Příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín je příkladem organizace poskytující služby obecného hospodářského zájmu v oblastech uspokojování kulturních, sportovních a relaxačních služeb obyvatelstvu, která je současně i příjemcem veřejné podpory. Sportovně relaxační areál Hlučínského jezera, který příspěvková organizace provozuje, je v rámci regionu zajímavý svou rozlohou, svým rozsahem a komplexností služeb poskytovaných všem návštěvníkům. Zároveň může sloužit jako příklad, jakým způsobem může nedostatečná, případně pouze deklarovaná kontrola ze strany zřizovatele z oblasti veřejné správy negativně dopadat na řízení a hospodaření příspěvkové organizace s dopadem na komunální politiku ve městě.

V rámci zvoleného tématu bude cílem práce:

1. Charakterizovat oblast Hlučínska a město Hlučín.
2. Zachytit a analyzovat činnost a hospodaření organizace poskytující služby obecného hospodářského zájmu v prostředí místní samosprávy, její právní subjektivitu, zhodnocení činností a hospodaření organizace.
3. Identifikovat a popsat problémové oblasti, chyby v činnosti a hospodaření organizace. Následně pak navrhnout opatření vedoucí k nápravě.

2.1.1 Stanovení výzkumných otázek

V rámci diplomové práce bude analyzována činnost a hospodaření příspěvkové organizace Sport a kultura Hlučín s cílem najít odpovědi na předem určené výzkumné otázky:

1. Plní příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín funkci poskytovatele veřejné služby v oblasti poskytování sportovních a kulturních aktivit, pro kterou byla městem Hlučín zřízena?
2. Má příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín vypracovanou vizi, stanoveny strategické cíle, způsob jejich dosahování a vhodně nastavenou organizační strukturu?
3. Je s veřejnými prostředky nakládáno hospodárně?

2.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce se zabývá problematikou konceptu veřejných služeb, služeb obecného hospodářského zájmu a problematikou veřejné podpory poskytované územními samosprávami v evropském pojetí zahrnujícím i národní specifika. Zdrojem informací v teoretické části je odborná literatura, právní předpisy a internetové zdroje věnující se této problematice.

Vlastní práce je metodologicky postavena jako případová studie vybrané příspěvkové organizace v kontextu města Hlučín a regionu Hlučínska, zohledňující regionální specifika daná historickým vývojem. Ke sběru jsou využity dvě základní techniky, dotazování v rámci zkoumané organizace a mezi náhodně vybranými občany města, dále pak studium dostupných interních i veřejných dokumentů o organizaci. Dotazování probíhalo formou polostrukturovaných nestandardizovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky na úrovních strategického, taktického a operativního řízení příspěvkové organizace. Dalším okruhem dotazování byly polostrukturované rozhovory v rámci ústní ankety mezi 30 náhodně vybranými občany města. Během ústní ankety náhodně vybraní občané města Hlučína odpovídali na otázku, zda jsou spokojeni s poskytovanými službami příspěvkové organizace Sport a kultura Hlučín v oblasti kulturních a společenských aktivit ve městě a zda jsou spokojeni s nabídkou sportovních a relaxačních služeb poskytovaných příspěvkovou organizací Sport a kultura Hlučín.

3 Teoretická východiska

3.1 Koncept veřejných služeb

Veřejné služby jsou v rámci Evropské unie definovány v každé zemi odlišným způsobem, velkou roli sehrává kulturní, politický a historický vývoj jednotlivých států. Spojujícím prvkem však je důraz, který je na poskytování veřejných služeb napříč všemi zeměmi kladen.

V České republice veřejné služby vláda označila jako „*služby vytvořené, organizované nebo regulované orgánem veřejné správy k zajištění, aby byla služba poskytovaná způsobem, který lze považovat za nezbytný pro uspokojení společenských potřeb při respektování subsidiarity*“.¹

S určitou nejednotností ve výkladu pojmu veřejné služby se můžeme setkat v článku 93 Smlouvy o fungování Evropské unie, podle Komise vyjadřuje službu nabízenou ve veřejném zájmu a určenou veřejnosti nebo službu vztahující se k vlastnictví subjektu poskytujícímu tuto službu.²

Nejednotnost výkladu pojmu veřejných služeb vedla na úrovni unijního práva k definování zcela nových termínů, služeb obecného zájmu a služeb obecného hospodářského zájmu, které byly podřízeny pravidlům hospodářské soutěže Evropské unie. Sjednocení režimu veřejných služeb je projevem funkčního přístupu s důrazem sloužit obecnému zájmu, který je základním posláním veřejných služeb.³

3.2 Služby obecného hospodářského zájmu

Služby obecného hospodářského zájmu jsou veřejné služby poskytované v rámci ekonomiky, které mají zásadní význam pro společnost a pro občany. Tyto služby jsou obvykle poskytovány veřejnými subjekty, jako jsou vlády, místní samosprávy, veřejné instituce nebo nestátní organizace, a jsou financovány z veřejných prostředků. Lze je také definovat jako služby zvláštního významu, jež by bez veřejné podpory nebyly občanům

¹ Příloha usnesení Vlády ČR č. 164 ze dne 20. února 2002 k návrhu věcného záměru zákona o standardizaci vybraných veřejných služeb.

² Quality Framework for Services of General Interest (SGI) in the EU. *Evropská komise* [online]. Brusel [cit. 2023-01-17]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/topics/single-market/services-general-interest_cs.

³ BAUBY, Pierre. *Service public, services publics*. Paris: La Documentation française, 2011.

poskytovány nebo byly poskytovány za méně příznivých podmínek. Jejich poskytování je výrazem existencí tržních selhání, protože v opačném případě by tyto činnosti mohl zabezpečovat sám trh a přestal by existovat důvod jejich poskytování.⁴

Služby obecného hospodářského zájmu zahrnují různé oblasti a sektory, jako jsou zdravotnictví, sociální péče, vzdělávání, kultura, sport, doprava, energetika, životní prostředí, vodohospodářství, telekomunikace, pošta, bydlení a odpadové hospodářství. Tyto služby považujeme za základní potřeby společnosti a mají za cíl zajišťovat rovný přístup k nim pro všechny občany bez ohledu na jejich sociální, ekonomický či geografický status.⁵

Jedním z hlavních rysů služeb obecného hospodářského zájmu je jejich povinnost poskytovat služby všeobecně, v dostatečné kvalitě a za ceny přijatelné pro veřejnost. Tyto služby často podléhají regulaci, dohledu a kontrole ze strany orgánů veřejné správy a samosprávy nebo jiných příslušných orgánů, aby se zabezpečila jejich transparentnost, efektivita a spravedlivé poskytování. Prvkem, který je pro služby obecného hospodářského zájmu určující, je jejich dostupnost pro společnost jako celek, případně pro vybrané skupiny občanů. Z přínosu plynoucího z poskytování služeb obecného hospodářského významu nemůže mít prospěch podnikatelský subjekt.⁶

Služby obecného hospodářského zájmu mají klíčový význam pro udržitelný rozvoj společnosti a zajišťování základních potřeb obyvatel. Jejich poskytování a financování je často upraveno na úrovni národní legislativy a národních politických specifík, které se liší mezi jednotlivými regiony i zeměmi. V případech, kdy je náplň služeb obecného hospodářského zájmu jasně definována, není nezbytně potřebné, aby taková služba nesla název služby obecného hospodářského zájmu.⁷

Podle Směrnice Evropské komise o službách v obecném hospodářském zájmu jsou za tyto služby označovány „*hospodářské činnosti, jež přinášejí výsledky v celkovém veřejném zájmu a jež by na trhu nebyly bez veřejného zásahu vykonávány (nebo by byly vykonávány*

⁴ *Manuál služeb obecného hospodářského zájmu* [online]. Praha: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 2013 [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://uohs.gov.cz>.

⁵ DOLEŽELOVÁ, Hana a HALÁSEK, Dušan. Služby v obecném hospodářském zájmu v EU. Komparace České republiky a Německa. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 2011, ISBN 978-80-248-2371-3.

⁶ Quality Framework for Services of General Interest (SGI) in the EU. *Evropská komise* [online]. Brusel [cit. 2023-01-17]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/topics/single-market/services-general-interest_cs.

⁷ *Manuál služeb obecného hospodářského zájmu* [online]. Praha: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 2013 [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://uohs.gov.cz>.

za odlišných podmínek, pokud jde o kvalitu, bezpečnost, dostupnost, rovné zacházení či univerzální přístup)“.⁸

Poskytování služeb v obecném zájmu za udržení vysoké kvality a jejich efektivnosti umožňuje zvyšování blahobytu občanů, rozvoj síťových odvětví a jejich vzájemné podporování.⁹

Zachování veřejných statků v případech tržního selhání je podmíněno poskytováním služeb obecného zájmu za dodržení zásadního předpokladu, a to efektivností a rovným přístupem při poskytování těchto služeb. Zcela zásadním způsobem se služby poskytované v obecném zájmu dotýkají orgánů veřejné moci, a to jak v oblastech řádně vykonávané správy věcí veřejných, tak i v tržní ekonomice.¹⁰

3.3 Rozdělení služeb obecného hospodářského zájmu

Služby obecného hospodářského zájmu obsahují celou řadu činností, přičemž se dělí na několik kategorií v závislosti na charakteru poskytovaných služeb¹¹. Následující rozdělení poskytuje přehled těchto kategorií:

3.3.1 Sociální služby

Zahrnují služby zaměřené na podporu sociálního blaha občanů. Patří sem péče o seniory, péče o děti, sociální integrace osob s postižením, poskytování sociálních dávek a podpora v sociální nouzi.

3.3.2 Zdravotnické služby

Tato kategorie zahrnuje poskytování zdravotní péče občanům a patří sem nemocnice, ambulantní péče, lékárny, pohotovostní služby, očkování a prevence nemocí.

3.3.3 Dopravní služby

Do této kategorie spadá veřejná doprava, jako jsou autobusy, vlaky, metro, tramvaje, lodě. Cílem je poskytovat občanům prostředky pro pohyb a mobilitu mezi různými místy.

⁸ Sdělení komise COM (2011) 900 v konečném znění, *Rámcová kvalita pro služby obecného zájmu v Evropě*.

⁹ Sdělení Komise COM (2003) 270 v konečném znění, *Zelená kniha o službách v obecném zájmu*.

¹⁰ HALÁSEK, Dušan. Standardizace veřejných služeb. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 2004. ISBN 80-248-0685-1.

¹¹ Sdělení Komise COM (2003) 270 v konečném znění, *Zelená kniha o službách v obecném zájmu*.

3.3.4 Energetické služby

Zahrnují dodávky elektřiny, plynu, tepla a dalších energetických zdrojů. Tyto služby jsou nezbytné pro běžný provoz domácností, infrastruktury a průmyslu.

3.3.5 Vodohospodářské služby

Patří sem zajištění čisté pitné vody, likvidace odpadních vod a správa vodních zdrojů. Cílem je zajištění kvalitního zásobování vodou a ochrana životního prostředí.

3.3.6 Komunální služby

Tato kategorie zahrnuje služby související se správou a údržbou veřejného prostoru a infrastruktury. Patří sem údržba komunikací, chodníků, veřejného osvětlení, úklid veřejných prostranství, sběr a nakládání s odpady.

3.3.7 Kultura, sport a rekreace

Poskytování kulturních a sportovních zařízení a aktivit, jako jsou muzea, knihovny, divadla, sportovní haly, plavecké bazény a aquaparky. Cílem je podpora volnočasových aktivit a kulturního rozvoje občanů.

3.3.8 Bezpečnost a veřejný pořádek

Tato kategorie zahrnuje služby spojené s veřejnou bezpečností, jako jsou policie, hasiči, záchranná služba a civilní obrana. Cílem je zajištění bezpečnosti a ochrany občanů.¹²

3.4 Služby obecného zájmu

Pojem služby v obecném zájmu mají, na rozdíl od služeb obecného hospodářského zájmu, daleko širší přesah a zahrnují kromě netržních služeb i tržní služby a jsou definovány jako služby podléhající specifickým závazkům a vykonávané v obecním zájmu. Oproti tomu za služby obecného hospodářského zájmu je považována každá ekonomická činnost spadající do závazků veřejných služeb.¹³

¹² DOLEŽELOVÁ, Hana a HALÁSEK, Dušan. Služby v obecném hospodářském zájmu v EU. Komparace České republiky a Německa. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 2011, ISBN 978-80-248-2371-3.

¹³ HALÁSEK, Dušan. Standardizace veřejných služeb. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2004. ISBN 80-248-0685-1.

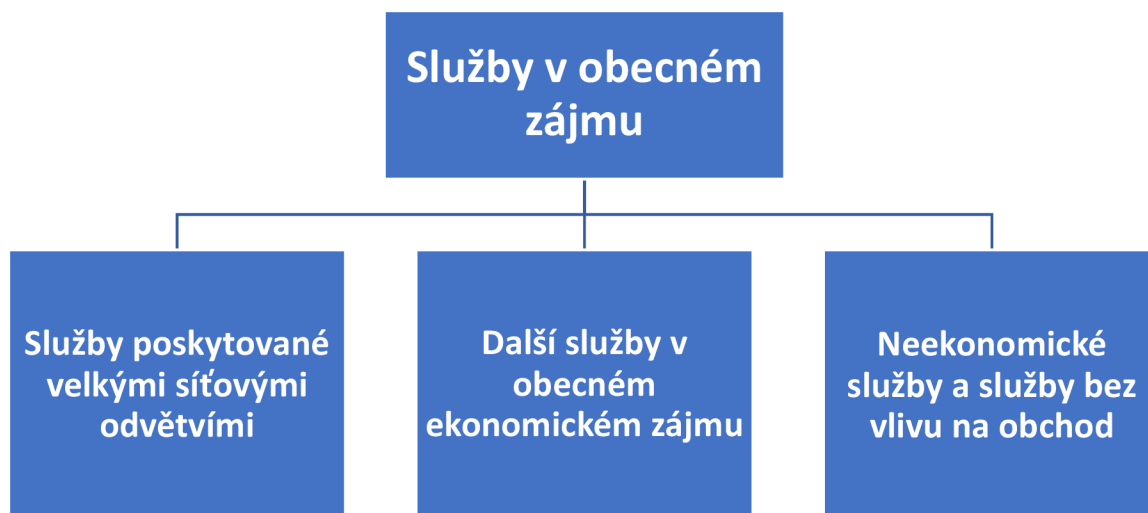
Podle návrhu Směrnice Evropské komise o službách v obecném zájmu jsou tyto služby definovány následujícím způsobem: „*Služby v obecném zájmu mají za cíl zajistit všem stejné příležitosti, svobodu žít způsobem odpovídajícím jejich ideálu spokojeného života a možnosti plnohodnotně se podílet na životě ve společnosti.*“¹⁴

Vymezení služeb obecného zájmu stejně jako vymezení jejich podkategorií je výsledkem dlouhodobého úsilí o sjednocení terminologie veřejných služeb ze strany Evropské komise. I přes tuto snahu můžeme pozorovat trvalou dynamiku ve vývoji jednotlivých pojmů.

Služby obecného hospodářského zájmu se ve Smlouvách o existenci Evropského hospodářského společenství objevují od počátku, zatímco služby obecného zájmu se v primárním právu objevily až v souvislosti s přijetím Lisabonské smlouvy v podobě Protokolu č. 26 o službách obecného zájmu.¹⁵

Podle druhu služeb v obecném zájmu rozlišujeme, podle hlediska potřeby, tři druhy těchto služeb.

Obrázek 1 Rozdělení služeb v obecném zájmu



Zdroj: Vlastní zpracování podle ¹⁶

¹⁴ Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/123/ES ze dne 27. prosince 2006 o službách na vnitřním trhu.

¹⁵ Smlouva o fungování Evropské unie. Česká advokátní komora [online]. 2008 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.cak.cz/assets/smlouva-o-fungovani-eu.pdf>

¹⁶ Sdělení Komise COM (2003) 270 v konečném znění, *Zelená kniha o službách v obecném zájmu*.

3.5 Služby obecného hospodářského zájmu v evropském pojetí

Samosprávy členských států na všech úrovních si mohou samy vymezit pojem služby v obecném zájmu a toto oprávnění rovněž zahrnuje i právo samospráv poskytovatelům těchto uvedených služeb ukládat závazky. Závazky lze však ukládat, pouze pokud jsou tyto závazky v souladu s předpisy Společenství. Stanovení závazku je v případě chybějících specifických předpisů Společenství obvykle na členském státu, který rovněž vymezí požadavky obsahující závazky univerzality služby, normy kvality a bezpečnosti, uživatelská a spotřebitelská práva a požadavky na územní pokrytí a na ochranu životního prostředí.¹⁷

Odvětvová specifika legislativy upravující služby v obecném hospodářském zájmu v rámci Společenství dostatečným způsobem umožňuje vymezit evropské pojetí služeb v obecném hospodářském zájmu. K prvkům vymezujícím evropské pojetí služeb obecného hospodářského zájmu patří zejména univerzální služba, cenová dostupnost, ochrana uživatele a spotřebitele, kvalita, kontinuita a univerzállost služby. Motivem a cílem pro vymezení těchto prvků bylo zabezpečit dostupnost pro všechny občany a zajistit sociální a teritoriální soudržnost, bezpečnost a ekonomickou účinnost.¹⁸

3.5.1 Zajištění rovného zacházení a všeobecného přístupu

Rovným přístupem se rozumí právo každého občana na dostupnost ke službám obecného hospodářského zájmu. Rovnost přístupu ke službám obecného hospodářského zájmu je garantována Listinou základních práv EU. Rovný přístup k dostupnosti těchto služeb je založen na jednoznačném zákazu jakékoliv diskriminace na základě osobního, případně společenského statutu.¹⁹

3.5.2 Kontinuita poskytování

Kontinuita poskytování vychází ze závazku poskytovatele služby v obecném hospodářském zájmu zajistit poskytování služby kontinuálně, tedy bez přerušení.

¹⁷ HALÁSEK, Dušan. Standardizace veřejných služeb. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2004. ISBN 80-248-0685-1.

¹⁸ DOLEŽELOVÁ, Hana a HALÁSEK Dušan. Služby v obecném hospodářském zájmu v EU. Komparace České republiky a Německa. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2011, ISBN 978-80-248-2371-3.

¹⁹ DOLEŽELOVÁ, Hana a HALÁSEK, Dušan. Služby v obecném hospodářském zájmu v EU. Komparace České republiky a Německa. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2011, ISBN 978-80-248-2371-3.

Tento závazek však není nutno poskytovateli služby ukládat, jelikož existují specifické služby, jejichž kontinuální poskytování vychází přímo z obchodního zájmu poskytovatele. Na úrovni jednotlivých států je nutno požadavek kontinuity poskytované služby uvést vždy do souladu s platnou legislativou v oblastech upravujících zejména pracovní právo²⁰.

3.5.3 Univerzálnost poskytované služby

V rámci služeb obecného zájmu existuje skupina služeb, která je považována za základní, a právě na tuto skupinu se vztahuje požadavek univerzálnosti poskytované služby. Právo přístupu všech občanů ke službám, které jsou definovány jako základní, ukládá poskytovatelům těchto služeb poskytovat tuto službu za stanovených podmínek, za dostupnou cenu, v odpovídající nebo ve zvyšující se kvalitě. Koncepce univerzálnosti služby vysokou měrou také přispěla k vyrovnání rozdílu mezi členskými státy, kdy došlo ke snížení rozdílů v pracovních příležitostech a v úrovni životních podmínek v jednotlivých státech.²¹

3.5.4 Kvalita poskytované služby

Sledování a dodržování úrovně kvality poskytovaných služeb obecného hospodářského zájmu je povinností každého členského státu. Právní vymezení úrovně kvality je součástí předpisů Společenství a rovněž si je stanovují jednotlivé členské státy. Právní předpisy a normy upravují zejména územní pokrytí poskytovaných služeb obecného hospodářského zájmu, bezpečnostní předpisy, transparentnost, správnost účtování a ochranu proti přerušení poskytování služby.²²

3.5.5 Prosazování práv uživatelů

Podpora a prosazování práv občanů, uživatelů a spotřebitelů služeb v obecném hospodářském zájmu by měla být dostatečně vymezena tak, aby byl zajištěn rovný přístup všech občanů, včetně občanů se zdravotním postižením, k těmto službám. Stejným způsobem musí být vytvořeny regulační orgány, které disponují dostatečnými a jasně stanovenými povinnostmi a pravomocemi s dostatečným počtem pracovníků. V legislativě

²⁰ DOLEŽELOVÁ, Hana a HALÁSEK, Dušan. Služby v obecném hospodářském zájmu v EU. Komparace České republiky a Německa. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2011, ISBN 978-80-248-2371-3.

²¹ Sdělení Komise COM (2003) 270 v konečném znění, *Zelená kniha o službách v obecném zájmu*.

²² Sdělení Komise COM (2003) 270 v konečném znění, *Zelená kniha o službách v obecném zájmu*.

musí být obsažena jasná ustanovení umožňující zastoupení a aktivní účast uživatelů a spotřebitelů, a to jednak hodnocení služeb a tak potom i jejich definování a přezkum.²³

3.5.6 Cenová dostupnost poskytované služby

Cenová dostupnost služeb poskytovaných v obecném hospodářské zájmu je jedním ze základních cílů Evropské unie. Cenovou dostupností se v tomto případě rozumí finanční dostupnost pro všechny občany, tedy i pro osoby s nízkými příjmy a pro osoby se zvláštními potřebami, toto je velmi důležité zejména v případě jejich přístupu k sociálním službám. Vymezení kritérií určujících dostupnost cen je na členských státech unie a k zajištění dostupné cenové hladiny služeb poskytovaných v obecném hospodářském zájmu lze použít kontrolní mechanismy cen.²⁴

3.5.7 Princip subsidiarity a proporcionality

Poskytování služeb v obecném hospodářském zájmu na principu subsidiarity neodmyslitelně patří do pojetí naší politiky, stejně jako patří do pojetí politiky Evropské unie. Z historického hlediska se principem subsidiarity na evropském kontinentu zabývali Alexis Tocqueville, John Loch, Jean Jacques Rousseau nebo John Stuart Mill.²⁵

Státní, regionální i místní orgány disponují rozsáhlými pravomocemi při poskytování a provozování služeb obecného hospodářského zájmu a měly by být tudíž schopny tyto služby co nejvíce přiblížit občanům a stejně tak i podnikům. Evropská unie má ve své činnosti dodržovat nejen princip subsidiarity, ale stejně tak i princip proporcionality. Právo Evropské unie poskytuje členským státům dostatečně široké pravomoce v rozhodování, jakým způsobem bude poskytování služeb obecného hospodářského zájmu organizovat, regulovat a financovat v souladu s tímto právem.²⁶

²³ Sdělení Komise COM (2007) 725 v konečném znění, „*Jednotný trh pro Evropu ve 21. století*“.

²⁴ Sdělení Komise COM (2007) 725 v konečném znění, „*Jednotný trh pro Evropu ve 21. století*“.

²⁵ DRULÁKOVÁ, Radka. *Subsidiarita v Evropské unii: právní princip anebo užitečný symbol?* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1666-0.

²⁶ Sdělení Komise COM (2007) 725 v konečném znění, „*Jednotný trh pro Evropu ve 21. století*“.

3.6 Koncept liberalizace ve službách obecného hospodářského zájmu

Služby obecného hospodářského zájmu jsou ve velké většině financovány orgány veřejné správy, jedná se tedy o veřejné prostředky, příjemcem těchto prostředků, tedy poskytovatelem služeb, jsou ve velké míře veřejné podniky. Tyto veřejné podniky mívají často na trhu monopolní, případně dominantní postavení, státy se v těchto podnicích podílejí na rozhodovacích procesech a tím si udržují kontrolu nad poskytovateli služeb obecného hospodářského zájmu. Fungování těchto podniků je v právu EU zahrnuto, zároveň ale dochází k deformaci trhu, když omezuje konkurenci na trhu. Reakcí na toto omezování konkurence byl vznik konceptu liberalizace, tedy otevírání se trhu s veřejnými službami všem podnikům bez rozdílu, zda se jedná o soukromoprávní korporaci, nebo o veřejnoprávní korporaci.²⁷

Právní ukotvení liberalizace najdeme v ustanovení čl. 106 odst. 1 Smlouvy o fungování Evropské unie, který členským státům ukládá povinnost zrušit všechna opatření, která by byla v rozporu s pravidly hospodářské soutěže, případně taková opatření nově přijímat ve vztahu k veřejným podnikům nebo podnikům se zvláštními či výlučnými právy.²⁸

3.7 Služby obecného hospodářského zájmu z pohledu veřejné podpory

Veřejná podpora ve vztahu k financování služeb obecného hospodářského zájmu, respektive způsob, jakým na toto financování pohlížet s ohledem na ustanovení čl. 107 odst. 1 Smlouvy o fungování Evropské unie, tedy zda se jedná o veřejnou podporu nebo zda se jedná o platbu za poskytnuté služby, nebyla zpočátku zcela jednoznačná.²⁹

Přelomovým rozhodnutím pro určení, zda se v případě financování služeb obecného hospodářského zájmu z veřejných prostředků jedná o veřejnou podporu, byl rozsudek Evropského soudního dvora ve věci Altmark (C-208/00). Tímto rozhodnutím soudní dvůr taxativně stanovil 4 kumulativní podmínky, jejichž splnění je podmínkou pro poskytnutí

²⁷ Smlouva o fungování Evropské unie. Česká advokátní komora [online]. 2008 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.cak.cz/assets/smlouva-o-fungovani-eu.pdf>.

²⁸ Smlouva o fungování Evropské unie. Česká advokátní komora [online]. 2008 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.cak.cz/assets/smlouva-o-fungovani-eu.pdf>.

²⁹ Služby obecného hospodářského zájmu (SGEI). Úřad pro ochranu hospodářské soutěže [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/sluzby-obecneho-hospodarskeho-zajmu-sgei.html>.

vyrovnávací platby, aniž by kompenzace pro provozovatele představovala zvýhodnění. Splněním těchto podmínek je tedy vyloučen jeden z definičních znaků veřejné podpory a vyrovnávací platba tedy nemůže být za veřejnou podporu považována.³⁰

3.7.1 Podmínky rozhodnutí Altmark

- příjemce vyrovnávací platby musí být výkonem služeb obecného hospodářského zájmu jasně vymezeným způsobem pověřen,
- ukazatele pro kalkulaci výše vyrovnávací platby musí být stanoveny předem objektivním způsobem,
- výše vyrovnávací platby nesmí překročit náklady vynaložené subjektem při plnění závazku veřejné služby po odečtení příslušných příjmů z tohoto závazku a přičtení přiměřeného zisku (nástroje proti překompenzaci),
- subjekt pověřený výkonem veřejné služby byl vybrán v rámci řízení o zadání veřejné zakázky tak, aby byl vybraný zájemce schopen poskytovat tyto služby za nejnižších nákladů, případně na základě analýzy nákladů, které by na výkon veřejné služby vynaložil průměrný, řádně řízený podnik disponující odpovídajícími technickými prostředky pro výkon dané veřejné služby.³¹

3.8 Financování služeb obecného hospodářského zájmu na úrovni EU

Pro pohled na přístup k financování služeb obecného hospodářského zájmu byl přelomovým rozsudek ve věci Altmark, který zásadním způsobem upravil aplikaci čl. 106 odst. 2 Smlouvy o fungování Evropské unie. Snížení potřeby aplikace tohoto článku mělo podstatný vliv na podniky poskytující služby obecného hospodářského zájmu, které jsou příjemci vyrovnávacích plateb, což mělo vliv na zvýšení konkurenceschopnosti a efektivity veřejných služeb v celé Evropské unii.³²

³⁰ Služby obecného hospodářského zájmu (SGEI). *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/sluzby-obecneho-hospodarskeho-zajmu-sgei.html>.

³¹ Služby obecného hospodářského zájmu (SGEI). *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/sluzby-obecneho-hospodarskeho-zajmu-sgei.html>.

³² SZYSZCZAK, Erika M. a J. W. van de GRONDEN. Financing services of general economic interest: reform and modernization. Dordrecht: Asser Press, 2013.

3.8.1 Altmarský balíček

Důležitost, jakou Evropská komise přikládá službám poskytovaným v obecném hospodářském zájmu, se promítla do dalšího upřesnění aplikace pravidel veřejné podpory. V souvislosti s výše uvedeným je vydání dalšího balíčku předpisů známého taky jako balíček Monti-Kores nebo Altmarský balíček. Balíček vydaný roku 2005 obsahoval novelu směrnice o transparentnosti, Rozhodnutí služeb obecného hospodářského zájmu a Rámec služeb obecného hospodářského zájmu.³³

Rozhodnutí služeb obecného hospodářského zájmu specifikovalo okruh podniků a výši poskytované vyrovnávací platby tak, aby nedošlo k porušení pravidel veřejné podpory a zároveň nemusela být tato kompenzace předem notifikována, v souladu s článkem 106 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie.³⁴

Rámec služeb obecného hospodářského zájmu specifikoval podmínky, kdy nebylo možno aplikovat Rozhodnutí služeb obecného hospodářského zájmu a poskytované kompenzace byly realizovány po předchozím oznámení Komisi v souladu s čl. 106 odst. 2 Smlouvy o fungování Evropské unie. Cílem bylo dosažení stavu, aby poskytované kompenzace nenarušovaly, pro svou větší rizikovost, pravidla hospodářské soutěže.³⁵

3.8.2 Almunia balíček

Nový balíček nazvaný po iniciátorovi svého vzniku a tehdejšími komisaři pro hospodářskou soutěž Joaquínu Almuniovi vznikl z mnoha důvodů, ať už se jednalo o konec platnosti stávajícího balíčku a dále pak o nové požadavky a pohledy na rámec poskytování služeb obecného hospodářského zájmu a jejich další směřování s ohledem na politické a společenské posuny. Komise tímto reagovala na důsledky hospodářské krize a dopady, které krize na veřejné rozpočty zemí Evropské unie měla. Požadavek Komise vycházel zejména z důrazu na zjednodušení podmínek financování a poskytování služeb

³³ Směrnice Komise 2005/81 z 28. listopadu 2005 pozměňující směrnici Komise 80/723 ze dne 25. června 1980 o zprůhlednění finančních vztahů mezi členskými státy a veřejnými podniky. Úř. věst. L 312, 29. 11. 2005.

³⁴ Směrnice Komise 2005/81 z 28. listopadu 2005 pozměňující směrnici Komise 80/723 ze dne 25. června 1980 o zprůhlednění finančních vztahů mezi členskými státy a veřejnými podniky. Úř. věst. L 312, 29. 11. 2005.

³⁵ Rámec Společenství 2005/C 297/04 pro státní podporu ve formě vyrovnávací platby za závazek veřejné služby. Úř. věst. C 297, 29. 11. 2005.

obecného hospodářského zájmu tak, aby nedošlo ke zhoršení dostupnosti těchto služeb pro občany Evropské unie a zároveň aby také reflektoval požadavky dotčených subjektů.³⁶

Balíček Almunia obsahoval, kromě revidovaného Rozhodnutí a Rámce služeb obecného hospodářského zájmu, nově také Sdělení komise a nařízení de minimis, které se vztahuje na podniky poskytující služby obecného hospodářského zájmu a jejich vyjmutí z oznamovací povinnosti, za podmínky, že veřejná podpora nepřesáhne částku 200 000 EUR, a to za účetní období tří let. Toto nařízení lze na tyto podniky aplikovat i v případech, kdy se jedná o částečnou podporu ze zdrojů Evropské unie těmto podnikům.³⁷

Tady je ovšem nutno uvést, že Evropská komise přijala dne 13. 12. 2023 novelu nařízení č. 360/2012 o použití článků 107 a 108 Smlouvy o fungování Evropské unie na podporu de minimis udílenou podnikům poskytujícím služby obecného hospodářského zájmu, ve které končí platnost těchto starých nařízení ke dni 31. 12. 2023. Nová nařízení budou účinná od 1. 1. 2024 s tím, že s ohledem na nutnou úpravu legislativy v České republice bude využito přechodného období po dobu trvání šesti let, kdy budou platit původní nařízení. Novela limity podpory de minimis navyšuje na 300 000 EUR s tím, že se mění i počítání rozhodného období pro určení limitu de minimis.³⁸

Rozhodnutí služeb obecného hospodářského zájmu doznalo výrazných změn, kdy se proti původnímu z roku 2005 vyjmula z požadavku na notifikaci široká škála poskytovatelů sociálních služeb, u nichž došla Komise k závěru, že existuje jen malá pravděpodobnost narušení principu hospodářské soutěže. Další výraznou změnou bylo snížení maximální výše kompenzace na 15 milionů EUR a dále pak pojetí pohledu na přiměřený zisk u podniků poskytujících služby obecného hospodářského zájmu a jejich případných pobídek ze strany jednotlivých členských států.³⁹

³⁶ KAMARIS, Georgios. The Reform of EU State Aid Rules for Services of General Economic Interest in Times of Austerity. *European Competition Law Review*, 2012.

³⁷ Nařízení Komise 1407/2013 ze dne 18. prosince 2013 o použití článků 107 a 108 SFEU na podporu de minimis. Úř. věst. L 352, 24. 12. 2013.

³⁸ ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. *Evropská komise přijala novely nařízení o podporách de minimis* [online]. 2023, 13. 12. 2023 [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://uohs.gov.cz/cs/informacni-centrum/tiskove-zpravy/verejna-podpora/3756-evropska-komise-prijala-novely-narizeni-o-podporach-de-minimis.html>.

³⁹ Rozhodnutí Komise 2012/21 ze dne 20. prosince 2011 o použití čl. 106 odst. 2 SFEU na státní podporu ve formě vyrovnávací platby za závazek veřejné služby udělené určitým podnikům pověřeným poskytováním služeb obecného hospodářského zájmu. Úř. věst. L 7, 11. 1. 2012.

Rámec služeb obecného hospodářského zájmu nově upřesňuje použití platné legislativy při poskytování veřejné podpory a rovněž i případy a oblasti služeb obecného hospodářského zájmu, které jsou již v rozporu s čl. 106 odst. 2 Smlouvy o fungování Evropské unie. Velký důraz byl při tvorbě směrnice kladen na její vztah ke transparentnosti.⁴⁰

Dalším dokumentem přijatým v rámci tohoto balíčku je **Sdělení**, které sice mnoho nových informací o službách obecného hospodářského zájmu neobsahuje, ale v rámci jeho obsahu dochází k vysvětlení pojmů spojených s aplikací vyrovnávací platby za závazek veřejné služby. Komise v rámci Sdělení rovněž upřesňuje nastavení výpočtu vyrovnávací platby tak, jak jej nastavil Soudní dvůr Evropské unie v případech přímého zadávání veřejné zakázky na poskytování služeb obecného hospodářského zájmu.⁴¹

3.9 Služby obecného hospodářského zájmu v České republice

Historii poskytování obdoby služeb obecného zájmu můžeme najít již v minulosti, například v systému centrálního plánování a socialistických norem. Přetrvávající a v podstatě deformující pohled na poskytování veřejných služeb u nás setrval ještě určité období po roce 1989, kdy mnoho lidí vidělo ve snaze o definování veřejných služeb a pojetí jejich standardů návrat socialistických praktik a norem. Řada služeb, jako třeba zdravotnictví a hromadná doprava, byla i přes zcela neefektivní socialistické plánování na poměrně vysoké úrovni, i tak ovšem bylo nutno přistoupit k jejich odstátnění a k přechodu na čistě tržní, případně na smíšené financování veřejných služeb.⁴²

Postupně docházelo k posunu ve vnímání důležitosti veřejných služeb a jejich vlivu na kvalitu života občanů. Aktivně se k řešení problematiky veřejných služeb postavila vláda České republiky ve svém programovém prohlášení ze srpna 2002, ve kterém kladla důraz zejména na zajištění kvality a dostupnosti veřejných služeb pro všechny občany. Mezi základní cíle, které si vláda v určitých oblastech určila, patřilo dnes tak aktuální zachování územní dostupnosti poštovních služeb, zlepšení dopravní obslužnosti, zlepšení efektivnosti

⁴⁰ Směrnice Komise 2006/111 ze dne 16. listopadu 2006 *o zprůhlednění finančních vztahů mezi členskými státy a veřejnými podniky a o finanční průhlednosti uvnitř jednotlivých podniků*. Úř. věst. L 318, 17. 11. 2006.

⁴¹ Sdělení Komise 2012/C 8/02 *o použití pravidel Evropské unie v oblasti státní podpory na vyrovnávací platbu udělenou za poskytování služeb obecného hospodářského zájmu*. Úř. věst. C 8, 11. 1. 2012.

⁴² HALÁSEK, Dušan. Standardizace veřejných služeb. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 2004. ISBN 80-248-0685-1.

sítě sociálních služeb, zvýšení kvality vzdělávání, podpora sportovní činnosti a kultury či standardizace jednotlivých druhů a forem zdravotní péče.⁴³

Problematikou veřejných služeb se začaly intenzivně zabývat příslušné resorty, které měly tento typ služeb ve svých gescích. Výrazným prvkem byla formulace strategických dokumentů pod názvem Bílé knihy, které měly v konkrétních oblastech a ke konkrétním tématům zahájit a podporovat diskuze a konzultace jako nový impuls pro předkládání konkrétních návrhů.

Dalším přelomovým momentem v oblasti veřejných služeb byl náš vstup do Evropské unie 1. května 2004. Pojetí veřejných služeb a přístup k nim se začaly daleko intenzivněji harmonizovat s ostatními státy Evropské unie, a to zejména pokud jde o jejich kvalitu, dostupnost a způsob jejich financování. Nově se začaly definovat služby obecného zájmu, jejich rozsah a způsob jejich financování.

Reakcí na novou problematiku a dimenzi veřejných služeb byla předložená Analýza veřejných služeb, které jsou v České republice poskytovány, a následně pak Strategie podpory a dostupnosti a kvality veřejných služeb, která reagovala na výsledky Analýzy veřejných služeb. Zjištění systémových nedostatků v oblastech zabezpečení a financování služeb, jakož i stanovení opatření vedoucích k jejich nápravě vedly k podpoře dalšího rozvoje v oblastech veřejných služeb.⁴⁴

3.9.1 Poskytování služeb obecného hospodářského zájmu

Členské státy Evropské unie mají poměrně široké pravomoci v definování služeb, které budou považovat za služby obecného hospodářského zájmu. Tato pravomoc je poskytována nejen pouze členskými státy, ale v rámci členských států i jednotlivým municipalitám, tedy místním správním orgánům na nejnižší úrovni, například obcím. Omezujícím faktorem je pouze dodržení pravidel platné legislativy stanovené unijním právem.⁴⁵

⁴³ HALÁSEK, Dušan. *Standardizace veřejných služeb*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2004. ISBN 80-248-0685-1.

⁴⁴ HALÁSEK, Dušan. *Standardizace veřejných služeb*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2004. ISBN 80-248-0685-1.

⁴⁵ Služby obecného hospodářského zájmu (SGEI). *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/sluzby-obecneho-hospodarskeho-zajmu-sgei.html>.

3.9.2 Oblasti služeb obecného hospodářského zájmu

Oblasti, ve kterých můžeme v České republice nalézt služby obecného hospodářského zájmu, jsou poměrně široké a obsahují většinu služeb poskytovanou na všech úrovních státní správy a samosprávy. Rozsah a šíře oblastí, ve kterých jsou služby obecného hospodářského zájmu v České republice poskytovány, svědčí o důrazu, který je u nás na tento typ služeb kladen.

Oblasti služeb obecného hospodářského zájmu:

- Zdravotní péče
- Energetika
- Poštovní služby
- Přeprava cestujících
- Finanční služby
- Veřejnoprávní vysílání
- Širokopásmová infrastruktura
- Školství
- Sociální služby
- Kultura a sport

Společným charakterem služeb obecného hospodářského zájmu je fakt, že jsou poskytovány ve veřejném zájmu a dle jejich označení lze dovodit, že mají ekonomickou povahu. Tento ekonomický rys se ovšem vztahuje na povahu činnosti, ne tedy na cíl této činnosti.⁴⁶

⁴⁶ Služby obecného hospodářského zájmu (SGEI). *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/sluzby-obecneho-hospodarskeho-zajmu-sgei.html>.

3.10 Veřejná správa jako poskytovatel služeb obecného hospodářského zájmu

Veřejná správa je u nás definována mnoha způsoby a neexistuje ani jednotné vymezení pojmu veřejná správa. Obecně lze za správu označit záměrnou činnost sledující dosažení určitého cíle, kterou dělíme na správu veřejnou a správu soukromou.⁴⁷

Veřejná správa je vykonávána ve veřejném zájmu a aplikace státní moci je definována v ustanoveních čl. 2 odst. 2 Listiny základních práv a svobod, kdy „*státní moc lze uplatňovat jen v případech a v mezích stanovených zákonem, a to způsobem, který zákon stanoví*“.⁴⁸ Ústava České republiky upravuje aplikaci státní moci v ustanoveních čl. 2 odst. 3, kdy „*státní moc slouží všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby které stanoví zákon*“.⁴⁹

Veřejnou správu, respektive výkon činnosti veřejné správy dělíme na činnosti vykonávané v **materiálním pojetí**, tedy instituce, které ji vykonávají, anebo ve **formálním pojetí**, který sleduje organizační systém institucí veřejnou správu vykonávající.⁵⁰

3.10.1 Členění veřejné správy

Podle subjektů lze veřejnou správu podle organizačního členění rozdělit na **státní správu a samosprávu**. Samostatně lze v tomto členění uvést i **ostatní veřejnou správu** vykonávanou částečně samosprávnými i nesamosprávnými institucemi plnícími veřejné úkoly, například veřejné ústavy, které lze také označit za jakousi zbytkovou oblast veřejné správy.⁵¹

⁴⁷ SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. 4., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-564-4.

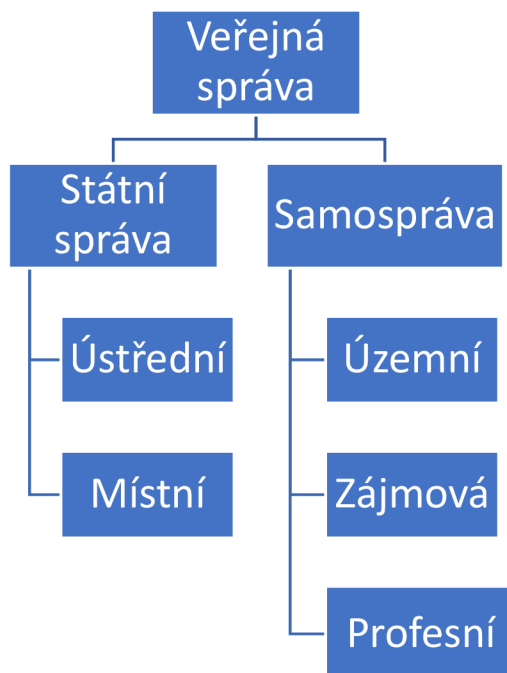
⁴⁸ *Listina základních práv a svobod: Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. a ústavního zákona č. 295/2021 Sb.* In: Praha, 1992.

⁴⁹ *Ústavní zákon č. 1/1993 Sb.: Ústava České republiky.*

⁵⁰ SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. 4., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-564-4.

⁵¹ SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. 4., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-564-4.

Obrázek 2 Členění veřejné správy



Zdroj: Vlastní zpracování podle ⁵²

Kromě základního členění lze veřejnou správu dělit několika dalšími způsoby:

- **podle subjektů** na přímou či nepřímou,
- **podle územního členění** na celostátní, regionální a místní,
- **podle rozsahu správních činností** na všeobecnou a odbornou,
- **podle plnění úkolů** na vrchnostenskou a pečovatelskou,
- **podle použité právní formy** na vrchnostenskou a fiskální.⁵³

3.10.2 Subjekty veřejné správy

Subjekty veřejné správy jsou nositeli odpovědnosti za plnění veřejných úkolů. Za subjekty veřejné správy jsou nejčastěji považovány:

- státy jako všeobecná politická společenství,
- veřejnoprávní korporace,
- státní fondy,
- veřejné ústavy a veřejné podniky,

⁵² KUKALOVÁ, Gabriela a PFEIFEROVÁ, Daniela. *Místní finance v ČR*. Čtvrté vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2023. ISBN 978-80-213-3248-5.

⁵³ SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. 4., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-564-4.

- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné organizace,
- veřejné výzkumné instituce,
- jiné subjekty, o nichž to stanoví ústava nebo zákon.

Výkon státní správy je v případě státu vykonáván přímo, prostřednictvím svých orgánů, případně stát pověří výkonem jiný subjekt a v tomto případě pak hovoříme o výkonu státní správy na základě přenesené působnosti. V případě přenesené působnosti je státní správa vykonávána nepřímou, nejčastěji prostřednictvím samospráv, tedy na úrovni obcí a krajů. Přenos výkonu státní správy na jiné subjekty umožňuje spojený model veřejné správy, který byl v České republice zvolen v souvislosti s II. fází reformy územní veřejné správy k 31. 12. 2002. Tato fáze reformy veřejné územní správy si dala za cíl zejména decentralizaci a dekoncentraci výkonu státní správy z ústřední úrovně na nižší stupně státní správy.⁵⁴

3.10.3 Rozhodování ve veřejné správě

Pokud chceme hovořit o rozhodování ve veřejné správě, musíme mít stejně jako při každém rozhodování alespoň dvě alternativy dalšího postupu. Rozhodnutí je pak výsledkem zhodnocení podmínek, předpokladů a možných následků daného rozhodnutí, pokud zvolíme jednu z nabízených alternativ.

Rozhodování ve veřejné správě má pak svá další specifika, které do rozhodujícího procesu velmi významným způsobem vstupují. Jako významné faktory v rozhodovacím procesu se nezbytně projevují:

- politické vlivy – zachování principu demokracie a participace,
- ekonomické vlivy – úspornost a hospodárnost,
- vlivy efektivnosti – kvalita a účinnost rozhodnutí,
- sociální vlivy – řešení sociálních problémů a potřeb obyvatel,
- personální vlivy.

Vzhledem k charakteru veřejné správy jsou rozhodovací procesy součástí společenského řízení, které se v obecné rovině charakterizují jistou stálostí nebo jinak pravidelností

⁵⁴ PÁNKOVÁ, Markéta a MAREK, Jiří, ed., *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2003. ISBN 80-239-0225-3.

s vysokou mírou právní regulace. Povaha právní regulace veřejné správy obsahuje možnosti použití vynucení si výkonu rozhodnutí jako aktu aplikace práva. Institucionální strukturovanost v systému organizace veřejné správy umožňuje rozhodování v souladu s rozdělením pravomocí ve veřejné správě.⁵⁵

3.10.4 Financování veřejné správy

Financování veřejné správy podléhá stejně jako hospodaření s veřejnými prostředky veřejné kontrole a je omezeno zákonnou úpravou. Veřejný sektor je částí národního hospodářství, který zabezpečuje veřejné statky ve veřejném zájmu. Zdrojem financování veřejné správy jsou veřejné finance jako součást rozpočtové soustavy České republiky, která je řízena veřejnou správou a podléhá veřejné kontrole.⁵⁶

Veřejnými financemi označujeme veškeré peněžní vztahy, při kterých se nakládá s veřejnými penězi, jež pocházejí od občanů. Základními funkcemi veřejných financí jsou:

- **alokační funkce** – rozhodování o produkci veřejných statků,
- **redistribuční funkce** – přerozdělování veřejných statků a příjmů tak, aby bylo dosaženo stavu, který je společností vnímán jako spravedlivý,
- **stabilizační funkce** – příjmy i výdaje jsou používány k dosažení základních makroekonomických cílů.
- prostřednictvím soustavy veřejných rozpočtů je vykonávána veřejná politika pomocí institucí veřejné politiky. Součástí jsou i veřejné finance, které jsou následně rozdělovány na principu:
- **nenávratnosti** – nevzniká nárok na návratnost vybraných prostředků,
- **neekvivalence** – není znám účel a není zaručen ekvivalent vybraných prostředků,
- **nedobrovolnosti** – prostředky jsou placeny na základě zákonné povinnosti, jsme k platbě donuceni.⁵⁷

⁵⁵ POSPÍŠIL, Petr. *Rozhodování ve státní správě* [online]. In: [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: https://is.slu.cz/el/opf/zima2020/EVSNKTVS/um/9._ROZHODOVANI_VE_VEREJNE_SPRAVE.pdf.

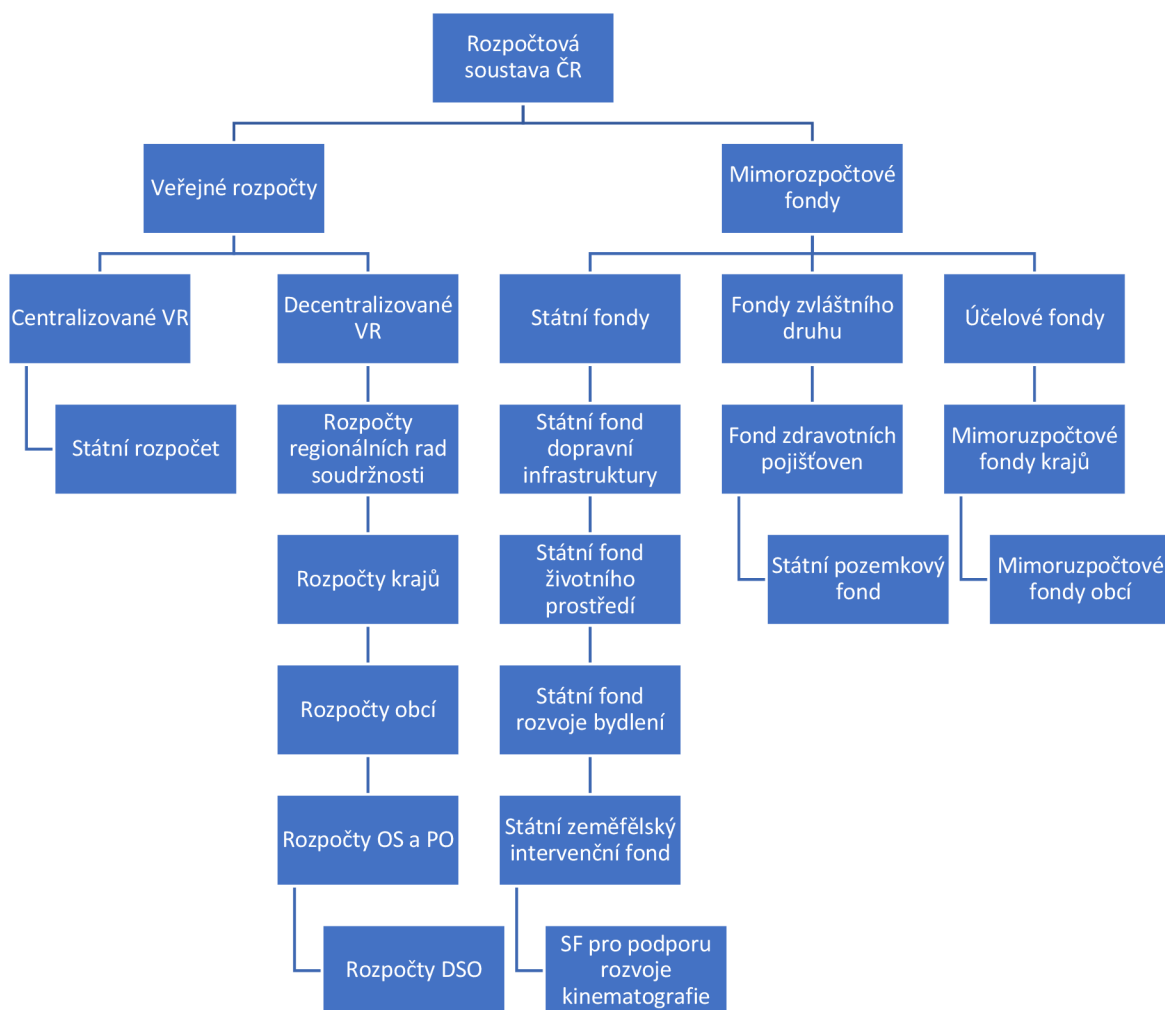
⁵⁶ POSPÍŠIL, Petr. *Financování veřejné správy* [online]. In: [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: https://is.slu.cz/opf/zima2020/EVSNKTVS/um/13._FINANCOVANI_VEREJNE_SPRAVY.pptx.

⁵⁷ POSPÍŠIL, Petr. *Financování veřejné správy* [online]. In: [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: https://is.slu.cz/opf/zima2020/EVSNKTVS/um/13._FINANCOVANI_VEREJNE_SPRAVY.pptx.

Rozpočtovou soustavu České republiky tvoří:

- státní rozpočet,
- rozpočty územních samosprávných celků,
- státní mimorozpočtové fondy,
- fondy zdravotních pojišťoven.⁵⁸

Obrázek 3 Rozpočtová soustava České republiky



Zdroj: Vlastní zpracování podle ⁵⁹

⁵⁸ KUKALOVÁ, Gabriela a PFEIFEROVÁ, Daniela. *Místní finance v ČR*. Čtvrté vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2023. ISBN 978-80-213-3248-5.

⁵⁹ KUKALOVÁ, Gabriela a PFEIFEROVÁ, Daniela. *Místní finance v ČR*. Čtvrté vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2023. ISBN 978-80-213-3248-5.

3.11 Územní samospráva

Územní samospráva je v Českém právním pořádku ukotvena v zákoně č. 1/1993 Sb. Ústavy České republiky, která ve své Hlavě sedmé deklaruje, že Česká republika se člení na obce, které jsou základními územními samosprávnými celky, a kraje, které jsou vyššími územními samosprávnými celky.⁶⁰

Územní samosprávné jednotky jsou územními společenstvími občanů, které mají právo na samosprávu, přičemž v zákoně je stanoveno, kdy jsou považovány za správní obvody. Obec jako základní územní samosprávný celek je vždy součástí vyššího územního samosprávného celku. Vytvořit nebo zrušit vyšší územní samosprávný celek lze jen ústavním zákonem.⁶¹

Činnost a působnost obcí, krajů a hlavního města Prahy v postavení obce je právně vymezena těmito zákony:

- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.

Územní samosprávné celky jsou veřejnoprávními korporacemi, které jako právnické osoby mají právní subjektivitu, mohou mít vlastní majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu. Stát může zasahovat do činnosti územních samosprávných celků, pouze pokud to vyžaduje ochrana zákona a pouze způsobem stanoveným zákonem. V rámci obcí má zvláštní postavení Praha, které je podle čl. 13 Ústavy České republiky hlavním městem České republiky a jejíž postavení je upraveno zvláštním zákonem č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze.⁶² V rámci obcí je zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení) v § 4 odst. 1 taxativně vyjmenována skupina měst, která jsou označena jako statutární města.⁶³

Působnost obcí a krajů je vymezena ústavním právem, kde je podstatné vymezení dvojí působnosti, tedy kromě své samostatné působnosti vykonávají v určitém rozsahu i státní správu, což označujeme jako přenesenou působnost, a to pouze v rozsahu, kterou na

⁶⁰ Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

⁶¹ Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

⁶² Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

⁶³ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

ně přenesl stát. Možnost státu přenést výkon státní správy na územní samosprávné celky, a to pouze v rozsahu stanoveném zákonem, je obsažena v čl. 105 Ústavy České republiky.⁶⁴

3.12 Obce jako základní územní samosprávné celky

Obec je základním územním samosprávným celkem, je společenstvím občanů tvořícím územní celek, který je vymezen hranicí území obce. V ustanoveních § 3–4 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), nalezneme, kdy a za jakých podmínek je obec označována jinými názvy, a to městysem, městem, případně pak statutárním městem. Území statutárních města se pak mohou členit na městské obvody, případně na městské části, které jsou pak spravovány vlastními orgány samosprávy.⁶⁵

Obec je veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek, v právních vztazích vystupuje svým vlastním jménem a nese plnou odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Při plnění svých úkolů má obec za povinnost chránit veřejný zájem, pečovat o rozvoj území a o potřeby svých občanů.⁶⁶

3.12.1 Členění obcí podle výkonu přenesené působnosti

Obce spravují své záležitosti samostatně, a to bez rozdílu, zda se jedná o obec, městyse, město nebo statutární město. Státní orgány a orgány krajů mohou do výkonu samostatné působnosti zasahovat pouze v mimořádných případech, a to pokud to vyžaduje ochrana zákona a jen způsobem, který zákon stanoví, přičemž platí, že rozsah výkonu samostatné působnosti lze omezit pouze zákonem. Rozdělujícím prvkem, pokud jde o výkon správy, je právě rozsah výkonu přenesené správy, tedy jaký rozsah činností jim byl svěřen státem, aby jej vykonávaly.

Rozsah přenesené působnosti, které obce vykonávají, jsou stanoveny zvláštními zákony, nicméně obce jsou podle rozsahu výkonu přenesené působnosti rozděleny na:

- obce s výkonem přenesené působnosti v základním rozsahu,
- obce s pověřeným obecním úřadem,
- obce s rozšířenou působností.

⁶⁴ Ústavní zákon č. 1/1993 Sb.: Ústava České republiky.

⁶⁵ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁶⁶ BALÍK, Stanislav. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. Praha: Grada, 2009. Politologie (Grada). ISBN 978-80-247-2908-4.

Při výkonu přenesené působnosti se orgány obce řídí zákony a jinými zákonnými a podzákonnými předpisy. Metodickou a odbornou pomoc při výkonu přenesené působnosti, stejně jako při kontrole opatření přijatých v souvislosti s výkonem přenesené působnosti obcí, vykonává vůči orgánům obcí krajský úřad. Jsou případy, kdy lze přenesenou působnost zajistit prostřednictvím orgánů jiné obce, a to na základě veřejnoprávních smluv. S uzavřením veřejnoprávní smlouvy musí souhlasit Ministerstvo vnitra.⁶⁷

Na plnění úkolů souvisejících s výkonem přenesené působnosti státní správy obdrží obce od státu příspěvek ze státního rozpočtu.⁶⁸

3.12.2 Orgány obcí

Obce jako územní samosprávné celky jsou spravovány orgány obce, kterými jsou:

- zastupitelstvo obce,
- rada obce,
- starosta (v případě statutárního města primátor),
- obecní úřad,
- zvláštní orgány obce, které jsou pro výkon přenesené působnosti jmenovány starostou, jenž jmenuje a odvolává i členy těchto orgánů,
- obecní policie, která je zřizována zastupitelstvem na základě obecně závazné vyhlášky, zastupitelstvo ji i v případě, kdy se tak rozhodne, zrušuje.

Vedle těchto orgánů jsou zastupitelstvem vždy zřizovány finanční a kontrolní výbory, jakož i další výbory jím zřízené. Rada města může zřizovat výbory, které jsou výkonnými orgány, jestliže jim byl svěřen výkon přenesené působnosti.⁶⁹

Zastupitelstvo obce

Zastupitelstvo obce je nejvyšším samosprávným orgánem obce a zastupitelským sborem, který je volen ve volbách do obecních zastupitelstev. Funkční období zvoleného zastupitele je čtyřleté, přičemž výkon funkce člena zastupitele je výkonem veřejné funkce. Zasedání zastupitelstva jsou veřejná a svolává je zpravidla starosta (v případě statutárního

⁶⁷ ČMEJREK, Jaroslav a ČOPIK, Jan. *Veřejná správa*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2016. ISBN 978-80-7394-578-7.

⁶⁸ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁶⁹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

města pak primátor), který i průběh zastupitelstva řídí. Pravomoci zastupitelstva jsou upraveny v ustanoveních § 84 a § 85 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).⁷⁰

Zastupitelstvo rozhoduje jen ve věcech samostatné působnosti obcí, v případech, kdy se jedná o přenesenou působnost, rozhoduje pouze ve věcech stanovených zákonem. Usnesení rozhodnutí nebo volba zastupitelstva je platná, pokud s ní vysloví souhlas nadpoloviční většina všech členů zastupitelstva, jestliže není zvláštním právním předpisem stanoveno jinak.

Počet členů zastupitelstva je stanoven zastupitelstvem s přihlédnutím k počtu obyvatel a k velikosti územního obvodu, v souladu s ustanoveními zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), nejpozději do 85 dnů před dnem konání voleb do obecního zastupitelstva. Počet členů zastupitelstva, který má být následně při volbách do obecních zastupitelstev zvolen, oznámí na úřední desce nejpozději do 2 dnů po jeho ustanovení. Pokud tak zastupitelstvo neučiní, volí se počet zastupitelů podle počtu členů zastupitelstva obce v končícím volebním období.⁷¹

Rada obce

Rada obce je výkonným orgánem obce v samostatné působnosti, ze své činnosti se odpovídá zastupitelstvu obce. Pokud se jedná o výkon přenesené působnosti, přísluší radě obce rozhodovací pravomoc jen v případech stanovených zákonem. Rada obce je tvořena starostou (v případě statutárního města pak primátorem), místostarostou (místostarosty nebo v případech statutárního města pak náměstkem, případně náměstký primátora) a dalšími členy rady města, kteří jsou voleni z řad zastupitelů. Počet členů rady je vždy lichý, přičemž může být členů rady minimálně 5 a maximálně 11 a jejich počet nesmí překročit třetinu počtu členů zastupitelstva obce. V případech, kdy má zastupitelstvo obce méně než 15 členů, se rada obce nevolí.

Rada města rozhoduje, respektive je usnášení schopná, pokud je přítomna nadpoloviční většina všech jejích členů, k platnému usnesení nebo rozhodnutí je třeba souhlasu nadpoloviční většiny všech jejích členů. Schůze rady jsou na rozdíl od schůzí

⁷⁰ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁷¹ BALÍK, Stanislav. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. Praha: Grada, 2009. Politologie (Grada). ISBN 978-80-247-2908-4.

zastupitelstva neveřejné a rada si k jednotlivým bodům svého jednání může přizvat jiné osoby nebo dalšího člena zastupitelstva.⁷²

Rada obce pořizuje ze svých schůzí zápis, který musí být pořízen nejpozději do 7 dnů od jejího konání a musí být podepsán starostou spolu s místostarostou (v případech statutárních měst pak primátorem a jeho náměstkem) nebo jiným členem rady obce. Zápis ze schůze rady musí být uložen u obecního úřadu k nahlédnutí členům zastupitelstva, o případných námitkách některého člena rady proti zápisu se rozhodne na nejbližší schůzi rady. Podrobnosti o jednání rady obce jsou obsaženy v jednacím řádu, který vydává rada obce.⁷³

Kromě přípravy návrhů pro jednání zastupitelstva zabezpečuje rada obce i plnění usnesení přijatých zastupitelstvem. Další činnosti, jež jsou radě města vyhrazeny a které rada obce zabezpečuje, jakož i další pravomoci rady obce jsou obsaženy v ustanoveních § 102 a § 102a zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).⁷⁴

Zvláštní orgány obce

Zvláštními orgány obce je například krizový štáb nebo povodňová komise, jsou zřizovány starostou, nebo pokud se jedná o statutární město primátorem, pro výkon přenesené působnosti na příslušném úseku státní správy svěřené obci, a to v případech stanovených zvláštními zákony. Členy a předsedu těchto zvláštních orgánů obce jmenuje starosta, případně primátor, pokud se jedná o statutární město, jemuž je tento zvláštní orgán odpovědný ze své činnosti.⁷⁵

3.12.3 Hospodaření obce

Obce musí svůj majetek účelně a hospodárně spravovat v souladu se zájmy obce a s úkoly, které obcím vyplývají ze zákonem vymezené působnosti. Obec je povinna pečovat o zachování a rozvoj svého majetku, vyjma případů, kdy je sledován důležitý zájem obce, ale tyto musí být řádně odůvodněny. Majetek obce musí být rovněž chráněn před zneužitím,

⁷² PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0.

⁷³ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁷⁴ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁷⁵ Organizace a činnost veřejné správy: *Vstupní vzdělávání následné* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2022 [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/kapitola-1-organizace-a-cinnost-verejne-spravy-studijni-podklady-sss.aspx>.

poškozením nebo odcizením. Obec vede účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.⁷⁶

Přezkum hospodaření obcí

Hospodaření obce se řídí ustanoveními zákona č. 420/2004 Sb., o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí, podléhá přezkumu ze strany příslušného krajského úřadu, případně může obec zadat přezkoumání svého hospodaření auditorovi nebo auditorské společnosti, a to vždy za uplynulý kalendářní rok. V případech, kdy tak obec neučiní a nepožádá o přezkoumání hospodaření ani příslušný krajský úřad ani nezadá přezkoumání auditorovi nebo auditorské společnosti, přezkoumá hospodaření obce příslušný krajský úřad. Zastupitelstvo obce nejpozději do 30. června následujícího roku projedná závěrečný účet obce spolu se zprávou o výsledcích přezkumu hospodaření za uplynulý kalendářní rok a přijme případná opatření k odstranění nedostatků.⁷⁷

3.12.4 Rozpočty obcí

Rozpočty obcí jsou stejně jako rozpočty ostatních územních samosprávných celků součástí veřejných rozpočtů v rámci rozpočtové soustavy České republiky. Soustava veřejných rozpočtů České republiky je kromě rozpočtů územních samosprávných celků tvořena řadou jiných veřejných rozpočtů a mimorozpočtových fondů, které jsou pro větší přehlednost tříděny jednotným systémem příjmů a výdajů rozpočtovou skladbou. Rozpočtovou skladbu lze definovat jako soustavu orgánů a institucí zajišťujících tvorbu, rozdělování a užití veřejných rozpočtů a mimorozpočtových fondů.⁷⁸

⁷⁶ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁷⁷ Organizace a činnost veřejné správy: *Vstupní vzdělávání následné* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2022 [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/kapitola-1-organizace-a-cinnost-verejne-spravy-studijni-podklady-sss.aspx>.

⁷⁸ KUKALOVÁ, Gabriela a PFEIFEROVÁ, Daniela. *Místní finance v ČR*. Čtvrté vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2023. ISBN 978-80-213-3248-5.

Rozpočty obcí jsou vytvářeny podle ustanovení zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, který určuje i následné užití těchto rozpočtů. Kromě samotného rozpočtu jsou obce povinny zpracovat i střednědobý výhled rozpočtu, který se obvykle zpracovává na období 2 až 5 let. Rozpočet obce slouží k prosazování cílů municipální politiky a jako nástroj k prosazování cílů obecních politik plní tyto funkce:

- **rozhodovací** – stanovení cílů v oblastech, jako jsou služby a investice, které budou realizovány z dostupných zdrojů,
- **řídící** – rozdělení zdrojů rozpočtu mezi jednotlivé organizační jednotky financované z obecního rozpočtu (školy, obecní úřad, městská policie a další),
- **kontrolní** – kontroluje nakládání s finančními prostředky obce, kolik, kde a kým a na jaké účely byly použity.

Rozpočet obce se sestavuje jako vyrovnaný, tedy příjmy rozpočtu se rovnají výdajům rozpočtu, pokud tomu tak není, jedná se potom buď o rozpočet přebytkový, případně o rozpočet deficitní.

Rozpočet je složen vždy z příjmů a výdajů a zpravidla bývá sestaven ve dvou profilech, a to jako běžný rozpočet a kapitálový rozpočet. V běžném rozpočtu jsou obsaženy pravidelné příjmy a výdaje, tedy takové, které se opakují. V kapitálovém rozpočtu jsou pak zahrnuty příjmy a výdaje spíše jednorázového charakteru, které se neopakují a zpravidla se vztahují k investicím.⁷⁹

Příjmy rozpočtu

Příjmu rozpočtu obce se rozdělují podle druhového třídění na daňové příjmy, nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery. V členění lze pak samozřejmě ještě nadále pokračovat z ekonomického hlediska a kritérií.⁸⁰

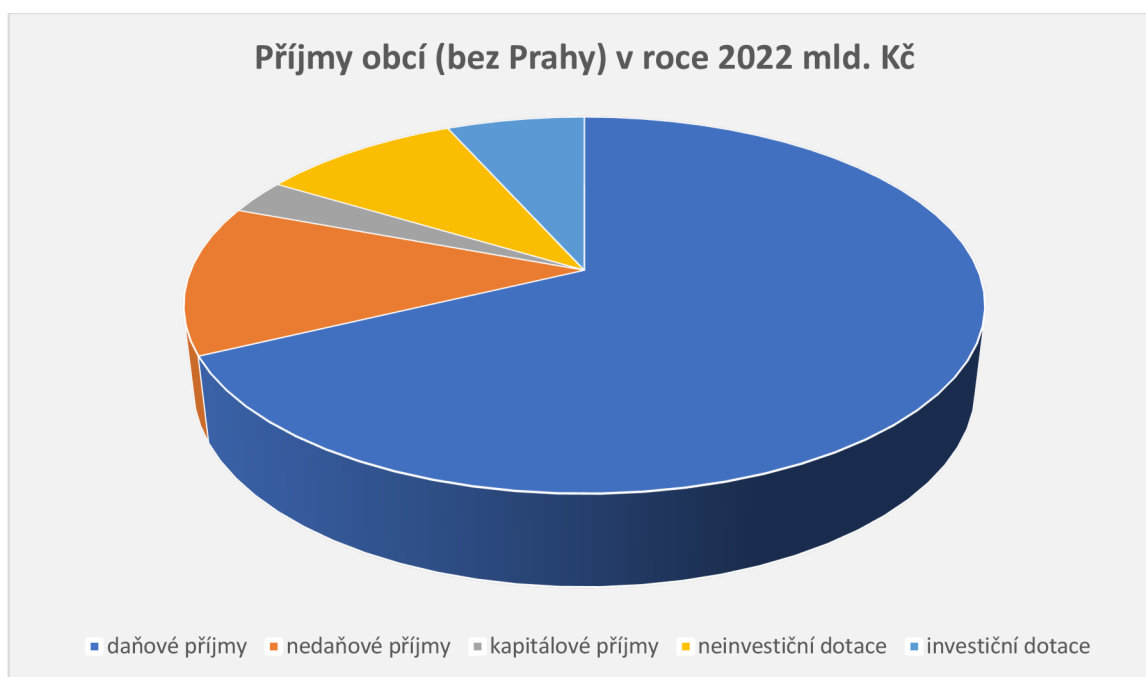
⁷⁹ KUKALOVÁ, Gabriela a PFEIFEROVÁ, Daniela. *Místní finance v ČR*. Čtvrté vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2023. ISBN 978-80-213-3248-5.

⁸⁰ KUKALOVÁ, Gabriela a PFEIFEROVÁ, Daniela. *Místní finance v ČR*. Čtvrté vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2023. ISBN 978-80-213-3248-5.

Daňové příjmy – struktura daňových příjmů je dána zákonem č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosu některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní). Struktura příjmu je složena ze:

- sdílených daní – rozdělení daňového výnosu podle zákona o rozpočtovém určení daní,
- svěřených daní – celý výnos daně je výlučným příjmem obce,
- místních poplatků – obce je mohou vybírat dle ustanovení zákona č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích.

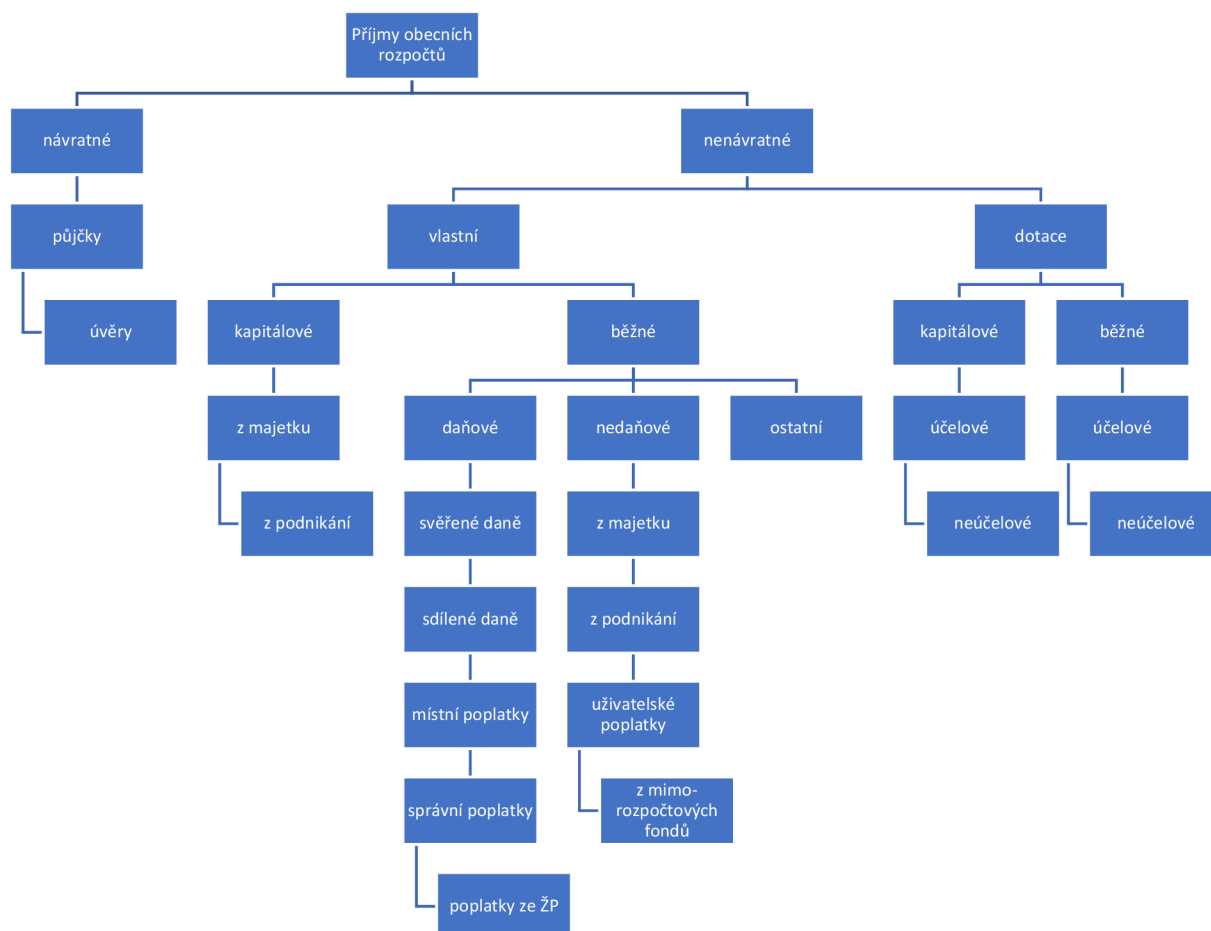
Graf 1 Příjmy obcí (bez Prahy) v roce 2022 v miliardách Kč



Zdroj: Vlastní zpracování podle ⁸¹

⁸¹ SVAZ MĚST A OBCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. CRIF: Výdaje obcí se v roce 2022 zvýšily o 14 %, příjmy o 11 % [online]. 2023, 28 [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/novinky/a/crif-vydaje-obci-se-v-roce-2022-zvysily-o-14-prijmy-jen-o-11>.

Obrázek 4 Struktura daňových příjmů obecních rozpočtů



Zdroj: Vlastní zpracování podle ⁸²

⁸² KUKALOVÁ, Gabriela a PFEIFEROVÁ, Daniela. *Místní finance v ČR*. Čtvrté vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2023. ISBN 978-80-213-3248-5.

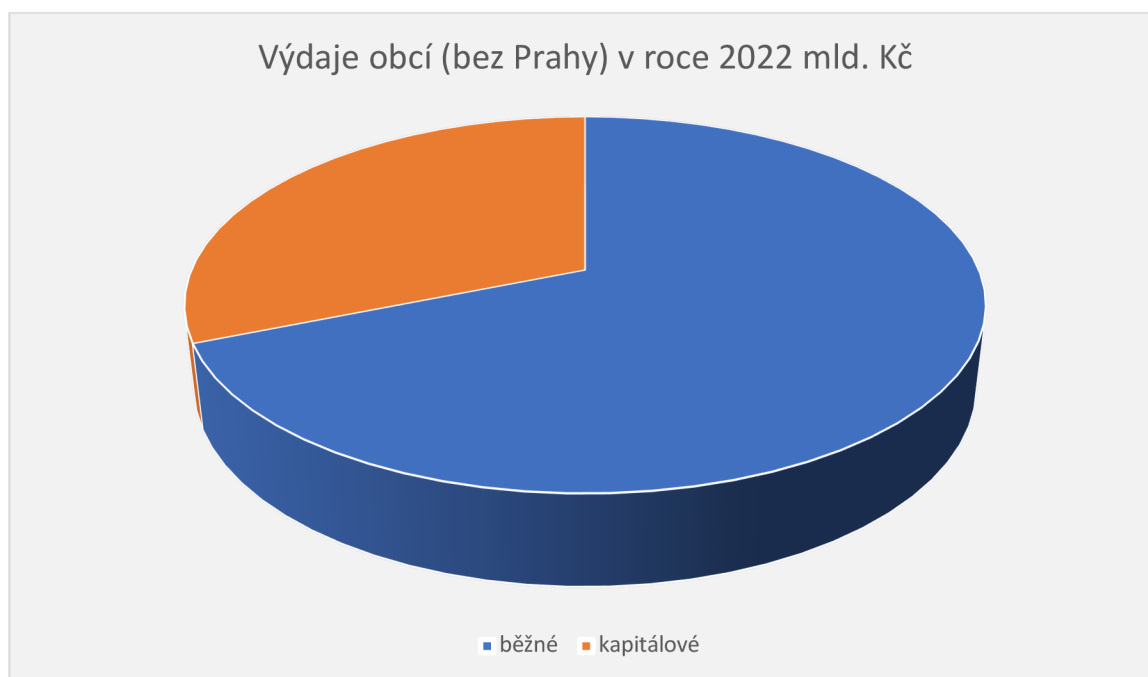
Výdaje rozpočtu

Výdaje rozpočtu obcí lze rozdělit hned z několika hledisek, podle rozpočtového plánování na plánované, tedy takové, se kterými rozpočet počítá, a na neplánované, tedy takové, které jsou nahodilé, případně souvisejí s nenadálými událostmi. Dalším hlediskem mohou být výdaje mandatorní, tedy takové, které jsou svým způsobem povinné a jsou uloženy například zákonem, a dále pak výdaje nemandatorní, ty jsou pak odvislé od politického obsazení vedení obce, a slouží jako politický nástroj k prosazování politické vůle většiny zastupitelstva.

Běžné výdaje – z hlediska obecního rozpočtu se jedná o největší část výdajů, kterými se financuje běžný chod obce.

Kapitálové výdaje – jsou výdaji obcí, prostřednictvím kterých jsou financovány investiční akce a zpravidla přesahují jedno rozpočtové období.

Graf 2 Výdaje obcí (bez Prahy) v roce 2022 v miliardách Kč



Zdroj: Vlastní zpracování podle ⁸³

⁸³ SVAZ MĚST A OBCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. CRIF: Výdaje obcí se v roce 2022 zvýšily o 14 %, příjmy o 11 % [online]. 2023, 28 [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/novinky/a/crif-vydaje-obci-se-v-roce-2022-zvysily-o-14-prijmy-jen-o-11>.

3.12.5 Politici a úředníci při správě obce

Vedle volených zástupců obyvatel se o správu obce a obecních záležitostech starají také zaměstnanci obecního úřadu, který je jedním z orgánů obce.

Obecní úřad tvoří starosta, místostarosta (případně místostarostové), v případě, že je zřízena funkce tajemníka pak tajemník a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. V čele obecního úřadu je starosta. Rada obce, pokud tak uzná za vhodné, může zřídit pro jednotlivé úseky činnosti obecního úřadu odbory a oddělení, do kterých jsou zaměstnanci obecního úřadu zařazení. Obec pak vykonává svou činnost ve dvou oblastech, v samostatné a v přenesené působnosti.⁸⁴

V samostatné působnosti plní obecní úřad úkoly uložené zastupitelstvem, pomáhá v činnosti výborů a komisí a rozhoduje v případech stanovených zákonem.

V přenesené působnosti vykonává obec činnosti podle ustanovení § 61 odst. 1 písm. a) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení), a to vyjma věcí patřících do působnosti jiného orgánu.⁸⁵

Obecní úřad vykonává kromě úkolů samostatné a přenesené působnosti, které jsou stanoveny zákonem, také úkoly, jimiž jej pověřila rada obce a zastupitelstvo obce.

Úředníci obecních úřadů

Zaměstnanci obecního úřadu, kteří vykonávají činnosti v samostatné nebo v přenesené působnosti, jsou nazýváni úředníci. Postavení úředníků obecních úřadů, jejich práva, povinnosti, jako i další pracovněprávní specifika upravují ustanovení zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Zaměstnanci, kteří jsou zařazení do obecního úřadu, ale nevykonávají samostatnou ani přenesenou působnost, nejsou úředníci. Může se třeba jednat o správce budov, uklízečky a služební řidiče.

Zastupitelé obecních úřadů

Kompetence volených zastupitelů, stejně jako vedoucího obecního úřadu, či tajemníka, jsou stanoveny ustanoveními zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), a při plnění úkolů vyplývajících ze správy obecních záležitostí by tito měli vzájemně

⁸⁴ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁸⁵ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

spolupracovat a doplňovat se. V mnoha případech tomu tak však není a velmi často dochází k zasahování si do kompetencí druhé strany. Někteří zastupitelé mají tendence překračovat své pravomoci a úkolovat zaměstnance úřadu nad zákonem stanovený rámec, tj. i v oblasti přenesené působnosti výkonu státní správy. Důsledkem jsou pak z toho plynoucí střety.

Funkce zastupitele je veřejnou funkcí, která je vykonávána na základě mandátu vzešlého z voleb a je vykonávána svobodně a dobrovolně. Nejedná se tedy o klasický pracovněprávní vztah a zastupitel je při výkonu vázán slibem, který skládá na ustavujícím zasedání zastupitelstva na počátku mandátu. Pravomocí a povinnostmi zastupitelů je poměrně široké spektrum a jejich přesný výčet lze nalézt v ustanoveních zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), vždy by měl však zastupitel k výkonu této funkce přistupovat s vědomím, že rozhoduje o zásadních otázkách, které často přesahují horizont jeho mandátu zastupitele.⁸⁶

Tajemník obecního úřadu

Tajemník obecního úřadu je zaměstnancem obce a dalo by se říci, že je obdobou ředitele obecního úřadu, který je zodpovědný za plnění úkolů vyplývajících ze samostatné i přenesené působnosti obce. Jeho kompetence jsou obsaženy v ustanoveních zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), a kromě úkolů vyplývajících ze samostatné a z přenesené působnosti obce plní i úkoly uložené mu zastupitelstvem obce, radou obce a starostou obce. Tajemník rovněž plní úkoly vyplývající z funkce statutárního orgánu obce vůči všem zaměstnancům obce a účastní se zasedání zastupitelstva obce, kde reprezentuje úřad obce a implementuje vůli zastupitelů do činnosti úřadu obce.⁸⁷

Vzájemná spolupráce úředníků a volených zástupců obcí

Vzájemná spolupráce mezi zastupiteli jako volenými zástupci obyvatel a úředníky jako zaměstnanci obecního úřadu, kteří mají za povinnost naplňovat vůli zastupitelů, je pro trvalý rozvoj obce a fungování obecního úřadu zcela klíčová. Zastupitelé mají nejen právo, ale i povinnost pečovat o rozvoj obce a spravovat její záležitosti k blahu obce a všech jejích občanů. Úředníci jsou naproti tomu povinni nejen plnit úkoly stanovené zastupiteli, ale zároveň jim i poskytovat podklady a informace, případně je upozornit na vhodnost nebo správnost jejich rozhodnutí. Konečné slovo a s tím spojená odpovědnost

⁸⁶ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁸⁷ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

z rozhodnutí vyplývající je vždy na volených zastupitelích, ale právě vzájemná komunikace mezi zastupiteli a úředníky jakož i umění naslouchat je principem, který definuje jejich kvalitní vztah. Postavení, které je mezi zastupiteli a úředníky, nelze z pochopitelných důvodů označit za rovné, nicméně vždy by je měl spojovat společný cíl, tedy trvalý a všestranný rozvoj obce a spokojenost a blaho všech občanů.⁸⁸

3.13 Právnícké osoby územních samosprávných celků

Územní samosprávné celky vykonávají svou činnost na veřejnoprávním principu a ve veřejném zájmu, kdy rozsah takto vykonávaných činností je velmi široký, a i přesto, že ji mohou vykonávat přímo, si v mnoha případech k uspokojování potřeb občanů v oblastech, jako je školství, kultura, sport a sociální oblasti, pro výkon těchto činností zřizují a zakládají právnícké osoby a organizační celky. Pravomoc zakládat tyto právnícké osoby a organizační celky je vždy svěřena zastupitelstvu územního samosprávného celku, dle ustanovení zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)⁸⁹, respektive v ustanovení zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení).⁹⁰

Nejčastější formou právnícké osoby zřizované územními samosprávnými celky jsou příspěvkové organizace, které však nejsou zakládány za primárním účelem vytváření zisku. Dalšími formami právníckých osob, které jsou územními samosprávnými celky zakládány, jsou kapitálové obchodní společnosti, tedy společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.⁹¹

Podle zvláštních zákonů pak mohou být územními samosprávnými celky zakládány obecné prospěšné společnosti a zřizovány mohou být školské právnícké osoby, veřejné ústavní a zdravotní zařízení a veřejné výzkumné instituce.

Školské právnícké osoby jsou vyššími územními samosprávnými celky zřizovány dle ustanovení zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon. Hlavní činností takto zřízené školské právnícké osoby je poskytování vzdělávání podle příslušných vzdělávacích programů uvedených v ustanoveních školského zákona.

⁸⁸ Příručka zastupitele: *Politici a úředníci-partneři při správě obce* [online]. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2022 [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://www.priuckazastupitele.cz/>.

⁸⁹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁹⁰ Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení).

⁹¹ BÝMA, Miroslav. Zřizování a zakládání právníckých osob. *Moderní obec* [online]. Praha: Profi Press, 2023 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/zrizovani-a-zakladani-pravnickyh-osob/>.

Obecně prospěšné společnosti jsou vyššími územními samosprávnými celky zakládány dle ustanovení zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Tyto obecně prospěšné společnosti jsou zakládány za účelem poskytování obecně prospěšných služeb veřejnosti, a to vždy za předem stanovených podmínek. Pokud při své činnosti obecně prospěšná společnost vygeneruje kladný hospodářský výsledek, tedy zisk, musí být tento zisk použit na poskytování obecně prospěšných služeb, za účelem poskytování kterých byla společnost založena. Zisk nesmí být použit ve prospěch zaměstnanců, zakladatelů obecně prospěšné společnosti ani ve prospěch jejich statutárních orgánů.⁹²

Zřizovat a rušit právnické osoby územních samosprávných celků, schvalovat jejich zřizovací listiny a zakladací listiny, společenské smlouvy, zakladací smlouvy a stanovy těchto společností je ve vyhrazené pravomoci zastupitelstva územního samosprávného celku. Zastupitelstvu rovněž náleží pravomoci delegovat zástupce územního samosprávného celku na valnou hromadu, navrhopvat zástupce územního samosprávného celku do statutárních orgánů obchodních společností, rozhodovat o účasti v již založených právnických osobách. Rovněž má zastupitelstvo územního samosprávného celku navrhopvat odvolání zástupců, které do orgánů společností delegoval.⁹³

Rada územního samosprávného celku pak vykonává vůči právnickým osobám a organizačním složkám, které byly zřizeny, případně založeny zastupitelstvem, vyjma obecní policie, úkoly zakladatele nebo zřizovatele podle zvláštních předpisů, pokud není tato pravomoc vyhrazena zastupitelstvu. V případě obchodních společností územních samosprávných celků pak rada vykonává působnost valné hromady ve společnostech s ručením omezeným a působnost valné hromady v akciových společnostech.⁹⁴

⁹² BÝMA, Miroslav. Zřizování a zakládání právnických osob. *Moderní obec* [online]. Praha: Profi Press, 2023 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/zrizovani-a-zakladani-pravnickych-osob/>.

⁹³ BÝMA, Miroslav. Zřizování a zakládání právnických osob. *Moderní obec* [online]. Praha: Profi Press, 2023 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/zrizovani-a-zakladani-pravnickych-osob/>.

⁹⁴ BÝMA, Miroslav. Zřizování a zakládání právnických osob. *Moderní obec* [online]. Praha: Profi Press, 2023 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/zrizovani-a-zakladani-pravnickych-osob/>.

3.13.1 Příspěvkové organizace zřizované obcemi

Příspěvkové organizace jsou právnické osoby, které jsou obcemi zřizovány nejčastěji v oblastech školství, kultury a sportu, bezesporu se jedná o nejvíce se vyskytující druh právnické osoby zřizované nejen obcemi, ale i ostatními územními samosprávnými celky.⁹⁵

V obecné rovině nalezneme pravomoci obcí zřizovat právnické osoby, tedy i příspěvkové organizace najdeme v ustanoveních § 35a odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). Konkrétně pak lze najít tuto pravomoc v ustanoveních § 84 odst. 2 písm. d) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), kde nalezneme i pravomoci schvalovat zřizovací listiny a příspěvkové organizace rušit.⁹⁶

Výkon funkce zřizovatele vůči příspěvkovým organizacím je dán ustanoveními § 102 odst. 2 písm. b) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), radě obce, která ji vykonává v rámci samostatné působnosti rady obce jako výkonný orgán obce.⁹⁷

Příspěvkové organizace jsou obcemi zřizovány za účelem uspokojování veřejně prospěšných činností, a to zejména v oblasti školství, kultury, sportu a zabezpečování sociálních služeb obyvatel obce. Příspěvkové organizace zpravidla ze své činnosti nevytvářejí zisk, i když tato možnost není zcela vyloučena, ve většině případů tomu tak i je, a organizace se aktivně podílejí na hledání dalších možností svých příjmů.⁹⁸

Hospodaření a majetek příspěvkové organizace

Hospodaření příspěvkových organizací zřízených obcemi se stejně jako jejich zřízení řídí ustanoveními § 28 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, který vcelku podrobným způsobem popisuje od sestavení rozpočtu přes hospodaření příspěvkové organizace až po pravidla nakládání s finančními prostředky, způsobech jejich vypořádání vůči zřizovateli až po vyjmenování situací, které se považují za porušení rozpočtové kázně příspěvkové organizace, včetně sankcí.⁹⁹

⁹⁵ Příspěvkové organizace a obchodní společnosti v Opavě. *Msk.cz* [online]. [cit. 2023-08-30]. Dostupné z: https://www.msk.cz/kraj/prispevkove_org/index.html.

⁹⁶ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁹⁷ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁹⁸ PEKOVÁ, Jitka. *Veřejné finance: úvod do problematiky*. 4., aktualizované a rozšířené. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-358-4.

⁹⁹ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Majetek příspěvkové organizace je, stejně jako u každého podnikatelského subjektu, nutnou podmínkou k jejímu fungování a k provozování činnosti, za účelem které byla zřízena. Samotná existence majetku příspěvkové organizace neznamena, že příspěvková organizace musí tento majetek vlastnit.¹⁰⁰

Stejně jako v případě hospodaření je i nakládání s majetkem příspěvkových organizací zřizovaných obcemi upraveno v ustanoveních zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, kde lze nalézt způsoby, jakými rozpočtové organizace zřizované obcemi mohou nakládat s majetkem, a to jak s majetkem vlastním, tak i s majetkem, který je ve vlastnictví zřizovatele a byl jí poskytnut formou převodu do správy za účelem výkonu hlavní činnosti příspěvkové organizace. *„Jde o příkladný výčet majetkových práv, a to takových, které souvisejí s péčí řádného hospodáře, jako právo a povinnosti spojené s plným, efektivním a ekonomicky účelným využitím majetku v příspěvkové organizaci, stanovení povinností péče o ochramu, rozvoj a zvelebení majetku, podmínky pro jeho případnou další investiční výstavbu, dále pravidla pro výrobu a prodej zboží atd. Příspěvkové organizace územně samosprávných celků nemají jednoznačně vyřešenou otázku vlastnictví dalšího majetku, tedy toho majetku, který vznikl nebo byl pořízen přímo příspěvkovou organizací.“*¹⁰¹

Tato nejednoznačnost ve výkladu zákona byla následně vyřešena Ministerstvem financí ČR, které si nechalo zpracovat právní rozbor, na jehož základě vydalo pod číslem jednací 124/43 515/2002 „Stanovisko Ministerstva financí k problematice vlastnictví majetku příspěvkových organizací zřízených obcí a krajem“, ze kterého jednoznačně vyplynulo, že tyto příspěvkové organizace jsou vlastníky majetku. Toto stanovisko rovněž upravuje způsoby, kterými mohou příspěvkové organizace zřizované obcemi majetek nabývat, a způsoby, kterými mohou majetek používat.¹⁰²

¹⁰⁰ STUHLÍKOVÁ, Helena a KOMRSKOVÁ, Sofia. *Zdaňování neziskových organizací: zejména příspěvkových organizací, krajů, obcí, občanských sdružení, nadací, veřejných vysokých škol, veřejných výzkumných institucí a obecně prospěšných společností: s příklady z praxe*. 6 aktualizované. Olomouc: ANAG, 2008. Daně (ANAG). ISBN 978-80-7263-434-7.

¹⁰¹ STUHLÍKOVÁ, Helena a KOMRSKOVÁ, Sofia. *Zdaňování neziskových organizací: zejména příspěvkových organizací, krajů, obcí, občanských sdružení, nadací, veřejných vysokých škol, veřejných výzkumných institucí a obecně prospěšných společností: s příklady z praxe*. 6 aktualizované. Olomouc: ANAG, 2008. Daně (ANAG). ISBN 978-80-7263-434-7.

¹⁰² Zprávy Ministerstva financí ČR pro finanční orgány obcí a krajů. www.mfcr.cz [online]. Praha, 2003 [cit. 2023-08-31]. Dostupné z: file:///C:/Users/mikeska/Desktop/Zpravy-pro-obce-kraje_2003-c-01.pdf.

Zdaňování příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace nejsou už z povahy své existence stejnými organizacemi, jako jsou obchodní společnosti, kdy hlavním rozdílem je, že nejsou zakládány za účelem podnikání a vytváření zisku, tato specifika neziskových organizací se projevují rovněž v oblasti daní.

Vymezení příspěvkové organizace jako poplatníka daně můžeme nalézt v ustanoveních zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který kromě obchodních společností vymezuje specifika neziskových organizací, jež nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání a jejichž primárním cílem není vytváření zisku.¹⁰³

Zrušení příspěvkové organizace

Příspěvkovou organizaci zřízenou obcí lze zrušit stejným způsobem, jakým byla založena, tedy rozhodnutím zastupitelstva obce, které příspěvkovou organizaci zřídilo. V případě zrušení příspěvkové organizace nutně neznamená i zánik činností, které tato organizace vykonávala, k zániku dojde i v případech, kdy byla činnost organizace převedena na jinou organizaci, nově vzniklý subjekt nemusí mít nutně stejnou právní formu, může se tedy jednat i o obchodní společnost.¹⁰⁴

¹⁰³ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

¹⁰⁴ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

4 Vlastní práce

Jako příklad veřejné podpory v praxi jsem si vybral příspěvkovou organizaci Sport a kultura Hlučín. Organizace se zabývá poskytováním služeb obecného hospodářského zájmu a byla zřízena za účelem plnění funkce místního sportovního a kulturního zařízení se zajištěním mnohostranných kulturních, společenských, sportovních, rekreačních a výchovných aktivit pro občany všech věkových kategorií.

4.1 Region Hlučínsko

Region Hlučínska, respektive jeho genius loci, asi nejlépe vystihuje Jaroslav Vencálek ve své knize Moravskoslezský kraj – genius loci, kde jej charakterizuje takto: „*Jsou místa, kde hledat genia loci krajiny je zcela zbytečné, neboť jeho přítomnost je patrná na každém kroku. Ve všem lidském konání obsažená specifická historického vývoje území je právě tím fenoménem, který zřetelně a jednoznačně pojmenovává genia loci Hlučínska. Zjevná a nepochybná specifická historického vývoje Hlučínska může být jen stěží přesvědčivě, jednoznačně pojmenována. To proto, že složitost společenských vztahů vzniklých v tomto území má nepřeborné množství jednoznačně neurčitých, mlhavých a nejasných vývojových odstínů a nuancí.*“¹⁰⁵

4.1.1 Vymezení regionu Hlučínsko

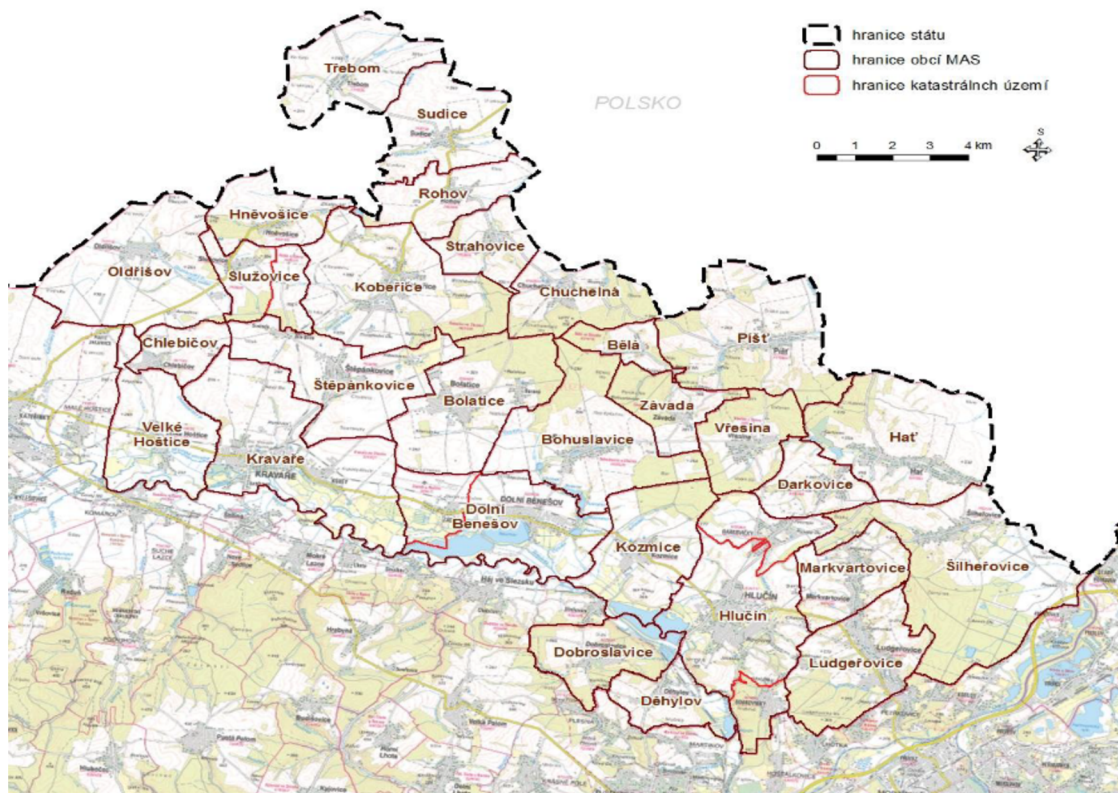
Hlučínsko je region v Moravskoslezském kraji, který sdružuje 27 obcí, z nichž tři mají statut města, a to zcela přirozeně v jejich historických hranicích. Rozkládá se podél hranice s Polskem, mezi městy Opavou, Ostravou a Bohumínem. Severní část je vymezena státní hranicí, jihozápadní pak řekou Opavou a jihovýchodní řekou Odrou. Severní hranice s Polskem je velmi klikatá a způsobem svého historického vytýčení neodpovídá jazykovým poměrům v době svého vytýčení. V průběhu let 1920–1960 tvořilo Hlučínsko samostatný okres, následně však bylo administrativně rozděleno mezi okresy Opava a Ostrava, toto rozdělení přetrvává do současnosti.¹⁰⁶

¹⁰⁵ VENCÁLEK, Jaroslav. *Moravskoslezský kraj – genius loci*. 1. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. ISBN 80-7368-094-7.

¹⁰⁶ KUBÁTOVÁ, Helena. *Mezigenerační proměny způsobu života na Hlučínsku*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2015. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-190-9.

Rozloha Hlučínska je přibližně 316 km² a žije zde asi 81 000 obyvatel, převážně české národnosti.¹⁰⁷

Obrázek 5 Mapa území Hlučínska



Zdroj: MAS (Místní akční skupina) Hlučínsko¹⁰⁸

4.1.2 Historie Hlučínska

Hlučínsko bylo k nově vzniklé Československé republice připojeno až dva roky po první světové válce 4. února 1920 a od této chvíle má tento region i svůj název. Hlavním důvody připojení tohoto území byly nejen historického a etnického charakteru, kdy jednak byli obyvatelé tohoto území považováni za germanizované příslušníky českého národa, ale jednalo se dále o jedinou část Slezska, která se po dřívějším připojení k pruskému království v roce 1742 vrátila zpět ke svazku s českými zeměmi. Dříve neexistující severní hranici, jejíž přesné vymezení nebylo zcela jasné, nakonec zcela neotřele vymezil předseda plebiscitní komise, francouzský generál Henri Le Rond, kdy jednoduše na mapu podle

¹⁰⁷ MĚSTO HLUČÍN. *Stránky města* [online]. [cit. 2023-11-17]. Dostupné z: www.hlucin.cz.

¹⁰⁸ MAS HLUČÍNSKO. *Mapa území* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <http://mashlucinsko.cz/uploads/files/Mapa%20uzemi%20a%20seznam%20obci%201.pdf>.

právítka nakreslil přímku a podle ní určil, která část Ratibořského okresu připadne Československu. Vzhledem k tomu, že hranice protínala na několika místech katastry obcí téměř přesně v polovině, byly v roce 1923 k Československu ještě připojeny obce Pišť a Hat a hranice Hlučína tak byla s konečnou platností stanovena do dnešní podoby.¹⁰⁹

Obrázek 6 Mapa vymezení severní hranice Hlučína v roce 1920



Zdroj: Muzeum Hlučína¹¹⁰

4.2 Město Hlučín

Hlučín se nachází v severovýchodní části Moravskoslezského kraje a je druhým největším městem okresu Opava. Město Hlučín tvoří tři katastrální území, a to Hlučín, Bobrovniky a Darkovičky o celkové rozloze 21,14 km² a patří k přirozeným centrům opavského okresu. Ve městě žije podle posledních údajů 13 506 obyvatel, z toho je 6 545 mužů a 6 961 žen, průměrný věk obyvatel je 44,3 roků.¹¹¹

¹⁰⁹ MUZEUM HLUČÍNSKA. *Hlučínsko* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.muzeum-hlucinska.cz/informace/hlucinsko/13>.

¹¹⁰ MUZEUM HLUČÍNSKA. *Hlučínsko* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.muzeum-hlucinska.cz/informace/hlucinsko/13>.

¹¹¹ Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-11-17]. Dostupné z: www.czso.cz.

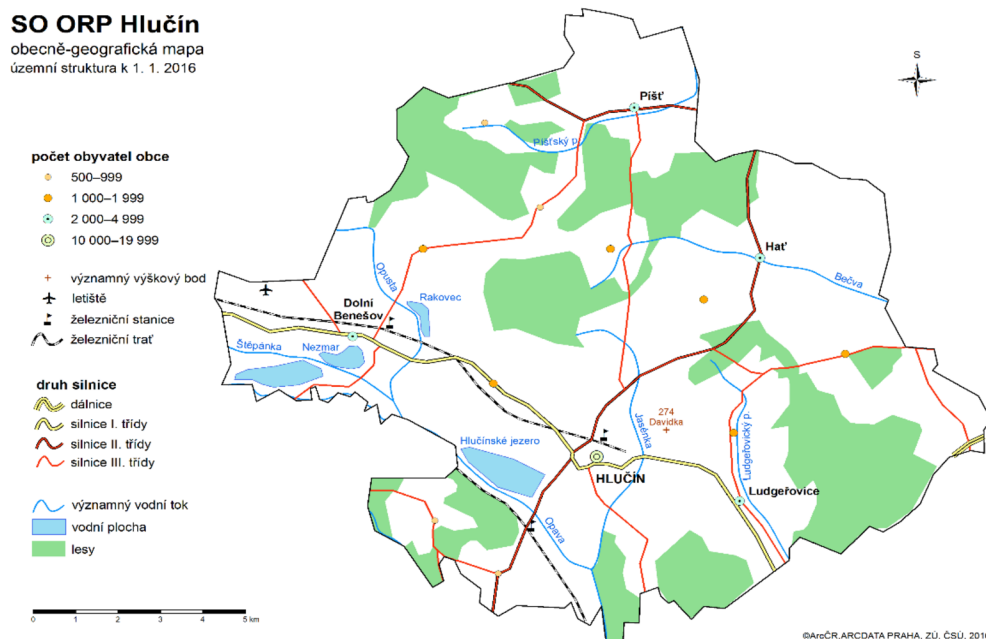
Tabulka 1 Stav obyvatel Hlučína k 31. 12. 2022

Stav obyvatel k 31. 12. 2022				
Počet obyvatel		Celkem	Muži	Ženy
		13 506	6 545	6 961
V tom ve věku:	0-14	1 952	990	962
	15-64	8 544	4 346	4 198
	65 a více	3 010	1 209	1 801
Průměrný věk (let)		44,3	42,4	46,0

Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSU 2023

Obecní úřad města Hlučína je z pohledu členění veřejné správy úřadem s rozšířenou působností. Rozšířenou působnost vykonává pro dalších 14 obcí, z nichž má obec Dolní Benešov statut města. V rámci okresu Opava je Hlučín druhým největším městem.¹¹²

Obrázek 7 ORP Hlučín



Zdroj: Český statistický úřad¹¹³

¹¹² MĚSTO HLUČÍN. *Stránky města* [online]. [cit. 2023-11-17]. Dostupné z: www.hlucin.cz.

¹¹³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *SO ORP Hlučín* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11288/17829608/8109geo16.png/06663e93-d60a-477f-88bf-49f4db94cfe6?version=1.1&t=1496134091434>.

4.2.1 Historie Hlučina

Město bylo založeno kolem roku 1256 králem Přemyslem Otakarem II. a náleželo k hradu Landeku, který byl v držení opavských knížat, od roku 1521 až do roku 1694, kdy bylo zbaveno poddanství, patřilo město vévodům z Opolí. Od roku 1742 bylo celé panství i s městem postoupeno Prusku a následně pak od roku 1845 patřilo Rothschildům. Na historický původ města odkazuje i městský znak, který se ve své nynější podobě užívá od první poloviny minulého století.¹¹⁴

Obrázek 8 Znak města Hlučina



Zdroj: Město Hlučín

K nově vzniklé Československé republice byl Hlučín připojen až 4. února 1920 a vzhledem k tomu, že až do této doby prodělalo Hlučínsko zcela odlišný vývoj, než tomu bylo v případě českých zemí, setkala se připojení často s odporem místního obyvatelstva a bylo doprovázeno i četnými protesty.¹¹⁵

Na základě Mnichovské dohody byl Hlučín připojen přímo k německému Slezsku a byl zahrnut jako součást německé Říše. Všichni obyvatelé, včetně manželek, dětí a vnoučat, narození před rokem 1910, kteří zde měli trvalé bydliště, získali automaticky německou státní příslušnost s právy říšských občanů, a to včetně branné povinnosti.¹¹⁶

¹¹⁴ MUZEUM HLUČÍNSKA. *Hlučínsko* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.muzeum-hlucinska.cz/informace/hlucinsko/13>.

¹¹⁵ PLAČEK, Vilém. *Prajzáci aneb osud Hlučínska 1742–1960*. Hlučín: Kulturní dům Hlučín, 2000. ISBN 80-902526-5-6.

¹¹⁶ PLAČEK, Vilém. *Prajzáci aneb osud Hlučínska 1742–1960*. Hlučín: Kulturní dům Hlučín, 2000. ISBN 80-902526-5-6.

Ani osvobození a s tím spojené obnovení Československa v původních hranicích nepřineslo Hlučínu a jeho obyvatelům klid. I když odsun nebyl nijak masivní, probíhal až do roku 1949, tedy ještě 4 roky po skončení války, a týkal se všech, kteří neprokázali slovanský původ a znalost českého jazyka. Osudy obyvatel ve velké míře ovlivňovala skutečnost, že během války měli německou státní příslušnost a mnoho jich bojovalo nebo padlo v německé armádě. Uzavřenost a jakousi jinakost můžeme v tomto regionu pozorovat přes několik generací až do dnešní doby.¹¹⁷

4.2.2 Současný Hlučín

Hlučín je v současnosti moderní a rozvíjející se město, které i přes svá přetrvávající specifika prochází běžným vývojem, zcela totožným z ostatními srovnatelnými městy v rámci České republiky. Stejně jako pro jiná města byl i pro Hlučín významným milníkem rok 1989, kdy spolu s nástupem demokracie vyvstala pro mnoho jeho obyvatel možnost svobodně cestovat, což mělo v tomto regionu, kde žije mnoho obyvatel německé národnosti, zásadní význam pro možnost setkávání se se svými příbuznými v Německu.

Svou současnost a moderní tvář vyjadřuje od roku 2017 nové logo města, které vychází z půdorysu hlavního náměstí, do něhož je vloženo písmeno H.

Obrázek 9 Logo města Hlučína



Zdroj: Město Hlučín¹¹⁸

¹¹⁷ PLÁČEK, Vilém. *Prajzáci aneb osud Hlučinska 1742–1960*. Hlučín: Kulturní dům Hlučín, 2000. ISBN 80-902526-5-6.

¹¹⁸ MĚSTO HLUČÍN. *Stránky města* [online]. [cit. 2023-11-17]. Dostupné z: www.hlucin.cz.

4.2.3 Obecní samospráva Hlučína

Hlučín je obcí s rozšířenou působností a tvoří ji katastrální území Bobrovníky, Darkovičky a Hlučín. Rozšířenou působnost vykonává pro dalších 14 obcí, kterými jsou obce Bělá, Bohuslavice, Darkovice, Děhylov, Dobroslavice, Dolní Benešov, Hať, Kozmice, Ludgeřovice, Markvartovice, Píšť, Šilheřovice, Vřesina a Závada, kde žije celkem 40 000 obyvatel. Vyšším územním samosprávným celkem je Moravskoslezský kraj a okresním městem je statutární město Opava.¹¹⁹

Vedení města: starosta zastupuje město navenek, dále pak místostarosta a tajemník obecního úřadu.

Rada města má 7 členů, kteří jsou voleni z řad zastupitelů. Poradními orgány zřízenými Radou města jsou: Komise rady města, Komise dopravní, Komise výstavby a rozvoje města, Komise pro tělovýchovu, sport a volný čas mládeže, Komise pro regeneraci městské památkové zóny, Komise pro kulturu, Komise sociální a Komise pro životní prostředí, ekologii a zeleň.

Zastupitelstvo města má 21 zastupitelů. Kromě Kontrolního výboru a Finančního výboru jsou zřízeny i čtyři osadní výbory, a to Osadní výbor Bobrovníky, Osadní výbor Darkovičky, Osadní výbor Rovniny a Osadní výbor sídliště OKD.

Městský úřad plní úkoly v samostatné i v přenesené působnosti, za jejichž výkon a plnění je odpovědný tajemník města vyjma věcí, které jsou zákonem svěřeny radě města nebo zvláštnímu orgánu města. Městský úřad je vnitřně členěn na odbory, za jejichž fungování je vždy odpovědný příslušný vedoucí odboru.¹²⁰

4.2.4 Obchodní korporace města

Pravomoc zřizovat obchodní korporace za účelem výkonu samostatné působnosti je obcím umožněno zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). V případech, kdy je obec jediným společníkem, jsou obchodní korporace zakládány za účelem plnění konkrétních úkolů pro zakladatele, v tomto případě tedy pro město Hlučín.¹²¹

¹¹⁹ *Výroční zpráva Město Hlučín* [online]. Hlučín, 2022 [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/vyrocní-zpravy/>.

¹²⁰ MĚSTO HLUČÍN. *Stránky města* [online]. [cit. 2023-11-17]. Dostupné z: www.hlucin.cz.

¹²¹ *Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)*.

Obchodními korporacemi založenými městem Hlučín jsou:

- Teplo Hlučín, spol. s r. o.
- TS Hlučín, s. r. o.
- Vodovody a kanalizace Hlučín, s. r. o.

U všech obchodních korporací je město Hlučín jediným společníkem a funkci valné hromady společností plní Rada města Hlučína.¹²²

4.2.5 Příspěvkové organizace města

Stejně jako v případech obchodních korporací je zákonem umožněno obcím zřizovat příspěvkové organizace, které jsou obcemi zřizovány za účelem výkonu činností, jež jsou v zájmu zřizovatele, nejsou zřizovány za účelem podnikání, ale jsou neziskové.

Příspěvkovými organizacemi zřízenými městem Hlučín jsou:

- Mateřská škola Hlučín, Severní, příspěvková organizace
- Mateřská škola Hlučín, Cihelní, příspěvková organizace
- Základní škola Hlučín, příspěvková organizace
- Základní škola Rovniny, příspěvková organizace
- Základní škola dr. Miroslava Tyrše, příspěvková organizace
- Základní škola Via Montessori, příspěvková organizace
- Základní a mateřská škola, Hlučín-Darkovičky, příspěvková organizace
- Základní a mateřská škola Hlučín-Bobrovníky, příspěvková organizace
- Dům dětí a mládeže Hlučín, příspěvková organizace
- Domov pod Vinnou horou, příspěvková organizace
- Muzeum Hlučínska, příspěvková organizace
- Dětské rehabilitace Hlučín, příspěvková organizace
- Sport a kultura Hlučín, příspěvková organizace

Jedná se o školská i neškolská zařízení zřízená vždy za specifickým účelem.¹²³

¹²² Výroční zpráva Město Hlučín [online]. Hlučín, 2022 [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/vyrocní-zpravy/>.

¹²³ Výroční zpráva Město Hlučín [online]. Hlučín, 2022 [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/vyrocní-zpravy/>.

4.2.6 Hospodaření města

Město Hlučín je územním samosprávným celkem, který je dle ustanovení zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), veřejnoprávní korporací a je ve smyslu tohoto zákona právnickou osobou.

Finanční hospodaření města se řídí ustanoveními zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, jež upravují tvorbu, postavení a funkce rozpočtů územních samosprávných celků, jimiž jsou i obce, a mimo jiné stanoví pravidla hospodaření s finančními prostředky územních samosprávných celků a zřizování nebo zakládání právnických osob obcemi. Rozpočty obcí se sestavují na kalendářní rok, přičemž střednědobé výhledy rozpočtů se sestavují zpravidla na období 2 až 5 let.¹²⁴

Návrh rozpočtu, respektive jeho vyhotovení, úpravy, sledování a vyhodnocení zabezpečuje odbor financí, který zajišťuje i činnosti spojené s financováním města, jeho příspěvkových organizací a městské policie. Rozpočet obce, stejně jako střednědobý výhled rozpočtu, jsou schvalovány zastupitelstvem města. Rozpočty jsou dlouhodobě sestavovány jako vyrovnané a vždy na rozpočtový rok, jež je shodný s rokem kalendářním. Střednědobý výhled rozpočtu je sestaven vždy na období 5 let.¹²⁵

Případné změny v rozpočtu jsou v průběhu rozpočtového období měněny na základě aktuálního vývoje rozpočtu formou rozpočtových opatření, která jsou evidována podle časové posloupnosti.¹²⁶

Schválený závěrečný účet města představuje přehled o skutečném plnění rozpočtu v daném rozpočtovém období. Návrh závěrečného účtu zpracovává odbor financí a po projednání Radou města a zveřejnění na úřední desce je následně schválen zastupitelstvem města. Schválený závěrečný účet je vždy zveřejněn na úřední desce.¹²⁷

¹²⁴ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

¹²⁵ MĚSTO HLUČÍN. *Hospodaření města* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>

¹²⁶ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

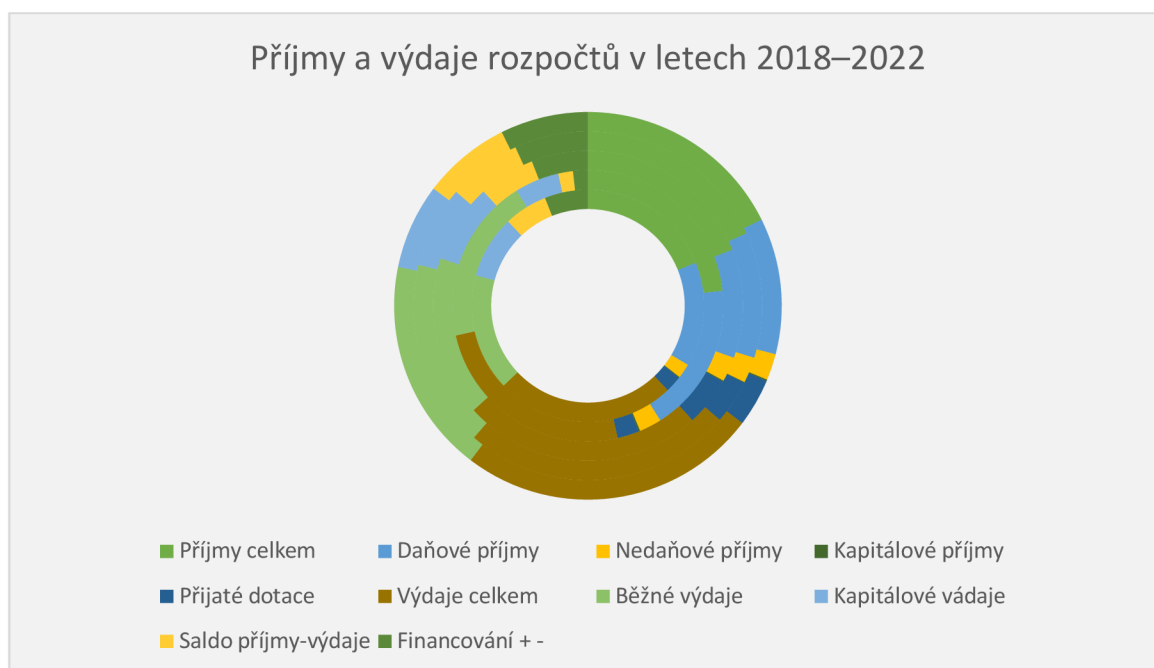
¹²⁷ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Tabulka 2 Příjmy a výdaje rozpočtů v letech 2018–2022

Údaje v Kč	2018	2019	2020	2021	2022
Příjmy celkem	324 859 407,36	368 241 695,17	352 076 548,24	363 868 858,04	411 799 366,66
Daňové příjmy	212 118 084,56	229 412 805,21	213 561 185,98	237 838 392,46	270 297 289,41
Nedaňové příjmy	34 339 174,51	45 216 583,74	44 491 586,24	48 479 648,50	53 168 091,96
Kapitálové příjmy	5 931 897,00	1 997 115,00	1 304 282,00	1 600 642,50	1 942 664
Přijaté dotace	72 470 251,29	91 615 191,22	92 719 494,02	75 950 174,58	86 391 321,29
Výdaje celkem	368 061 108,86	323 341 809,37	327 247 025,28	347 353 444,77	402 720 773,35
Běžné výdaje	249 148 329,62	272 825 426,62	253 587 974,75	284 133 245,64	334 858 960,88
Kapitálové výdaje	118 912 779,24	50 516 382,75	73 659 050,53	63 220 199,13	67 861 812,47
Saldo příjmy - výdaje	-43 201 701,50	44 899 885,80	24 829 522,96	16 515 413,27	9 078 593,31
Financování + -	43 201 701,50	-44 899 885,80	-24 829 522,96	-16 515 413,27	-9 078 593,31

Zdroj: Vlastní zpracování podle ¹²⁸

Graf 3 Příjmy a výdaje rozpočtů v letech 2018–2022



Zdroj: Vlastní zpracování podle ¹²⁹

¹²⁸ MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Monitor–státní pokladna, město Hlučín* [online]. [cit. 2024-01-25]. Dostupné z: www.monitor.statnipokladna.cz.

¹²⁹ MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Monitor–státní pokladna, město Hlučín* [online]. [cit. 2024-01-25]. Dostupné z: www.monitor.statnipokladna.cz.

K porovnání celkových příjmů a výdajů v letech 2018–2022 autor použil údaje z Monitoru státní pokladny na webu Ministerstva financí České republiky. Data skutečného čerpání rozpočtu ukazují, že celkové příjmy stouply o 86 940 tis., což je o 26,76 %, a celkové výdaje stouply o 34 670 tis., což představuje nárůst o 9,42 %.

4.3 Příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín

Příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín byla založena za účelem plnění funkce místního sportovního a kulturního zařízení se zajištěním vícestranných sportovních, rekreačních, kulturních, společenských a výchovných aktivit pro občany města Hlučín všech věkových kategorií. Organizace byla zřízena Městem Hlučín ke dni 17. 1. 1987, a to na dobu neurčitou.¹³⁰

4.3.1 Základní údaje

Název:	Sport a kultura Hlučín, příspěvková organizace
Sídlo:	Celní 1731/12a, 748 01 Hlučín
IČ:	00418013
DIČ:	CZ00418013
Okres (CZ-NUTS):	CZ0805 – Opava
Obec:	507016 Hlučín
Hlavní ekonomická činnost (CZ NACE)	93110 – Provozování sportovních zařízení
Statutární orgán společnosti:	ředitel společnosti
Velikost kat. dle počtu zaměstnanců:	25–49 zaměstnanců
Webové stránky:	www.sak-hlucin.cz
Datová schránka:	bbepfdw

Údaje jsou z veřejně dostupných dat Českého statistického úřadu, registru ekonomických subjektů.¹³¹

¹³⁰ ARES ADMINISTRATIVNÍ REGISTR EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ. *Sport a kultura Hlučín, příspěvková organizace* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://ares.gov.cz/ekonomicke-subjekty/res/00418013>.

¹³¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Registr ekonomických subjektů* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/res/detail?ico=00418013>.

Hlavní činností příspěvkové organizace Sport a kultura Hlučín je péče o rozvoj kultury, sportu, výchovy a vzdělávání, jakož i vytváření podmínek rozvoje. Svou činnost organizace provozuje v těchto objektech:

- Sportovní areál Hlučín, Celní 12a
- Sportovní hala Tyršova 5a
- Kulturní dům, Ostravská 18
- Červený kostel, Opavská 10
- Sportovní hala Darkovičky
- Sportovní hala Bobrovníky

4.3.2 Analýza okolních subjektů

Určujícím předpokladem ke kvalitnímu životu v obci a ke spokojenosti občanů je zcela jistě i úroveň občanské vybavenosti každé obce, mezi kterou řadíme i možnost kulturního a sportovního vyžití. Kulturní sály, kulturní domy, divadla, sportovní haly, bazény a jiné prvky občanské vybavenosti jsou dnes již zcela běžným standardem většiny měst. Rozdělujícím prvkem je v tomto případě právní forma a způsoby provozování těchto prvků občanské vybavenosti jednotlivými samosprávami. Popis a rozbor všem forem a způsobů provozování by byl svou obsáhlostí jistě tématem samostatné diplomové práce.

U právních forem společností v případě kulturních zařízení jsou běžným typem příspěvkové organizace zřizované místními samosprávami. Pokud jde o provozování sportovních zařízení, speciálně pak bazénu, lze říci, že se ve velké většině jedná o příspěvkové organizace, případně o společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti jsou v těchto případech zcela ojedinělou formou provozování a najdeme je jen u velkých zařízení.

Sport a kultura Hlučín, příspěvková organizace, provozuje jak kulturní, tak i sportovní zařízení města, což je u měst obdobné velikosti běžný způsob, kdy tyto organizace sdruženě provozují sportovní i kulturní zařízení města. V případě větších měst je situace vždy trochu jiná. Zcela specifickým případem v okolí je pak statutární město Ostrava. Za potencionální konkurenty v okolí města Hlučína můžeme považovat:

Tabulka 3 Potencionální konkurenti v okolí Hlučína

Město	Provozovatel sportovních zařízení	Provozovatel kulturních zařízení
Dolní Benešov	Sportovní oddíly	Kulturní dům Dolní Benešov
Kravaře	Aquapark Kravaře	Oddělení kultury
Opava	Technické služby Opava	OKO – Opavská kulturní organizace
Bohumín	Bospor	K3 Bohumín
Krnov	Technické služby Krnov	MIKS Krnov
Bílovec	Odbor kultury a sportu	Odbor kultury a sportu
Orlová	Služby města Orlová	Dům kultury města Orlová

Zdroj: Vlastní zpracování podle webových stránek

4.3.3 Středisko Kulturní dům a Červený kostel

Středisko Kulturní dům a Červený kostel patří k významným centrům společenského a kulturního života ve městě, nabízejí širokou a pestrou škálu kulturního vyžití ve městě. Kromě pořádání mnoha kulturních akcí odehrávajících se přímo v kulturním domě nabízí také možnosti pronájmu prostor kulturního domu za účelem pořádání kulturních a společenských aktivit. Z nabídky kulturních a společenských aktivit v pořádaných v kulturním domě stojí za zmínku pravidelné taneční kurzy, kurzy jógy, cvičení pro ženy, paličkování, kurzy cizích jazyků, hudební vystoupení, divadelní představení a akce pro seniory. Součástí střediska kromě Kulturního domu a Červeného kostela jsou Kinokavárna a sezónně provozované letní kino.

Obrázek 10 Kulturní dům



Zdroj: Webové stránky¹³²

Kinokavárna a letní kino

Kinokavárna a sezónně provozované letní kino jsou součástí objektu kulturního domu a v průběhu roku nabízí celkem bohatou nabídku filmů pro všechny věkové kategorie. Letní kino je oblíbeným prvkem kulturního a společenského vyžití nejen v samotném městě, ale pravidelně se v průběhu letní sezóny promítá i v městských částech Bobrovníky a Darkovičky. V rámci sezóny v roce 2022 bylo v letním kině promítáno 8 filmů s celkovou návštěvností 389 diváků. Kinokavárna nabízí zajímavý program zejména pro nejmenší diváky a pořádá pravidelné nedělní promítání filmů pro děti.¹³³

¹³² SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

¹³³ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

Obrázek 11 Letní kino



Zdroj: Webové stránky ¹³⁴

Obrázek 12 Kinokavárna



Zdroj: Webové stránky ¹³⁵

¹³⁴ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26].
Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

¹³⁵ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26].
Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

Červený kostel

Pseudoslohová stavba Červeného kostela z roku 1862, jež původně sloužila jako Evangelický kostel. V současné době slouží k pořádání koncertů vyžadujících komornější prostředí a k pořádání malých divadelních představení s kapacitou přibližně 90 míst. Interiér je pro svou specifčnost rovněž využíván jako galerie nebo k pořádání výstav. Prostory Červeného kostela lze také pronajmout k pořádání svateb či jiných oslav. Součástí interiéru je klavírní křídlo a zrekonstruované varhany.¹³⁶

Obrázek 13 Červený kostel



Zdroj: Webové stránky¹³⁷

Provozní a personální zajištění střediska

Fungování střediska je personálně zajištěno vedoucí střediska, která má k dispozici asistentku, jednoho provozního pracovníka a dvě uklízečky. Vzhledem k rozsahu a škále pořádaných akcí, jakož i možnostem pronájmu prostor, se jedná o stav, který je jednak nedostatečný a zároveň neumožňuje zvyšovat rozsah a efektivitu nabízených služeb. Tuto autorovu domněnku následně při rozhovoru potvrdila i vedoucí střediska. Dle jejího sdělení

¹³⁶ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

¹³⁷ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

je osobně přítomna na každé akci bez možnosti tyto organizační činnosti alespoň částečně delegovat na jiné osoby, a to ve fázi přípravy akcí i samotného zajištění průběhu akcí. Těmito činnosti je natolik pracovně vytížena, že jí již nezbývá pracovní kapacita k rozšiřování nabídky služeb kulturních a společenských aktivit tak, aby byly využity veškeré volné kapacity objektů.¹³⁸

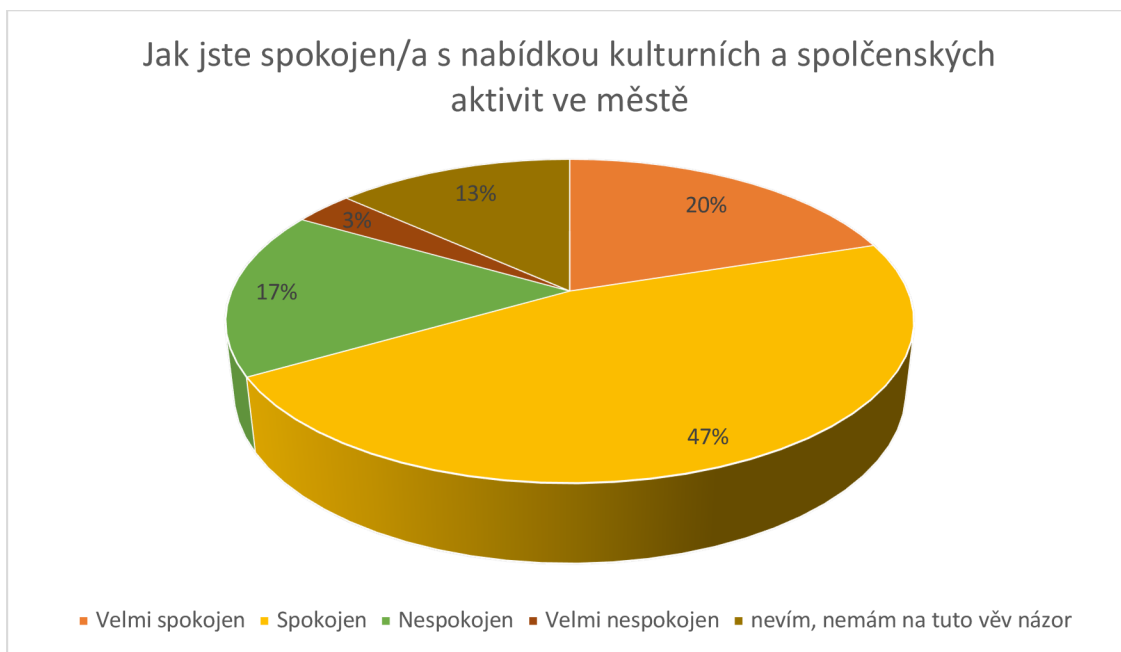
Dotazování mezi občany města

V rámci dotazování formou polostrukturovaných rozhovorů s občany města Hlučín, kdy měli odpovědět na jednoduchou otázku týkající se spokojenosti s nabídkou kulturních a společenských aktivit ve městě, autor anonymně oslovil 30 náhodně vybraných občanů města. Respondenti byli požádáni o hodnocení spokojenosti se službami poskytovanými příspěvkovou organizací Sport a kultura Hlučín s výběrem možností z odpovědí „velmi spokojen/a“, „spokojen/a“, „nespokojen/a“, „velmi nespokojen/a“ a „nevím, nemám na tuto věc názor“. Dotazování probíhalo v období podzimu roku 2023.

Ze získaných odpovědí vyplývá spokojenost s nabídkou kulturních a společenských aktivit nabízených příspěvkovou organizací Sport a kultura Hlučín ve městě, kdy spokojenost vyslovilo celkem 20 respondentů, což je 67 % respondentů z celkového počtu, přičemž velmi spokojeno bylo 6 respondentů, což je 20 % z celkového počtu, a spokojeno bylo 14 respondentů, což je 47 % z celkového počtu. Nespokojenost vyjádřilo celkem 6 respondentů, což je 20 % respondentů z celkového počtu, přičemž velmi nespokojeno byl 1 respondent, což jsou 3 % z celkového počtu, a nespokojeno bylo 5 respondentů, což je 17 % z celkového počtu. Respondentů, kteří odpověděli nevím, nemám na tuto věc názor, bylo celkem 4, což je 13 % z celkového počtu respondentů.

¹³⁸ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

Graf 4 Spokojenost s nabídkou kulturních a společenských aktivit ve městě



Zdroj: Vlastní zpracování, dotazování mezi občany

Z dotazování mezi občany města vyplývá, že činnost příspěvkové organizace Sport a kultura Hlučín, respektive její středisko Kulturní dům a Červený kostel poskytují služby v oblasti kultury a společenských aktivit na poměrně vysoké úrovni, samozřejmě s přihlédnutím na místní podmínky, finanční a personální možnosti organizace. Významnou měrou je to osobní angažovaností, invencí a specificky energickým způsobem, který své práci věnuje vedoucí střediska, bohužel je limitována nedostatkem personálu a s tím spojeným vlastním pracovním přetížením. Vhodným doplněním týmu spolupracovníků by došlo nejen k zvýšení rozsahu nabízených služeb, ale i množství aktivit a kvality v segmentu kulturních a společenských služeb, následné zvýšení tržeb by přineslo další možnosti rozvoje organizace a nárůstu spokojenosti občanů Hlučína.

V této souvislosti si je nutno samozřejmě položit otázku, zda spokojenost občanů vyplývající z dotazníkového šetření neovlivňuje skutečnost, že jestliže ve městě žijí již delší dobu, nakolik jsou opravdu schopni racionálního porovnání z ostatními okolními městy přibližně stejné velikosti, tudíž jestli jejich spokojenost nevyplývá pouze z faktu, že „lépe alespoň něco než nic a buďme rádi za to, co máme“. Zodpovězení této otázky však není předmětem této diplomové práce a vydalo by na samostatnou práci.

4.3.4 Středisko Sport a relaxace

Druhá část činností vyplývající již ze samotného názvu organizace Sport a kultura Hlučín jsou činnosti střediska Sport a relaxace. Středisko provozuje svoji činnost v objektech Sportovní hala, tělocvična Darkovičky, tělocvična Bobrovníky a ve Sportovně relaxačním areálu Hlučínského jezera, jehož součástí je i restaurace Nová Laguna a autocamp.¹³⁹

Při rozhovoru s vedením organizace autor zjistil, že středisko nemá jednoho vedoucího, společného vedoucího mají pouze Sportovní hala a Sportovně relaxační areál Hlučínského jezera. Zbylé dva objekty mají každý pouze pracovníka na dělnické pozici, tudíž jsou v podstatě řízeny ředitelem organizace. Tento způsob řízení je zcela neefektivní, kdy ředitel organizace na strategické úrovni řízení místo plnění povinností vyplývajících z funkce statutárního zástupce supluje činnosti pracovníka na taktickém stupni řízení.¹⁴⁰

Sportovní hala

Sportovní hala je nejvýznamnějším sportovním objektem ve městě, která již od roku 1984 poskytuje nejširší nabídku sportovních a relaxačních služeb nejen pro širokou veřejnost, ale i pro řadu sportovních klubů ve městě. Kromě plochy hlavní tělocvičny se zázemin šaten je zde i fitness centrum, ubytovna, dvě bowlingové dráhy, zázemí pro FC Hlučín a sídlo organizace Sport a kultura Hlučín, příspěvková organizace, včetně kanceláří. Součástí nabídky služeb pro veřejnost je také zrekonstruované wellness centrum, které kromě finské sauny nabízí i parní komoru, solárium a masáže. Sportovní hala nabízí pro své návštěvníky i možnost občerstvení v malém baru a od roku 2021 i zrekonstruovanou ubytovnu.¹⁴¹

¹³⁹ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

¹⁴⁰ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

¹⁴¹ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

Obrázek 14 Sportovní hala



Zdroj: Webové stránky¹⁴²

Velká tělocvična má rozměry plochy 36 x 19 x 10 m, kapacitu 250 diváků a je vhodná zejména pro míčové sporty, tenis, florbal nebo badminton. Využívána je v dopoledních hodinách pro výuku žáků místních základních škol, učiliště a gymnázia, v odpoledních hodinách pak slouží sportovním klubům a široké veřejnosti. Pravidelně se zde konají mistrovská utkání volejbalu, házené, florbalu, basketbalu nebo sálové kopané.¹⁴³

¹⁴² SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

¹⁴³ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

Obrázek 15 Velká tělocvična



Zdroj: Webové stránky ¹⁴⁴

Součástí Sportovní haly je i saunové a relaxační centrum, které kromě finské sauny a parní komory nabízí i solárium, masérské služby, fitness centrum a bowling.¹⁴⁵

Obrázek 16 Sauna a pára



Zdroj: Webové stránky ¹⁴⁶

¹⁴⁴ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

¹⁴⁵ *Koncepce rozvoje sportu v Hlučíně* [online]. 1. Hlučín, 2018 [cit. 2023-12-31]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/regionalni-rozvoj/koncepce-rozvoje-sportu-v-hlucine>.

¹⁴⁶ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

Obrázek 17 Bowling



Zdroj: Webové stránky ¹⁴⁷

Sportovně relaxační areál Hlučínské jezero

Sportovně relaxační areál Hlučínského jezera je největší vodní plochou v Moravskoslezském kraji sloužící ke sportu a relaxaci. Vodní plocha má na délku více než dva kilometry a rozléhá se na ploše 131 hektarů. Kromě plaveckých aktivit nabízí návštěvníkům z širokého okolí i další sportovně relaxační aktivity, jako jsou vodní lyže, dětská brouzdaliště, půjčovna vodních šlapadel, lodiček, minigolf, disk golfové hřiště, plážový volejbal, tenis, florbal, horolezeckou stěnu a další. Součástí areálu je kromě bufetů i restaurace Nová Laguna a autocamp. Areál v současné době prochází rozsáhlou revitalizací, součástí které je i nový záliv a oblázková pláž pro návštěvníky.¹⁴⁸

¹⁴⁷ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

¹⁴⁸ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

Obrázek 18 Areál Hlučinského jezera



Zdroj: Webové stránky ¹⁴⁹

Tělocvična Bobrovníky

Tělocvična se nachází v části města Bobrovníky, které tvoří samostatné katastrální území, a byla vybudována v letech 2017–2018. Občanům této oddělené městské části, ale i občanům z okolí nabízí sportovní možnosti, jako je tenis, volejbal, basketbal, florbal a badminton. Kromě skládací tribuny pro 50 diváků je součástí i sklad sportovního nářadí, šatny se sociálním zařízením a technické zázemí pro pracovníka tělocvičny.¹⁵⁰

¹⁴⁹ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

¹⁵⁰ *Koncepce rozvoje sportu v Hlučíně* [online]. 1. Hlučín, 2018 [cit. 2023-12-31]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/regionalni-rozvoj/koncepce-rozvoje-sportu-v-hlucine>.

Obrázek 19 Tělocvična Bobrovniky



Zdroj: Webové stránky¹⁵¹

Tělocvična Darkovičky

Tělocvična je v provozu od roku 2018 a jedná se tedy o vcelku moderní zařízení, které slouží pro žáky místní základní školy a pro veřejnost nejen z této samostatné městské části. Kromě sportovní nabídky pro volejbal, tenis, florbal, nohejbal, basketbal a badminton je vybavena i náradím pro školní výuku mládeže. Součástí jsou šatny se sociálním zařízením i technickým zázemím pro pracovníka tělocvičny.¹⁵²

¹⁵¹ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

¹⁵² *Koncepce rozvoje sportu v Hlučíně* [online]. 1. Hlučín, 2018 [cit. 2023-12-31]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/regionalni-rozvoj/koncepce-rozvoje-sportu-v-hlucine>.

Obrázek 20 Tělocvična Darkovičky



Zdroj: Webové stránky¹⁵³

Provozní a personální zajištění střediska

Fungování střediska je personálně zajištěno velmi minimalistickým způsobem, mnohdy nevhodně a zcela neefektivně. Sportovní hala a Sportovně relaxační areál Hlučínského jezera mají společného vedoucího. Obě tělocvičny v oddělených částech města mají pouze pracovníky v dělnických pozicích, v podstatě jsou tedy řízeny ředitelem přímo organizace. Tuto neefektivitu lze spatřit u obou tělocvičen, kdy není provozně optimální, aby chyběl pracovník minimálně třetí linie řízení organizace. Naopak v případě Sportovní haly a Sportovně relaxačního areálu je zcela vhodně zvolen model řízení, kdy nejen že mají jednoho vedoucího, který zajišťuje chod těchto v podstatě sezónních provozů, ale i vhodným způsobem operativně přesouvá pracovníky mezi těmito sportovišti a případní sezónní personální nedostatky jsou vykrývány pracovníky vykonávajícími práci konanou mimo pracovní poměr (DPČ a DPP).¹⁵⁴ Pro lepší a efektivnější fungování by bylo vhodné zvážit vytvoření funkce v druhé linii řízení, která by zastřešovala všechna sportoviště, čímž by došlo ke zvýšení rozsahu, efektivity a kvality poskytovaných služeb.

¹⁵³ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26].

Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

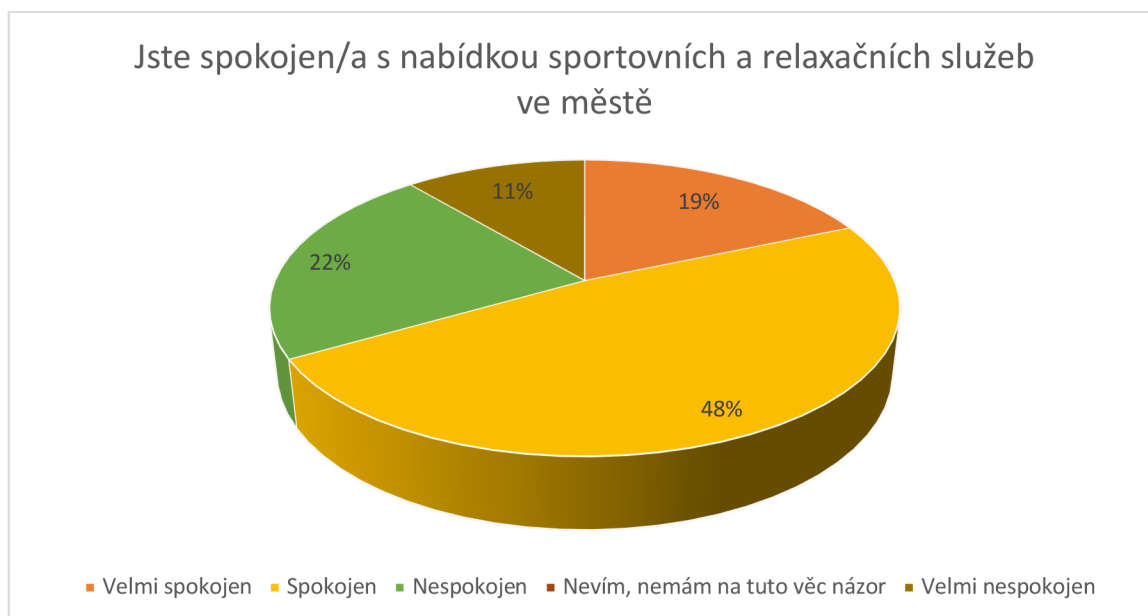
¹⁵⁴ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

Dotazování mezi občany města

V rámci dotazování formou polostrukturovaných rozhovorů s občany města Hlučín autor stejnou otázku jako v případě spokojenosti s kulturním a společenským vyžitím ve městě položil i v případě spokojenosti s nabídkou sportovních a relaxačních aktivit, poskytovaných příspěvkovou organizací Sport a kultura Hlučín ve městě. Dotazování formou polostrukturovaných rozhovorů s občany města probíhalo současně s dotazováním na spokojenost s kulturními a společenskými službami ve městě a proběhlo na podzim roku 2023, kdy jsem anonymně a individuálně oslovil 30 náhodně vybraných občanů města Hlučína.

Z odpovědí na otázku „Jste spokojeni s nabídkou sportovních a relaxačních služeb poskytovaných příspěvkovou organizací Sport a kultura Hlučín ve městě“ kladně odpovědělo 18 respondentů, což je 60 % z celkového počtu, přičemž velmi spokojeno bylo 5 respondentů, což je 17 % z celkového počtu, a spokojeno bylo 13 respondentů, což je 43 % z celkového počtu. Nespokojenost vyjádřilo 9 respondentů, což je 30 % z celkového počtu, přičemž nespokojeno byli 3 respondenti, což je 10 % z celkového počtu, a velmi nespokojeno bylo 6 respondentů, což je 20 % z celkového počtu. Respondenti, kteří odpověděli nevim, nemám na tuto věc názor, byli celkem 3, což je 10 % z celkového počtu respondentů.

Graf 5 Spokojenost občanů s nabídkou sportovních a relaxačních služeb ve městě



Zdroj: Vlastní zpracování, dotazování mezi občany

V případě dotazování mezi občany se spokojeností s poskytováním služeb v oblasti kultury a společenských aktivit, lze jen o něco nižší spokojenost občanů konstatovat i v případě poskytovaných služeb v oblasti sportu a relaxačních aktivit ve městě. Toto zjištění stejně jako v případě spokojenosti občanů s nabídkou kulturních a společenských služeb svědčí o kvalitě zaměstnanců, kteří i přes mnohé nedostatky v oblasti řízení organizace dokáží osobním nasazením a invencí poskytovat služby občanům na poměrně kvalitní úrovni. Velký potenciál autor vidí v možnostech rozvoje a využití Sportovně relaxačního areálu Hlučínského jezera, který poskytuje řadu možností rozvoje nabídky a kvality poskytovaných služeb. Bohužel je tento potenciál značně limitován rozvojem organizace v oblastech řízení lidských zdrojů, řízení projektů a řízení činností.

4.3.5 Organizační uspořádání organizace

Předpokladem úspěšného a efektivního řízení každé organizace jsou organizační směrnice, základními dokumenty organizace jsou pak „Organizační řád a organizační směrnice“, které jsou průběžně aktualizovány tak, aby reagovaly na případné probíhající změny v organizaci. Navazujícími dokumenty organizace jsou pak „Pracovní řád“ a směrnice „Řízení lidských zdrojů“.

Při rozhovoru autorovi na dotazy týkající se výše zmíněných dokumentů vedení organizace sdělilo, že snad existuje pouze organizační struktura, která byla zpracována někdy v historii, nelze ji však dohledat a v současné době ji vedení nemá k dispozici. Dokument navíc již nezobrazuje skutečnou organizační strukturu organizace, nikdy nebyl aktualizován, a tudíž je zcela nefunkční. Ostatní dokumentace, jejíž existence je základním předpokladem k úspěšnému a efektivnímu řízení organizace, vůbec neexistuje a nikdy nebyla zpracována.¹⁵⁵

Nefunkčnost, neefektivnost a jistou chaotičnost v řízení a fungování organizace následně při rozhovorech potvrdili i někteří zaměstnanci, kteří pod podmínkou anonymity potvrdili nefunkčnost a neefektivnost v oblasti řízení organizace, což je přímým důsledkem neexistence v podstatě všech dokumentů z oblasti strategického a organizačního řízení příspěvkové organizace.¹⁵⁶

¹⁵⁵ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

¹⁵⁶ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, pracovník organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

Z rozhovorů se zaměstnanci nadále vyplynulo, že v organizaci v podstatě neexistuje zastupitelnost, někteří zaměstnanci jsou přetěžováni, některé pracovní náplně se dublují, což souvisí z neexistencí organizačního řádu, který by, mimo jiné, také obsahoval rozvrh pracovních míst, popis jejich pracovní náplně a v neposlední řadě i pracovní povinnosti na jednotlivých pozicích.¹⁵⁷

Samostatnou kapitolou, dokreslující tento neutěšený stav je zcela nefunkční systém vnitřní komunikace, příčinou čehož jsou velmi časté konflikty a vysoká míra fluktuace mezi zaměstnanci organizace.¹⁵⁸

Z rozhovoru s vedením společnosti vyplynulo, že ředitel se spíše než povinností statutárního zástupce v tuto chvíli věnuje provozním záležitostem, a to v rozsahu, který by měl odpovídat pracovní náplni a povinností řídicího pracovníka na druhém stupni řízení. Příмым důsledkem takového způsobu řízení organizace je přetížení a z toho vyplývající negativní dopady nejen na statutárního zástupce, ale i na celou organizaci.¹⁵⁹

Na druhém taktickém stupni linie řídicích pracovníků organizace je v tuto chvíli pouze ekonomka, která zároveň vykonává funkci zástupce ředitele. Samotná funkce ekonoma je v příspěvkové organizaci vykonávající rozsáhlou škálu činností, často velmi odlišného zaměření, jakými je kultura a sport, natolik náročná pozice, že ji nelze doplňovat o funkci odpovědného provozního pracovníka na druhém stupni řízení organizace.

Na třetím operativním stupni linie řídicích provozních pracovníků jsou v tuto chvíli pracovníci u Sportovního areálu a Kulturního domu, u ostatních objektů jsou pouze provozní pracovníci na dělnických pozicích a v podstatě jsou tedy tyto objekty řízeny na úrovni strategického stupně řízení ředitelem organizace. Z ekonomického úseku je vinou personálních změn a personální krize z poslední doby na pozici účetní pracovník, který nemá praktickou znalost účetnictví. Funkci účetní pak dubluje ekonomka organizace, která se kromě svých povinností ještě věnuje přechodu na nový účetní program, opravám chyb v účetnictví a rekonstrukci účetnictví, dostává se takto do zcela neutěšené pracovní situace. Na pozici personalisty je na plný úvazek pracovník, který se pracovním potýká se mzdovým

¹⁵⁷ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, pracovník organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

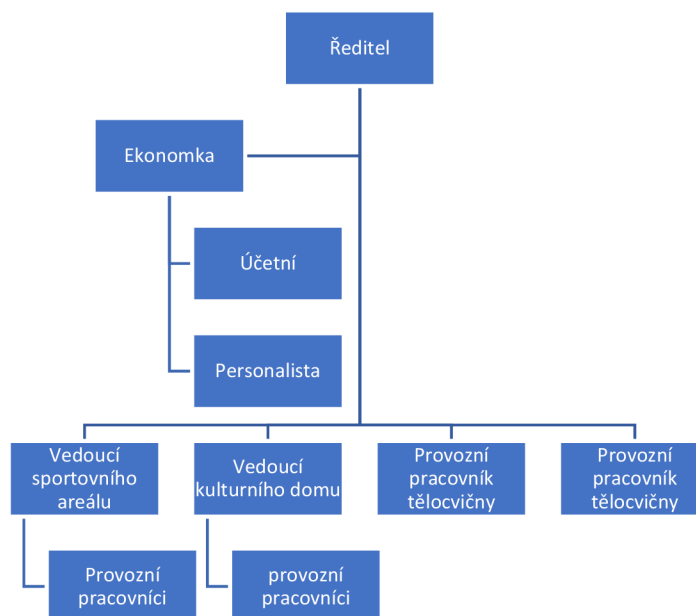
¹⁵⁸ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, pracovník organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

¹⁵⁹ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

a personálním softwarem a jehož pracovní vytížení je velmi diskutabilní vzhledem k tomu, že organizace má pouze 24 zaměstnanců.¹⁶⁰

Na základě vlastních zjištění z rozhovoru se zaměstnanci autor pro ilustraci sestavil stávající organizační strukturu organizace, která dokazuje předchozí zjištění.

Obrázek 21 Stávající organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento v celku neutěšený stav je přímým důsledkem špatného způsobu řízení organizace a chybějící základní dokumentace. Následné problémy v oblastech ekonomiky, účetnictví, personalistiky a řízení lidských zdrojů z tohoto chybného způsobu řízení vyplývají. To samé lze konstatovat v případě provozního řízení organizace. Část pracovníků, a to včetně vedení společnosti, je trvale přetěžována, zatímco u některých není zcela jasné jejich přiměřené pracovní vytížení.

Na obranu současného vedení organizace je však nutno říci, že ve funkci je velmi krátké období a tyto problémy přetrvávají v organizaci již po nějakou dobu, což vedlo zřizovatele k opakovaným změnám na pozici ředitele organizace.¹⁶¹ Rozsahu neefektivnosti a nehospodárnosti ve fungování organizace si je nové vedení zcela vědomo, kdy mezi první

¹⁶⁰ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

¹⁶¹ MĚSTO HLUČÍN. *Usnesení z 20. a 23. schůze Rady města Hlučína* [online]. [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/rada-mesta-hlucina/usneseni-rady-mesta-hlucina.html>.

dojmy po seznámení se stavem organizace patřil údiv nad mírou a rozsahem neefektivnosti a ne hospodárnosti v řízení organizace, které se postupnými kroky snaží napravovat.¹⁶² Nemalou měrou se na tomto neutěšeném stavu organizace jistě podepsala i chybná personální politika zřizovatele organizace.

4.3.6 Hospodaření organizace

Hospodaření obcemi zřizované příspěvkové organizace je v teoretické rovině popsáno v bodě 3.13.1 této diplomové práce, jako obecná pravidla hospodaření příspěvkových organizací a těmito obecnými pravidly se řídí i příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín. Většina prostředků, se kterými příspěvková organizace hospodaří, jsou prostředky zřizovatele a pouze malou část tvoří výnosy z vlastní činnosti. Právě výnosy z vlastní doplňkové činnosti zlepšují hospodaření organizace a snižují ztrátu z hlavní činnosti a tím i požadavek na příspěvek od zřizovatele, který je poskytován v objemu sníženém o výnosy z vlastní činnosti.¹⁶³

Plánovaná i realizovaná výše výnosů i nákladů příspěvkové organizace je zohledněna ve finančním plánu, který organizace zpracovává na kalendářní rok, předkládá ho ke schválení zřizovateli a následně je schválen v rámci rozpočtu města zastupitelstvem města Hlučín.¹⁶⁴

Výnosy organizace v čase a jejich struktura

Na základě dostupných ekonomických údajů ze závěrečných účtů města se autor zaměřil na vývoj výnosů příspěvkové organizace v období let 2020–2022. Údajem, který autora na první pohled zaujal, je stále se zvyšující příspěvek zřizovatele. Příspěvek zaznamenal v období let 2021–2022 významný nárůst, kdy ve sledovaném období vzrostl z 21 188 tis. v roce 2020 na 24 900 tis. v roce 2021, což je nárůst o 11,75 %, zatímco v roce 2022 vzrostl na 31 236 tis., což je nárůst o 12,54 %, mezi lety 2020–2022 tedy příspěvek poskytovaný zřizovatelem vzrostl o 14,74 %.¹⁶⁵ Výše příspěvku, respektive jeho nárůst

¹⁶² ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

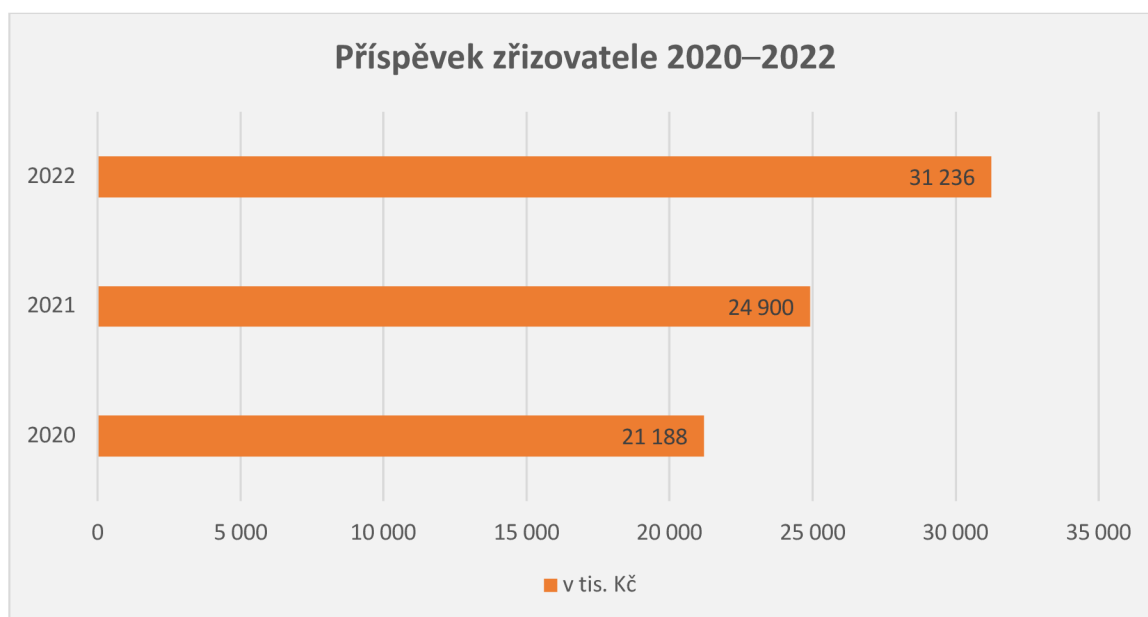
¹⁶³ PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav a JETMAR, Marek. *Věřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualizované a rozšířené. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.

¹⁶⁴ MĚSTO HLUČÍN. *Rozpočet města za roky 2020–2022* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

¹⁶⁵ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

v roce 2022 je o to podivuhodnější, když v tomto roce lze zaznamenat kladný hospodářský výsledek organizace ve výši 4 639 tis. Kč., přičemž jí byl příspěvek v průběhu roku navýšen o 2 994 tis. Kč, a to rozpočtovým opatřením RO č. 9/2022, které Zastupitelstvo města Hlučín schválilo na svém 28. zasedání konaném dne 16. 6. 2022 pod bodem usnesení č. 28/13d.¹⁶⁶

Graf 6 Příspěvek zřizovatele v letech 2020–2022



Zdroj: Vlastní zpracování podle¹⁶⁷

Ze závěrečných účtů města za období let 2020–2022 vyplývá poměrně nízká míra vlastních výnosů organizace a s tím je spojená velmi nízká soběstačnost, která se i nadále snižuje, a v podstatě všechny provozní náklady je nutno krýt příspěvkem zřizovatele.¹⁶⁸ Při rozhovoru s vedením organizace na autorův dotaz sdělili, že hospodaření posledních třech let včetně vývoje příspěvku a jeho neustálého zvyšování vedlo k nespokojenosti zřizovatele, který si zadal zpracování nezávislé finanční analýzy, z níž vyplynulo, že organizace je neefektivně a nehospodárně řízena. Zvyšování nároku na příspěvek je pak přímým důsledkem neefektivního a nehospodárného řízení. Na základě této analýzy se

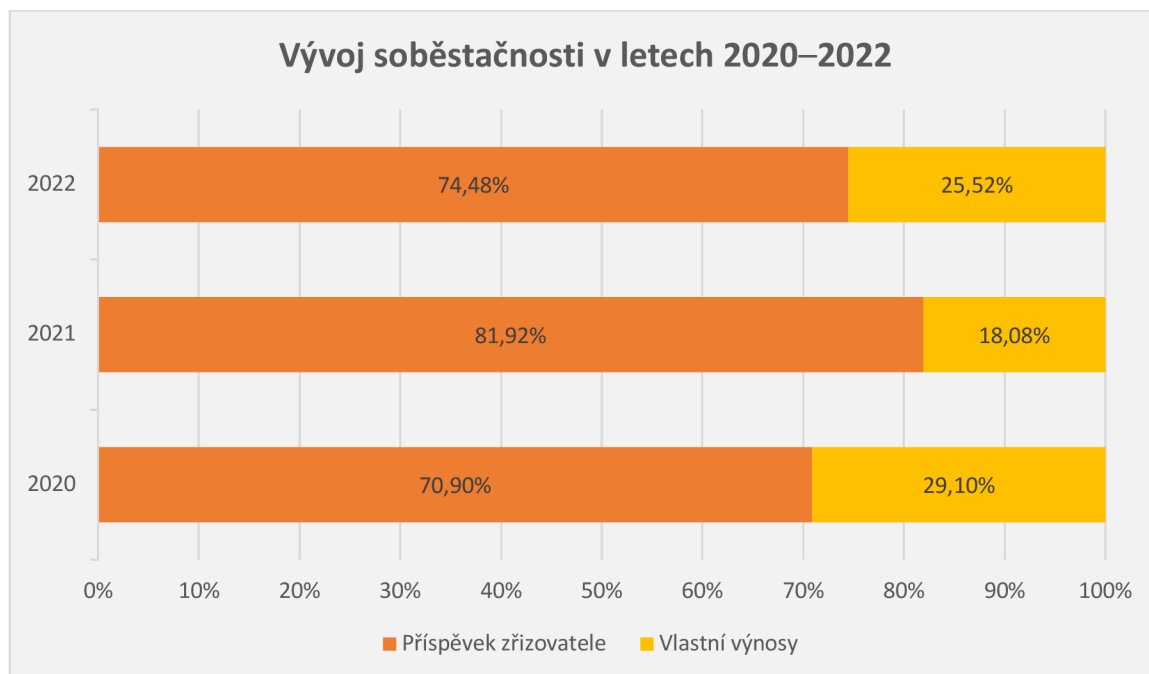
¹⁶⁶ MĚSTO HLUCÍN. *Rozpočtové opatření č. 9/2022* [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

¹⁶⁷ MĚSTO HLUCÍN. *Závěrečný účet za roky 2020–2022* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

¹⁶⁸ MĚSTO HLUCÍN. *Závěrečný účet za roky 2020–2022* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

následně ke dni 31. 6. 2023 vzdal funkce dosavadní ředitel organizace¹⁶⁹ a na jeho místo Rada města Hlučín jmenovala dne 31. 8. 2023 ředitele nového.¹⁷⁰

Graf 7 Vývoj soběstačnosti v letech 2020–2022



Zdroj: Vlastní zpracování podle ¹⁷¹

Při bližším zkoumání struktury výnosů organizace jsou převažující výnosy z prodeje služeb, což je hlavní činnost organizace, zejména to jsou výnosy z aktivit realizovaných na sportovištích a areálu Hlučínského jezera. Z vlastní zkušenosti s provozováním sportovišť a letního koupaliště přišly autorovi tyto výnosy, vzhledem k velikosti areálu a spektru nabízených služeb, poměrně nízké. Tento stav je zapříčiněn špatně nastavenou cenovou strategií, zejména pokud se jedná o celoroční vstupy do areálu, což si autor ověřil na zveřejněném ceníku služeb za rok 2022. Pokud je cena denního vstupného pro dospělou osobu 80,- Kč, je cena celoročního permanentního vstupného za 990,- Kč s možností jednoho vstupu za den nepřiměřeně nízká, bez zjevné návaznosti na jakoukoliv logiku.

¹⁶⁹ MĚSTO HLUČÍN. *Usnesení z 20. schůze Rady města Hlučína* [online]. [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/rada-mesta-hlucina/usneseni-rady-mesta-hlucina.html>.

¹⁷⁰ MĚSTO HLUČÍN. *Usnesení z 23. schůze Rady města Hlučína* [online]. [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/rada-mesta-hlucina/usneseni-rady-mesta-hlucina.html>.

¹⁷¹ MĚSTO HLUČÍN. *Závěrečný účet za roky 2020–2022* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

Vzhledem k tomu, že k žádným cenám neexistují kalkulační listy, není možno zjistit, kdo a jakým způsobem k této ceně došel. Stejným způsobem bylo přistupováno ke stanovení i dalších cen služeb poskytovaných v tomto areálu.¹⁷²

Obrázek 22 Ceník vstupného pro sezónu 2022

Ceník vstupného do sportovně rekreačního areálu pro sezónu 2022			
Pondělí - Čtvrtek			
	8:00-17:00	17:00-22:00	
Dospělí	50 ,-- Kč /1 vstup	vstup zdarma	
Děti a mládež od 4 - 18 let	30 ,-- Kč /1 vstup	vstup zdarma	
Děti do 3 let a senioři nad 65 let a ZTP,ZTP/P	vstup zdarma	vstup zdarma	
Pátek - Neděle			
	8:00-16:00	16:00-18:00	18:00-22:00
Dospělí	80 ,-- Kč /1 vstup	50 ,-- Kč /1 vstup	vstup zdarma
Děti a mládež od 4 - 18 let	40 ,-- Kč /1 vstup	30 ,-- Kč /1 vstup	vstup zdarma

Zdroj: Vlastní zpracování podle ¹⁷³

Obrázek 23 Ceník vstupného pro sezónu 2022

Děti do 3 let a senioři nad 65 let a ZTP,ZTP/P	vstup zdarma	vstup zdarma	vstup zdarma
Pernamentka 10	650,--Kč/ 10 vstupů za sezónu		
Pernamentka 20	1200,--Kč/ 20 vstupů za sezónu		
Celosezoní pernamentka dospělí (1x vstup denně)	990,-- Kč/ 1 vstup denně		

Zdroj: Vlastní zpracování podle ¹⁷⁴

¹⁷² ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

¹⁷³ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2023-09-28]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

¹⁷⁴ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2023-09-28]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

Dotazem na vedení organizace bylo autorovi v tomto sděleno, že podle jejich zjištění navíc struktura zcela neodpovídá skutečnosti, protože analytické členění účtů nebylo zvoleno vhodně a získaná data tudíž nemají vypovídající schopnost a lze je brát pouze jako orientační. Kromě zcela chybného rozčlenění výnosů bylo autorovi při dalším dotazování sděleno, že tržby byly nejen špatně zaúčtovány, ale také špatně zatříděny do kategorií sazeb DPH a tím pádem zcela chybně zdaněny. Skutečnou výši výnosů jakož i jejich skutečnou strukturu nelze tedy přesně určit, protože analytické členění tržeb nemá vypovídající schopnost. Níže uvedené rozčlenění výnosů je tedy pouze orientační a vychází z dostupných údajů.¹⁷⁵

Tabulka 4 Struktura výnosů v letech 2020–2022

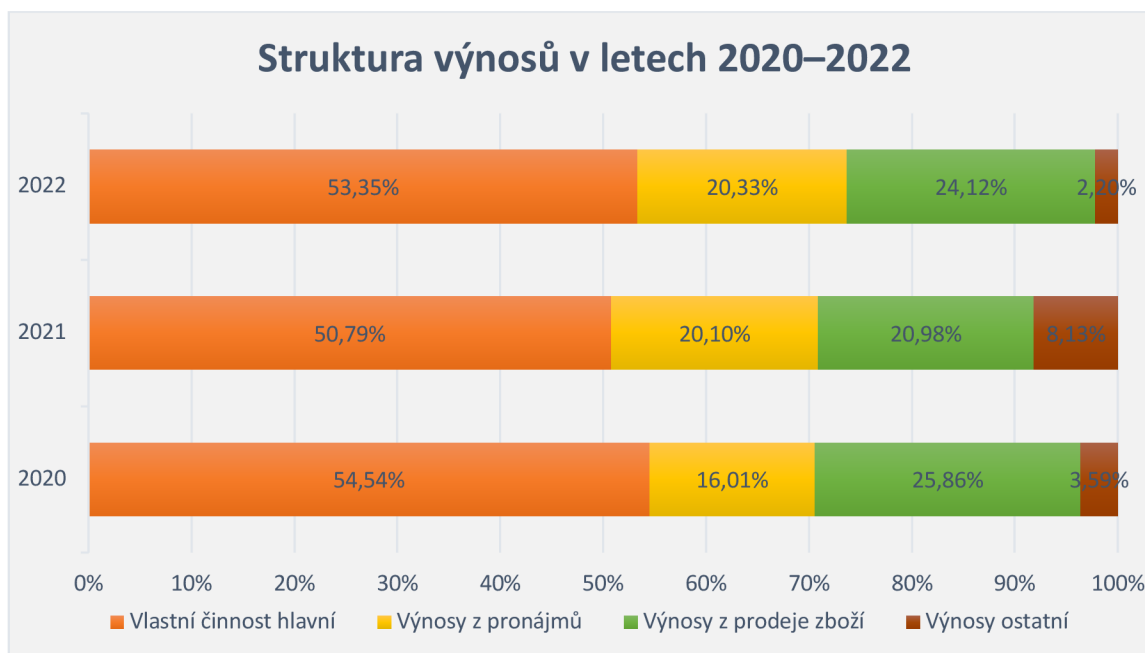
Struktura výnosů			
	2020	2021	2022
Výnosy celkem	8 696 000	5 497 000	10 703 000
Vlastní činnost hlavní	4 743 000	2 792 000	5 710 000
Výnosy z pronájmů	1 392 000	1 105 000	2 176 000
Výnosy z prodeje zboží	2 249 000	1 153 000	2 582 000
Výnosy ostatní	312 000	447 000	235 000

Zdroj: Vlastní zpracování podle ¹⁷⁶

¹⁷⁵ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

¹⁷⁶ MĚSTO HLUČÍN. *Závěrečný účet za roky 2020–2022* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

Graf 8 Struktura výnosů v letech 2020–2022



Zdroj: Vlastní zpracování podle ¹⁷⁷

Náklady organizace v čase a jejich struktura

Na základě dostupných ekonomických údajů, respektive celkové sumy a struktury nákladů příspěvkové organizace Sport a kultura Hlučín měl autor možnost posoudit jednak celkovou výši nákladů v období let 2020–2022, jakož i výši jednotlivých položek podle analytického členění.¹⁷⁸

¹⁷⁷ MĚSTO HLUČÍN. *Závěrečný účet za roky 2020–2022* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

¹⁷⁸ Město Hlučín [online]. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

Tabulka 5 Struktura nákladů v letech 2020–2022

Struktura nákladů			
	2020	2021	2022
Náklady celkem	29 962 000	30 210 000	37 300 000
Spotřeba materiálu	1 261 000	882 000	1 816 000
Spotřeba energií	2 289 000	2 275 000	3 164 000
Náklady na zboží	1 338 000	648 000	1 464 000
Opravy a udržování	1 105 000	1 106 000	741 000
Služby	4 008 000	3 850 000	4 786 000
Osobní náklady	11 269 000	11 079 000	12 633 000
Odpisy	7 435 000	9 125 000	9 059 000
Drobný majetek	654 000	883 000	2 371 000
Ostatní náklady	503 000	362 000	1 266 000

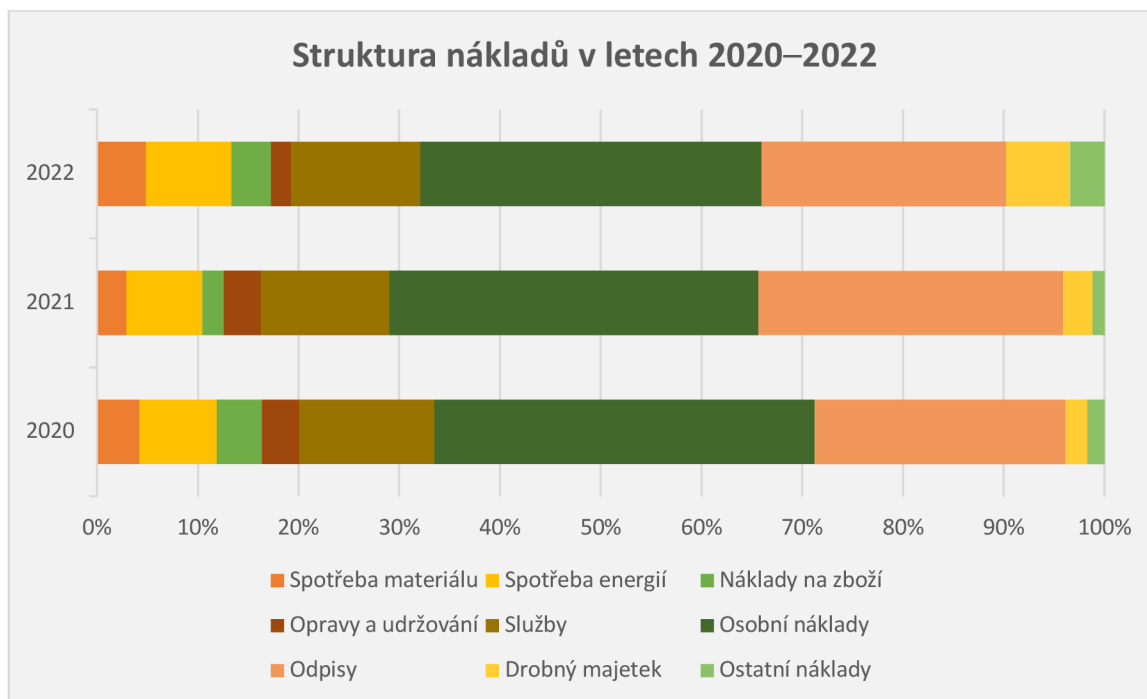
Zdroj: Vlastní zpracování podle ¹⁷⁹

Z tabulky a následného grafu je zřejmé, že náklady mezi lety 2020–2022 vzrostly o cca 7 mil. Kč. Položky, u kterých je tento nárůst výrazný, jsou v tabulce zvýrazněny. V případě položky, jako jsou náklady za energie, je jejich nárůst s ohledem na dramatické zvýšení cen energií v roce 2022 zcela pochopitelný a obhajitelný. Stejně je to u položky osobní náklady, kdy za jejím nárůstem stojí zákonem stanovené navýšení platů pracovníků v kultuře s účinností od měsíce září 2021. Pokud jde o další položky, vedení společnosti autorovi sdělilo, že za výrazným zvýšením spotřeby materiálu stojí velké opravy budovy sportovní haly, které realizovali zaměstnanci organizace a studenti odborného učiliště. Otázkou v tomto případě je, jestli se spíše než o náklady na opravy nejedná o technické zhodnocení majetku, kterou by měl provádět vlastník, tedy zřizovatel organizace. Přes tyto pochybnosti se jedná o obhajitelné zvýšení nákladů, protože udržovat svěřený majetek s péčí řádného hospodáře je zcela v souladu s posláním a účelem, za kterým byla příspěvková organizace zřízena. Pokud jde o položku nákladů na drobný majetek, tak za zvýšením stojí nákup židlí do kulturního domu. Další zvýšení nákladů u některých položek autorovi vedení společnosti vysvětlilo rekonstrukcí účetnictví, kdy nová ekonomka našla několik účtů,

¹⁷⁹ MĚSTO HLUČÍN. *Závěrečný účet za roky 2020–2022* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

kteře vykazovaly již nedohledatelné zůstatky, a tyto účty byly tedy následně jednorázově převedeny na ostatní náklady, aby se tato situace vyřešila.¹⁸⁰

Graf 9 Struktura nákladů v letech 2020–2022



Zdroj: Vlastní zpracování podle ¹⁸¹

Z grafu jednoznačně vyplývá, že největšími nákladovými položkami v rámci hospodaření organizace jsou odpisy, což jsou nefinanční náklady, a dále pak mzdové náklady, které jsou spojeny s finančním výdajem.

Hospodářský výsledek organizace

Organizace vykázala v roce 2022 velmi vysoký hospodářský výsledek, a to zejména s ohledem na skutečnost, že v červnu 2022 byl dle sdělení vedení společnosti, když se autor na tuto skutečnost dotazoval, zřizovatelem navýšen příspěvek na hospodaření rozpočtovým opatřením č. 9/2022 o částku 2 994 tis. Kč z důvodu mimořádného zvýšení cen elektrické energie.¹⁸²

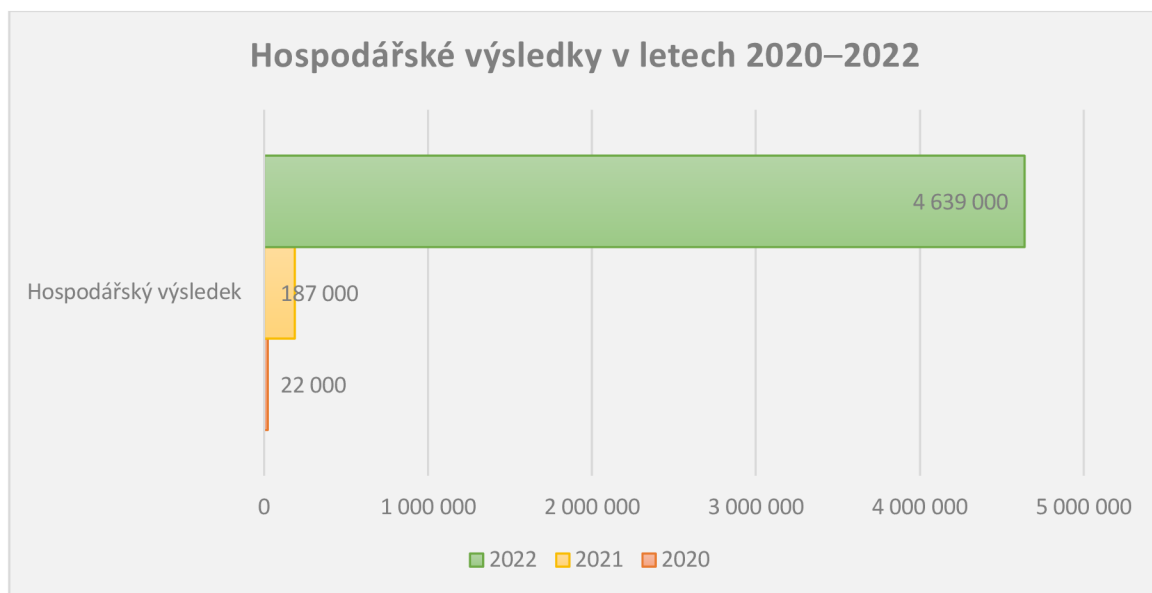
¹⁸⁰ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, říjen 2023.

¹⁸¹ MĚSTO HLUČÍN. *Závěrečný účet za roky 2020–2022* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

¹⁸² MĚSTO HLUČÍN. *Usnesení z 23. schůze Rady města Hlučína* [online]. [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/rada-mesta-hlucina/usneseni-rady-mesta-hlucina.html>.

Zlepšený hospodářský výsledek za rok 2022 byl tedy bezmála 5 mil. Kč, které byly následně převedeny do fondu odměn a do rezervního fondu, ve kterých je jejich použití taxativně stanoveno, a to ustanoveními § 32 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.¹⁸³

Graf 10 Hospodářský výsledek v letech 2020–2022



Zdroj: Vlastní zpracování podle ¹⁸⁴

4.3.7 Vnitřní kontrolní systém

Povinnosti související se zavedením a udržováním vnitřního systému kontroly příspěvkové organizace, jakož i vymezení rozsahu a odpovědnosti za provádění předběžných, průběžných a následných kontrol, zda jsou dodržována pravidla efektivního a hospodárneho nakládání s veřejnými prostředky, vyplývají z ustanovení zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole.¹⁸⁵

Příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín podle sdělení vedení organizace nemá v tuto chvíli zpracovanou směrnici týkající se vnitřního kontrolního systému a rovněž nemá žádný záznam o prováděných průběžných a následných kontrolách. Podle stávajícího vedení organizace byli předešlým ředitelem ujištěni, že tyto kontroly se realizovaly, jen o nich

¹⁸³ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

¹⁸⁴ MĚSTO HLUČÍN. Závěrečný účet za roky 2020–2022 [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

¹⁸⁵ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole.

nebyly z důvodu nedostatku času prováděny zápisy.¹⁸⁶ Mezi základní kontroly nepatří jen inventarizace majetku, ale také pokladen, kontroly knih jízd včetně porovnání průměrné spotřeby se spotřebami uvedenými v technických průkazech vozidel a mechanismů, kontroly mzdových inventur, kontroly platebních příkazů s výpisy z banky a řada dalších.¹⁸⁷

Otázkou zůstává, jaké kontroly v minulých obdobích skutečně proběhly, a to s odkazem na zjevné chyby v účetnictví a nedohledatelné zůstatky na některých účtech, o kterých autor psal v bodě 4.3.6.. Tyto autorovy pochybnosti následně potvrdili i pracovníci vedení organizace.¹⁸⁸

4.3.8 Propagace a reklama

V názvu tohoto odstavce autor zcela záměrně nepoužil slova marketing, protože v případě této organizace a způsobu její komunikace navenek nelze tento pojem vůbec použít. Webové stránky, jejich způsob zpracování, jejich obsah či přehlednost jsou na velmi nízké úrovni. V obsahu webových stránek chybí zcela zásadní dokumenty a informace, kterými jsou obchodní podmínky, návštěvní a reklamační řády, výroční zprávy organizace a další.

Při rozhovoru s ředitelem organizace autor zjistil, že v organizaci není vyčleněn žádný pracovník, který by se oblasti propagace a reklamy věnoval minimálně alespoň po většinu své pracovní doby, ani nemá organizace tuto činnost zajištěnou formou outsourcingu u některé z mnoha společností, které se na tento typ činností zaměřují a tyto služby jiným organizacím nabízejí. V současnosti je těmito aktivitami pověřena vedoucí kulturního domu a tuto činnost vykonává podle svých nejlepších možností. O jejím pracovním a časovém vytížení, které často přesahuje rámec pracovního týdne a běžné, zákonem stanovené pracovní doby, bylo uvedeno výše. Výsledek je pak bohužel zcela odpovídající jejím pracovním možnostem a lze ho s klidem označit za tristní.¹⁸⁹

Vedoucí kulturního domu spravuje v organizaci i sociální sítě Facebook a Instagram, kde se snaží informovat veřejnost o pořádaných akcích a dalších jiných aktivitách organizace, bohužel její nezkušenost v oblasti marketingu a prezentace má za následek

¹⁸⁶ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

¹⁸⁷ *Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole.*

¹⁸⁸ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

¹⁸⁹ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2023-10-26]. dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

neprofesionalitu takových příspěvků. Stejně jako v předchozích případech nelze za tento stav vinit odpovědného pracovníka, ale nevhodně zvolenou organizační strukturu organizace. Pozitivem určitě je, že nové vedení si tento stav zcela uvědomuje a chystá kroky k jeho nápravě, organizace má působit na občany nejen v oblasti kultury a vzdělávání, ale právě také předáváním informací. Probíhající kroky vedou k lepší práci s obchodní značkou organizace, propagaci organizace, rozšíření spolupráce s jinými subjekty a zvýšení dosahu vydávaného měsíčního programu.¹⁹⁰

Marketing má v případě organizace, která v podstatě veškerou svoji činnost vykonává v oblasti poskytování sportovních a kulturních služeb veřejnosti, zcela klíčovou roli a jistě by stálo za zvážení zřídit v rámci organizační struktury pozici pracovníka věnujícího se propagaci a marketingu, tato pozice by mohla být kombinována s funkcí obchodního referenta. Marketing, informovanost a propagace nejen pořádaných akcí, ale i nabídky pronájmů by získaly jednotnou formu a vhodnou prezentací organizace spolu s vytvářením dobrého jména zřizovatele by přispělo i k lepšímu obrazu organizace Sport a kultura Hlučín.

¹⁹⁰ ANONYMNÍ SDĚLENÍ, vedení organizace. [ústní sdělení]. Hlučín, podzim 2023.

5 Výsledky a návrhy řešení

5.1 Výsledky

Příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín prochází v současné době velmi složitým obdobím. Organizace sice plní své poslání, za kterým byla v oblasti nabídky kulturních a společenských potřeb zřízena, což dokládá ústní anketa mezi občany města, kdy svou spokojenost vyjádřilo 67 % z dotazovaných občanů. Stejnou spokojenost vyjádřili občané města v oblasti sportovních a relaxačních služeb, kdy svou spokojenost vyjádřilo 60 % z dotazovaných.

Co však organizaci chybí, je stanovení její vize, strategie a základních cílů. V organizaci chybí základní dokumentace, která je podmínkou pro úspěšné fungování a řízení organizace ve všech oblastech její činnosti. Z dokumentace zcela chybí Organizační řád a organizační struktura, Pracovní řád, Platový řád, Směrnice vnitřního kontrolního systému, Směrnice o používání firemních motorových vozidel, Směrnice cestovné a stravné, Směrnice o zpracování a oběhu účetních dokladů. V organizaci neprobíhaly žádné pravidelné porady na úrovni vedoucích pracovníků, zaměstnanci vykazovali vysokou míru fluktuace a nebyli žádným způsobem motivováni k práci, k setrvání v organizaci, tým zaměstnanců byl rozdělený.

Hospodaření organizace je neefektivní a nevhodné, stále se zvyšující nároky na příspěvek ze strany zřizovatele jsou způsobeny právě těmito nedostatky v efektivitě a hospodárnosti. Část nemovitého majetku, který má organizace svěřený do správy, je ve velmi špatném stavu, přičemž není vypracován žádný plán oprav tohoto majetku ani není stanoven časový a finanční rámec potřebných oprav.

V oblasti propagace a marketingu organizace jsou na velmi slabé úrovni webové stránky organizace, které jsou nepřehledné, graficky jsou zastaralé a nelze na nich dohledat některé základní údaje. Zveřejněné údaje jsou svým provedením neprofesionální, působí někdy zmatečně.

Obrázek 24 Webové stránky organizace

PERMANENTKY JE MOŽNÉ ZAKOUPIT NA POKLADNĚ KD HLUČÍN BĚHEM POKLADNÍCH HODIN.

Pondělí: 8:00 - 11:30 a 12:00 - 15:30
Úterý: 8:00 - 11:30 a 12:00 - 15:30
Středa: 8:00 - 11:30 a 12:00 - 15:30
Čtvrtek: 10:00 - 18:00
Pátek: 8:00 - 11:30 a 12:00 - 14:00

CELOSEZONNÍ PERMANENTKY - HLUČÍNSKÉ JEZERO

1.12.2023 - 22.1.2024	399 Kč
23.1. - 25.3.2024	499 Kč
26.3. - 27.5.2024	749 Kč
28.5. - 31.7.2024	1 499 Kč

VSTUP PSŮM DO SPORTOVNĚ REKREAČNÍHO AREÁLU JE V OBDOBÍ 1.5. - 30.9. PŘÍSNĚ ZAKÁZÁN!!!

Zdroj: Webové stránky podle ¹⁹¹

Změny v příspěvkové organizaci Sport a kultura Hlučín byly zahájeny v souvislosti s nástupem nového vedení organizace a měly by proběhnout razantně a velmi rychle.

5.2 Návrhy řešení

5.2.1 Návrhy ke zvýšení efektivity organizace

Autor navrhuje vypracovat vizi organizace, stanovit její strategické cíle a způsob jejich dosahování. **Vizí organizace autor navrhuje: „Stát se nedílnou součástí života nejen obyvatel města, ale být prestižní lokalitou k rekreaci a trávení volného času v rámci Moravskoslezského kraje.“**

Strategickými cíli autor navrhuje:

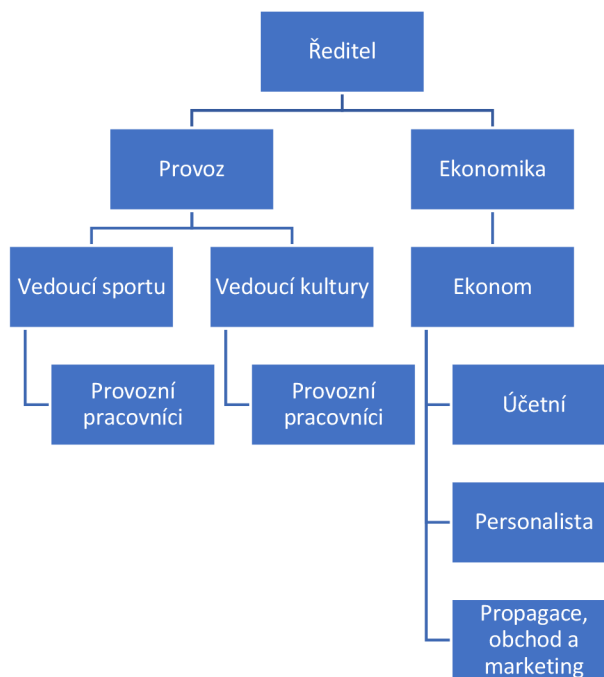
- Dostupná zábava, sport a kultura, vzdělávání pro všechny generace, za nejnutnější finanční podpory zřizovatele.
- Trvalá snaha o budování a udržení dobrého jména organizace a pozitivní vnímání organizace širokou veřejností.
- Hospodárné využívání finančních prostředků zřizovatele a vícezdrojové financování organizace prostřednictvím dotací, grantů a evropských fondů.

¹⁹¹ SPORT A KULTURA HLUČÍN, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.sak-hlucin.cz/cs/>.

Na základě této vize a strategií následně vytvořit organizační strukturu pracovních míst, která budou k dosažení cílů nezbytná. Autor navrhuje zpracovat, případně aktualizovat vnitřní směrnice v minimálně tomto rozsahu: Organizační řád, Pracovní řád, Platový řád, Vnitřní kontrolní systém, Směrnice o zpracování a oběhu účetních dokladů, Směrnice o používání firemních motorových vozidel, Směrnice – cestovné a stravné.

Autor navrhuje nově uspořádat stupně řízení organizace takto: na **strategickém stupni** je ředitel organizace, na **taktickém stupni** jsou pak vedoucí pracovníci: ekonom, který bude mít pod sebou nejen ekonomickou agendu organizace, ale i personalistiku a řízení lidských zdrojů včetně obchodu, propagace a marketingu, vedoucí kultury a vedoucí sportu, který bude mít nově pod sebou všechny sportoviště. Na **operačním stupni** pak budou všichni ostatní pracovníci, kteří zabezpečují běžný provoz.

Obrázek 25 Navrhovaná organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

V návaznosti na organizační strukturu zpracovat organizační řád, ve kterém budou jednotlivé pracovní pozice popsány, včetně pracovní náplně. Z dalších dokumentů je nutno zpracovat pracovní řád, kde budou kromě práv a povinností zaměstnanců i jasně stanoveny jejich pracovní podmínky.

Nově sestavený tým zaměstnanců je nutno seznámit s posláním, vizemi a strategickými cíli organizace, usilovat o jejich maximální motivaci a tím i celkový úspěch organizace, který bude zřejmý a bude působit i navenek.

Pracovníci vedení organizace by se měli scházet na pravidelných poradách pod vedením ředitele, kde se budou vzájemně informovat o provozních záležitostech, přípravě a průběhu pořádaných akcí, o plnění jednotlivých úkolů na všech stupních řízení a stanovení nových úkolů s pevnými termíny jejich splnění. Ze všech porad je nutno pořizovat zápisy, které budou archivovány (například v elektronické podobě).

Cílem v oblasti lidských zdrojů je vytvořit platnou organizační strukturu, stabilní a motivovaný tým pracovníků organizace. V oblasti efektivního řízení je to tvorba koncepce a plánů, kvalitní programová nabídka, přehledný plán akcí včetně finančního plánu. V oblasti kvality to je pak komunikace uvnitř organizace i navenek, důvěra a motivace, zpětná vazba se zákazníky.

5.2.2 Návrhy ke zlepšení hospodaření organizace

Pro zvýšení efektivity organizace v **oblasti výnosů** autor navrhuje provést celkovou revizi všech činností, analytického členění v účtové osnově, revizi zařídění jednotlivých činností do kategorie DPH. Zpracovat nový návrh cen vstupného, cen pronájmů prostor a cen pronájmů reklamních ploch, promítnout do nich kromě všech nákladů i přiměřenou marži. Na všechny ceny služeb zpracovat samostatní kalkulační listy, na základě kterých bude možno všechny ceny i konané akce nejen zkontrolovat, ale budou i podkladem pro budoucí rozhodování v cenové strategii organizace.

Samostatným návrhem pak je zvážení rozsahu poskytovaných služeb, případně jejich rozšíření se zřetelem na všechny věkové kategorie občanů v oblastech kulturních, vzdělávacích, sportovních i volnočasových aktivit.

Potenciál v tomto případě autor vidí ve sportovně relaxačním areálu jezera, kde je možno stávající aktivity rozšířit o pořádání příměstských táborů, letních divadelních představení, hudebních večerů, workshopů, sportovních soutěží. Cílem je zvýšit atraktivnost areálu a jeho návštěvnost i tržby, průběžně pak postupnými kroky celý areál zvelebovat. V oblasti dalších sportovních aktivit autor navrhuje zaměřit se na zatraktivnění nabízených služeb, rozšíření využití a nabídky služeb saun o pořádání saunových ceremoniálů a balíčků

služeb, který by zahrnoval i masáže. Cílem je rozšiřování portfolia nabízených služeb, tím i návštěvnosti a zvyšování tržeb.

V oblasti poskytování kulturních a společenských aktivit autor navrhuje zaměřit se na práci se seniory formou Seniorské akademie, která je jakousi obdobou univerzity třetího věku, Senior pointy jako kontaktní místo a další vhodné přednášky. Pro širokou veřejnost to pak v oblasti kulturních a společenských aktivit mohou být jazykové, pohybové a kreativní kurzy, taneční večery pro různé věkové kategorie, plesy, divadla, koncerty, různé programy pro děti, využít významná data, tradice a zvyky (Velikonoce, Masopust, Pálení čarodějnic, Stavění májky, Svatováclavské slavnosti, Svatomartinské slavnosti, Advent). Další oblastí je rozšíření nabídky reklamních ploch, a to nejen na pořádaných akcích, ale i v jednotlivých zařízeních. Cílem je naplnit kulturní prostory čínským duchem, vytvořit pestrou nabídku akcí pro všechny generace, maximálně využít prostor a čas za účelem dosažení maximální spokojenosti občanů a rovněž maximálních tržeb.

Pro zvýšení efektivity organizace **v oblasti nákladů** autor navrhuje zavést systém energetického managementu, ve kterém budou pravidelně zaznamenávány, sledovány a vyhodnocovány spotřeby všech energií, vodného a stočného. Jednotliví vedoucí pracovníci budou za tuto činnost odpovědní a budou na úspore energií hmotně zainteresováni, přínosem bude úspora nákladů na energie. Dokončit rekonstrukci účetnictví, aby bylo možno v budoucnu na všech úrovních řízení vycházet při plánování z relevantních údajů, přijímat operativní rozhodnutí vývoje jednotlivých ukazatelů, vyhodnocovat a eliminovat rizika.

Některý nemovitý majetek svěřený do správy příspěvkové organizace se nachází ve velmi špatném stavebním i technickém stavu, autor navrhuje vypracovat plán oprav, který bude konzultován s vlastníkem majetku, respektive zřizovatelem organizace, stanovit priority a časovou osu realizování jednotlivých oprav spolu s předpokladem jejich finanční náročnosti. Opravy menšího rozsahu může realizovat samotná příspěvková organizace, opravy většího rozsahu, pak vlastník prostřednictvím příslušného odboru města.

Prioritními opravami většího rozsahu se v tuto chvíli jeví rekonstrukce vstupního schodiště Kulturního domu, rekonstrukce splaškové kanalizace a rekonstrukce sociálního zařízení autocampu ve Sportovním areálu Hlučínského jezera.

Cílem je hospodárné využití finančních prostředků zřizovatele, řádné a přehledné hospodaření organizace, vícezdrojové financování za maximálního využití dotací, grantů, evropských fondů, případně i sponzoringu. Postupnými kroky pracovat na zvelebování

svěřeného majetku. Finanční podpora ze strany zřizovatele by měla být pouze v minimální a nejnutnější formě.

5.2.3 Návrhy v oblasti vnitřní a veřejnoprávní kontroly

Autor navrhuje vypracovat vnitropodnikovou směrnici kontrol se stanovením systému, kontrol, jejich průběhem a způsobem provádění v souladu s ustanoveními § 26 a § 27 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Pouze těmito opatřeními lze dlouhodobě zajistit patřičnost a účinnost vnitřního kontrolního systému organizace podle ustanovení § 25 tohoto zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole.¹⁹² Dále autor navrhuje zpracovat přehled a mapu rizik, provedených opatření, které budou pravidelně aktualizovány.

Cílem je vytvořit podmínky pro efektivní, hospodárný a funkční systém kontroly v organizaci za účelem minimalizace rizik spojených se zaváděním provozních a legislativních nařízení. O případném výskytu těchto rizik včas informovat na příslušné úrovni řízení organizace.

5.2.4 Návrhy v oblasti propagace a marketingu

V oblasti propagace a marketingu autor navrhuje zřídit samostatnou pracovní pozici, která bude mít kromě propagace a marketingu i oblast obchodu, respektive nabízení a prezentaci poskytovaných služeb. Tento pracovník by spravoval webové stránky organizace, sociální sítě a média, kde by kromě běžných informací o organizaci, nabídce služeb, konaných sportovních a kulturních akcích rovněž nabízel pronájem prostor a reklamních ploch. Kromě toho by zajišťoval tisk a distribuci propagačních materiálů, vydávaných tiskovin, případně reklamních předmětů. Autor navrhuje aktivně vyhledávat možnosti spolupráce s partnerskými organizacemi, případně i s potencionálními sponzory formou barterových obchodů, které nebudou mít dopad na nákladovou stránku rozpočtu. V oblasti propagace autor navrhuje zcela přepracovat grafickou podobu webových stránek organizace včetně jejich responzivní verze.

Cílem je vybudovat značku organizace, její jednotný vizuální projev, zvýšit propagaci a prezentaci zejména na webových stránkách a sociálních sítích organizace.

¹⁹² Zákon č. 320/2001 Sb., Zákon o finanční kontrole.

6 Závěr

Cílem a tématem diplomové práce bylo analyzovat činnost a hospodaření příspěvkové organizace poskytující služby obecného hospodářského zájmu v oblasti zajištění sportovních a kulturních aktivit občanů regionu Hlučínska a města Hlučín. Popisovanou příspěvkovou organizací je územním samosprávným celkem zřízená příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín jako regionální poskytovatel sportovních a kulturních aktivit, její činnost a hospodaření v letech 2020–2022.

Dílčím cílem diplomové práce v rámci zvoleného tématu bylo charakterizovat oblast Hlučínska, její dosti specifický vývoj od vzniku Československa, včetně připojení k nově vzniklému státu, stanovení jeho hranic s Polskem až po národnostní složení. Rovněž pak charakterizovat město Hlučín jako regionální centrum celé oblasti Hlučínska.

Dalším dílčím cílem bylo zachytit a analyzovat činnost a hospodaření příspěvkové organizace poskytující služby obecného hospodářského zájmu v prostředí místní samosprávy, její právní subjektivitu, zhodnocení činnosti a hospodaření organizace. Z pohledu autora se jednalo o velmi zajímavou a přínosnou část v rámci zpracování diplomové práce, kdy v popisované organizaci strávil studiem interních dokumentů a rozhovory se zaměstnanci určitou dobu a měl se tak možnost seznámit s její činností, každodenní operativou i s hospodařením organizace, včetně možnosti jejich problémových oblastí, s možností diskutovat svá zjištění a podněty s vedením příspěvkové organizace.

Posledním dílčím cílem diplomové práce bylo identifikovat a popsat problémové oblasti, chyby v činnosti a v hospodaření příspěvkové organizace včetně návrhu opatření ke sjednání nápravy. Zjištění a návrhy na sjednání nápravy v identifikovaných problémových oblastech jsou rozvrženy do několika oddělených částí, a to do oblasti řízení a lidských zdrojů, do oblasti hospodaření, do oblasti kontroly a do oblasti propagace a marketingu.

Na začátku zpracování diplomové práce byly stanoveny tři výzkumné otázky, které autorovi napomohly k lepšímu porozumění a orientaci ve zvolené problematice.

Otázka č. 1 – Plní příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín funkci poskytovatele veřejné služby v oblasti poskytování sportovních a kulturních aktivit, pro kterou byla zřízena?

Příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín byla zřízena za účelem plnění funkce poskytovatele sportovních, rekreačních, kulturních a společenských aktivit pro občany všech

věkových kategorií. **Funkci, pro kterou byla příspěvková organizace zřízena, plní.** Tento fakt lze doložit výsledky ústního dotazování, kde se pro tuto skutečnost vyslovila velká většina dotazovaných.

Otázka č. 2 – Má příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín vypracování vizi, stanoveny strategické cíle, způsob jejich dosahování a vhodně nastavenou organizační strukturu?

Příspěvková organizace Sport a kultura Hlučín neměla v době zpracování této diplomové práce vypracování žádnou vizi, stanoveny žádné strategické cíle, ani způsoby jejich dosahování. Organizační struktura nebyla vhodně nastavena. Všechny tyto nedostatky v oblasti řízení organizace si nové vedení uvědomuje, v tuto chvíli již probíhají nezbytné kroky k nápravě v těchto oblastech.

Otázka č. 3 – Je s veřejnými prostředky nakládáno hospodárně?

Zřizovatelem příspěvková organizace Sport a Kultura Hlučín je město Hlučín, které svými finančními prostředky poskytovanými formou příspěvku na provoz a příspěvku na investice přispívá na zabezpečování veřejných statků. Příspěvek na hospodaření poskytovaný organizaci zřizovatelem zaznamenal v letech 2020–2022 strmý nárůst způsobený nízkou mírou soběstačnosti příspěvkové organizace. Příčinou je poměrně nízká míra vlastních výnosů organizace spolu se stále rostoucími náklady bez zjevné korelace mezi těmito veličinami. Tyto nedostatky jsou znásobeny chybami v účetnictví, kdy špatným členěním analytických účtů, na které byly výnosy účtovány, doplněným o špatné zařazení těchto tržeb do kategorií sazeb DPH byly výnosy v mnoha případech zcela chybně zdaněny základní sazbou DPH, místo snížené 10% sazby DPH. Jedná se služby týkající se využití sportovišť, vstupy na koupaliště, využití sauny. U jiných služeb, jako jsou pronájmy tělocvičen a bowling, je naopak zcela chybně uplatňována 0% sazba DPH místo základní 21% sazby DPH. **Jak je z výše uvedeného zřejmé, s veřejnými prostředky není nakládáno hospodárně.**

Tématem prostupujícím celou diplomovou práci je téma veřejné služby a veřejné podpory v prostředí územního samosprávného celku, který je poskytovatelem veřejné podpory, respektive jím zřízené příspěvkové organizace jako příjemce veřejné podpory a rovněž i poskytovatele veřejné služby v rámci ekonomiky definované jako služby obecného hospodářského zájmu.

Poskytování služeb obecného hospodářského zájmu je projevem uvědomění si jejich klíčového významu pro udržitelný rozvoj moderní společnosti v oblastech definovaných jako oblasti veřejného zájmu, které by bez veřejné podpory nemohly být poskytovány, případně by byly poskytovány ve značně omezené dostupnosti. Jednou z oblastí veřejného zájmu je oblast kultury, sportu a rekreace, dostupnost služeb pro širokou veřejnost je v této oblasti mnohdy zajišťována organizacemi zřizovanými místními samosprávami za tímto účelem.

Prostředí místních samospráv, jakož i prostředí obchodní korporace zřízené místním samosprávným celkem jsou autorovi docela známé a pohybuje se v nich, i když v jiném městě, již zhruba 30 let. Ani tato znalost však nezabránila autorovu značnému údivu nad způsobem fungování příspěvkové organizace a rozsahem, jakým je fungování ovlivňováno politickým složením vedení města a jakým způsobem mohou být zjevné chyby přecházeny, případně nechány bez tlaku na jejich neprodlené odstranění. Snaha o řešení dlouhodobě neutěšitelné situace nakonec vedla k výměně na postu ředitele, ale místo toho, aby se situace uklidnila, vedlo to k odvolání stávajícího vedení města a k následné rezignaci ředitele, který sice s nápravami a s odstraňováním chyb začal, ale byl ve funkci příliš krátkou dobu, aby něco zásadního změnil.

Vedlejším zjištěním diplomové práce je, že úplně stejným způsobem, jakým ovlivňuje politické složení vedení města příspěvkovou organizaci, respektive jaký má vliv na její fungování, úplně stejně má vliv stav a fungování příspěvkové organizace na politické složení vedení města.

V tomto pro organizaci složitém období probíhalo zpracování diplomové práce a po personálních změnách, po rezignaci ředitele, se kterým autor spolupracoval, již bohužel nemá o dalších změnách v organizaci informace.

7 7 Seznam použitých zdrojů

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualizované vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0.

PEKOVÁ, Jitka. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Praha: Management Press, 2004. ISBN isbn80-7261-086-4.

PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav a JETMAR, Marek. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.

PEKOVÁ, Jitka. *Veřejné finance: úvod do problematiky*. 4., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-358-4.

PÁNKOVÁ, Markéta a MAREK, Jiří, ed., *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2003. ISBN 80-239-0225-3.

BALÍK, Stanislav. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. Praha: Grada, 2009. Politologie (Grada). ISBN 978-80-247-2908-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KUBÁTOVÁ, Helena. *Mezigenerační proměny způsobu života na Hlučínsku*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2015. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-190-9.

VENCÁLEK, Jaroslav. *Moravskoslezský kraj-genius loci*. 1. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. ISBN 978-80-736-8094-7.

SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. 4., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-564-4.

PLAČEK, Vilém. *Prajzáci aneb osud Hlučína 1742-1960*. Hlučín: Kulturní dům Hlučín, 2000. ISBN 80-902526-5-6.

BERAN, Karel. *Právnícké osoby veřejného práva: veřejnoprávní subjektivita, veřejnoprávní korporace, veřejný ústav, právní povaha univerzity, právní povaha církvi*. Praha: Linde, 2006. ISBN 80-7201-598-2.

DOLEŽELOVÁ, Hana a HALÁSEK, Dušan. *Služby v obecném hospodářském zájmu v EU: komparace České republiky a Německa*. Ostrava: VŠB-TUO, 2011. ISBN 978-80-248-2371-3.

HALÁSEK, Dušan. *Standardizace veřejných služeb*. Ostrava: VŠB-TUO, 2004. ISBN 80-248-0685-1.

POTŮČEK, Martin. *Veřejná politika*. V Praze: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-591-6.

ČMEJREK, Jaroslav a ČOPIK, Jan. *Veřejná správa*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2016. ISBN 978-80-7394-578-7.

STUHLÍKOVÁ, Helena a KOMRSKOVÁ, Sofia. *Zdaňování neziskových organizací: zejména příspěvkových organizací, krajů, obcí, občanských sdružení, nadací, veřejných vysokých škol, veřejných výzkumných institucí a obecně prospěšných společností: s příklady z praxe*. 6 aktual. Olomouc: ANAG, 2008. Daně (ANAG). ISBN 978-80-7263-434-7.

KUKALOVÁ, Gabriela a PFEIFEROVÁ, Daniela. *Místní finance v ČR*. Čtvrté vydání. Praha, 2023, 150 s. ISBN 978-80-213-3248-5.

SZYSZCZAK, Erika M. a J. W. van de GRONDEN. *Financing services of general economic interest: reform and modernization*. The Hague, The Netherlands: T.M.C. Asser Press, 2013. Legal issues of services of general interest. ISBN 978-90-6704-905-4.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

Listina základních práv a svobod.

Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu informacím.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení).

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Zákon č. 320/2001 Sb., zákon o finanční kontrole.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Lisabonská smlouva: konsolidované znění Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o fungování Evropské unie.

Příloha usnesení Vlády ČR č. 164 ze dne 20. února 2002 k návrhu věcného záměru zákona o standardizaci vybraných veřejných služeb.

Sdělení komise COM (2011) 900 v konečném znění *Rámeček kvality pro služby obecného zájmu v Evropě.*

Sdělení Komise COM (2003) 270 v konečném znění: *Zelená kniha o službách v obecném zájmu.*

Sdělení Komise COM (2007) 725 v konečném znění, „*Jednotný trh pro Evropu ve 21. století*“.

Sdělení Komise 2012/C 8/02 *o použití pravidel Evropské unie v oblasti státní podpory na vyrovnávací platbu udělenou za poskytování služeb obecného hospodářského zájmu.* Úř. věst. C 8, 11. 1. 2012.

Směrnice Komise 2005/81 z 28. listopadu 2005 pozměňující směrnici Komise 80/723 ze dne 25. června 1980 *o zprůhlednění finančních vztahů mezi členskými státy a veřejnými podniky.* Úř. věst. L 312, 29. 11. 2005.

Směrnice Komise 2006/111 ze dne 16. listopadu 2006 *o zprůhlednění finančních vztahů mezi členskými státy a veřejnými podniky a o finanční průhlednosti uvnitř jednotlivých podniků.* Úř. věst. L 318, 17. 11. 2006.

Rámeček Společenství 2005/C 297/04 *pro státní podporu ve formě vyrovnávací platby za závazek veřejné služby.* Úř. věst. C 297, 29. 11. 2005.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/123/ES ze dne 27. prosince 2006 *o službách na vnitřním trhu.*

Rozhodnutí Komise 2012/21 ze dne 20. prosince 2011 *o použití čl. 106 odst. 2 SFEU na státní podporu ve formě vyrovnávací platby za závazek veřejné služby udělené určitým podnikům pověřeným poskytováním služeb obecného hospodářského zájmu.* Úř. věst. L 7, 11. 1. 2012.

Nařízení Komise 1407/2013 ze dne 18. prosince 2013 *o použití článků 107 a 108 SFEU na podporu de minimis*. Úř. věst. L 352, 24. 12. 2013.

KAMARIS, Georgios. The Reform of EU State Aid Rules for Services of General Economic Interest in Times of Austerity. *European Competition Law Review*, 2012.

BAUBY, Pierre. *Service public, services publics*. Paris: La Documentation française, 2011.

Smlouva o fungování Evropské unie. *Česká advokátní komora* [online]. 2008 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.cak.cz/assets/smlouva-o-fungovani-eu.pdf>.

Guide to the application of the European Union rules on state aid, public procurement and the internal market to services of general economic interest, and in particular to social services of general interest [online]. Brusel, 2013 [cit. 2023-01-18]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/competition/stateaid/overview/new_guide_eu_rules_procurement_en.pdf.

Quality Framework for Services of General Interest (SGI) in the EU. *Evropská komise* [online]. Brusel [cit. 2023-01-17]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/topics/single-market/services-general-interest_cs.

SUCHÁ, Martina. *Strategické procesy řízení lidských zdrojů: Řízení lidských zdrojů* [online]. 2023 [cit. 2023-10-01]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/strategicke-procesy-rizeni-lidskych-zdroju>.

BÝMA, Miroslav. Zřizování a zakládání právnických osob. *Moderní obec* [online]. Praha: Profi Press, 2023 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/zrizovani-a-zakladani-pravnicky-ch-osob/>.

POSPÍŠIL, Petr. *Financování veřejné správy* [online]. In: . [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: https://is.slu.cz/opf/zima2020/EVSNKTVS/um/13._FINANCOVANI_VEREJNE_SPRAV_Y.pptx.

POSPÍŠIL, Petr. *Rozhodování ve státní správě* [online]. In: . [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: https://is.slu.cz/el/opf/zima2020/EVSNKTVS/um/9._ROZHODOVANI_VE_VEREJNE_S_PRAVE.pdf?kod=KLJAGJ15;lang=en.

Manuál služeb obecného hospodářského zájmu [online]. Praha: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 2013 [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://uohs.gov.cz>.

Organizace a činnost veřejné správy: Vstupní vzdělávání následné [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2022 [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/kapitola-1-organizace-a-cinnost-verejne-spravy-studijni-podklady-sss.aspx>.

Služby obecného hospodářského zájmu (SGEI). *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/sluzby-obecneho-hospodarskeho-zajmu-sgei.html>.

Příspěvkové organizace a obchodní společnosti v Opavě. *Msk.cz* [online]. [cit. 2023-08-30]. Dostupné z: https://www.msk.cz/kraj/prispevkove_org/index.html.

Zprávy Ministerstva financí ČR pro finanční orgány obcí a krajů. *www.mfcr.cz* [online]. Praha, 2003 [cit. 2023-08-31]. Dostupné z: file:///C:/Users/mikeska/Desktop/Zpravy-pro-obce-kraje_2003-c-01.pdf.

Organizace a činnost veřejné správy: Vstupní vzdělávání následné [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2022 [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/kapitola-1-organizace-a-cinnost-verejne-spravy-studijni-podklady-sss.aspx>.

Příručka zastupitele: *Politici a úředníci-partneři při správě obce* [online]. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2022 [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://www.priruckazastupitele.cz/>.

Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-11-17]. Dostupné z: www.czso.cz.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *SO ORP Hlučín* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11288/17829608/8109geo16.png/06663e93-d60a-477f-88bf-49f4db94cfe6?version=1.1&t=1496134091434>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Registr ekonomických subjektů* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/res/detail?ico=00418013>.

ARES ADMINISTRATIVNÍ REGISTR EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ. *Sport a kultura Hlučín, příspěvková organizace* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://ares.gov.cz/ekonomicke-subjekty/res/00418013>.

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. *Evropská komise přijala novely nařízení o podporách de minimis* [online]. 2023, 13. 12. 2023 [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://uohs.gov.cz/cs/informacni-centrum/tiskove-zpravy/verejna-podpora/3756-evropska-komise-prijala-novely-narizeni-o-podporach-de-minimis.html>.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Monitor státní pokladna, město Hlučín* [online]. [cit. 2024-01-25]. Dostupné z: www.monitor.statnipokladna.cz.

SVAZ MĚST A OBCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *CRIF: Výdaje obcí se v roce 2022 zvýšily o 14 %, příjmy o 11 %* [online]. 2023, **28** [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/novinky/a/crif-vydaje-obci-se-v-roce-2022-zvysily-o-14-prijmy-jen-o-11>.

MUZEUM HLUČÍNSKA. *Hlučínsko* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.muzeum-hlucinska.cz/informace/hlucinsko/13>.

MĚSTO HLUČÍN. *Rozpočtové opatření č. 9/2022* [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

MĚSTO HLUČÍN. *Stránky města* [online]. [cit. 2023-11-17]. Dostupné z: www.hlucin.cz.

MĚSTO HLUČÍN. *Úřad města* [online]. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

MĚSTO HLUČÍN. *Závěrečný účet za roky 2020-2022* [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/hospodareni-mesta.html>.

Hlučínské noviny [online]. Hlučín: město Hlučín, 2024, **22**(2) [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/filemanager/files/3388480.pdf>.

Koncepce rozvoje sportu v Hlučíně [online]. 1. Hlučín, 2018 [cit. 2023-12-31]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/regionalni-rozvoj/koncepce-rozvoje-sportu-v-hlucine.html>.

Výroční zpráva Město Hlučín [online]. Hlučín, 2022 [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.hlucin.cz/cs/urad-a-samosprava/samosprava/vyrocnizpravy/>.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozdělení služeb v obecném zájmu.....	19
Obrázek 2 Členění státní správy.....	31
Obrázek 3 Rozpočtová soustava České republiky.....	34
Obrázek 4 Struktura daňových příjmu obecních rozpočtů.....	43
Obrázek 5 Mapa území Hlučínska.....	53
Obrázek 6 Mapa vymezení severní hranice Hlučínska v roce 1920.....	54
Obrázek 7 ORP Hlučín.....	55
Obrázek 8 Znak města Hlučína.....	56
Obrázek 9 Logo města Hlučína.....	57
Obrázek 10 Kulturní dům.....	65
Obrázek 11 Letní kino.....	66
Obrázek 12 Kinokavárna.....	66
Obrázek 13 Červený kostel.....	67
Obrázek 14 Sportovní hala.....	71
Obrázek 15 Velká tělocvična.....	72
Obrázek 16 Sauna a pára.....	72
Obrázek 17 Bowling.....	73
Obrázek 18 Areál Hlučínského jezera.....	74
Obrázek 19 Tělocvična Bobrovníky.....	75
Obrázek 20 Tělocvična Darkovičky.....	76
Obrázek 21 Stávající organizační struktura.....	80
Obrázek 22 Ceník vstupného pro sezónu 2022.....	84
Obrázek 23 Ceník vstupného pro sezónu 2022.....	84
Obrázek 24 Webové stránky organizace.....	93
Obrázek 25 Navrhovaná organizační struktura.....	94

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Stav obyvatel Hlučína k 31. 12. 2022.....	55
Tabulka 2 Příjmy a výdaje rozpočtů v letech 2018–2022.....	61
Tabulka 3 Potencionální konkurenti v okolí Hlučína.....	64
Tabulka 4 Struktura výnosů v letech 2020–2022.....	85
Tabulka 5 Struktura nákladů v letech 2020–2022.....	87

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Příjmy obcí (bez Prahy) v roce 2022 v miliardách Kč	42
Graf 2 Výdaje obcí (bez Prahy) v roce 2022 v miliardách Kč.....	44
Graf 3 Příjmy a výdaje rozpočtů v letech 2018–2022	61
Graf 4 Spokojenost s nabídkou kulturních a společenských aktivit ve městě	69
Graf 5 Spokojenost občanů s nabídkou sportovních a relaxačních služeb ve městě	77
Graf 6 Příspěvek zřizovatele v letech 2020–2022.....	82
Graf 7 Vývoj soběstačnosti v letech 2020–2022.....	83
Graf 8 Struktura výnosů v letech 2020–022	86
Graf 9 Struktura nákladů v letech 2020–2022	88
Graf 10 Hospodářský výsledek v letech 2020–2022.....	89