

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## **Provozování komunálního vodohospodářského podniku**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Provozování komunálního vodohospodářského podniku/ Operating a municipal water management company

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

červen/2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Michaela Hrabánková / PEMBC02

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

JUDr. Bc. Peter Brezina, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci

v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1.5.2024, Slaný

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

V rámci teoreticko- metodologické části práce budou popsány teoretické základy podnikání, komunální podniky a provoz vodovodů a kanalizací včetně její legislativy. Cílem práce je analýza stávajícího modelu. Budou navrženy alternativy a provedeno zhodnocení. V závěru budou zformulována doporučení pro vybraný podnik ve městě Slaný.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko- metodologická část je zpracována na základě rešerše odborné literatury a internetových zdrojů. V praktické části je popsán vodohospodářský podnik ve městě Slaný a následně zhodnocení a doporučení jiných alternativ.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z posouzení vyplývá, že transformace provozního modelu v městě Slaný byla úspěšná. Město nyní efektivně řídí provozní společnost, což přineslo plánované výsledky. Zvýšení příjmů z vodného a stočného umožňuje financovat potřebné opravy infrastruktury bez nutnosti veřejné dotace. Cena vodného a stočného je stanovena transparentně a sleduje inflaci, přičemž se drží v průměru regionu. Analytická data ukazují, že růst cen je mnohem nižší než v jiných oblastech. Kontroly ministerstev potvrdily kompetentní a bezproblémové řízení společnosti.

### 4. Závěry a doporučení:

Společnost Slavos je nyní stabilně fungující provozní společností. Poskytuje naprosto kvalitní služby a v souladu s modelováním transformace nebylo nutné čerpat ani žádný úvěr nebo požadovat po vlastních navýšení základního kapitálu. Zkrátka transformace byla připravena pečlivě a podle plánu a ekonomických modelů proběhla tak, jak bylo zamýšleno. Oproti plánovaným krokům jsou sice patrné odchylky, ale to zejména kvůli velmi turbulentnímu vývoji v oblasti makroekonomiky (COVID19 + válka na Ukrajině)

## KLÍČOVÁ SLOVA

Kanalizační infrastruktura, město Slaný, podnikání, komunální podnik, vodohospodářství

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

Within the theoretical and methodological part of the thesis, the theoretical foundations of business, municipal enterprises, and the operation of water supply and sewerage systems, including their legislation, will be described. The aim of the practical part of the thesis is to analyze the current model. Alternatives will be proposed and evaluated. In conclusion, recommendations will be formulated for the selected enterprise in the city of Slaný.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological part is based on a research of professional literature and online sources. The practical part describes the water management company in the city of Slaný, followed by an evaluation and recommendations for other alternatives.

### 3. Result of research:

The assessment shows that the transformation of the operating model in the city of Slaný was successful. The city now effectively manages the operating company, which has produced the planned results. The increase in revenues from water and sewage makes it possible to finance necessary infrastructure repairs without the need for public subsidies. The price of water and sewage is set transparently and follows inflation, keeping within the average of the region. Analytical data shows that price growth is much lower than in other areas. Inspections by the ministries confirmed the company's competent and trouble-free management.

### 4. Conclusions and recommendation:

Slavos is now a stable operating company. It provides absolutely high-quality services, and in accordance with the modeling of the transformation, it was not necessary to take out any credit or request an increase in the share capital from the owners. In short, the transformation was prepared carefully and according to the plan and economic models, it happened as intended. Compared to the planned steps, there are noticeable deviations, but this is mainly due to the very turbulent development in the field of macroeconomics (COVID19 + war in Ukraine)

## KEYWORDS

Sewage infrastructure, city of Slaný, entrepreneurship, municipal enterprise, water management

## JEL CLASSIFICATION

L95: Industry Studies - Service Industries and Regulation  
Q25: Renewable Resources and Conservation - Water  
Q53: Air Pollution; Water Pollution; Noise; Hazardous Waste; Solid Waste; Recycling  
O13: Economic Development: Agriculture; Natural Resources; Energy; Environment; Other Primary Products

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michaela Hrabánková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Název BP:	Provozování komunálního vodohospodářského podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část (Podnikání, komunální podniky, provozování vodovodů a kanalizací, metodika)</li><li>3 Praktická část (popis zkoumaného podniku včetně jeho vzniku a vývoje, model provozování komunálního vodohospodářského podniku ve městě Slaný a jeho alternativy, zhodnocení a doporučení)</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• DOLEŽAL, J. et al. <i>Projektový management</i>. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.</li><li>• LALOUX, F. <i>Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování</i>. 2. vydání. Praha: PeopleComm, 2020. 377 s. ISBN 978-80-87917-68-8.</li><li>• NOVÁK, A. <i>Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe</i>. Praha: Grada, 2017. 208 s. ISBN 978-80-271-0333-1.</li><li>• ŠVECOVÁ, L., VEBER, J. <i>Produkční a provozní management</i>. Praha: Grada Publishing, 2021. 344 s. ISBN 978-80-271-1385-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 6. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 10. 7. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 8. 2023</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	JUDr. Bc. Peter Brezina, Ph.D.

V Praze dne 25. 1. 2024 (23. 5. 2023)

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu, a.s.,  
givenName=Milan, sn=Žák,  
serialNumber=ICA - 10393535  
Datum: 2024.01.25 09:17:32  
+01'00'

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1	Podnik a podnikání .....	2
2.2	Formy podnikatelských subjektů .....	5
2.2.1	Fyzická osoba .....	5
2.2.2	Právnícká osoba .....	6
2.3	Živnostenské podnikání .....	13
2.4	Provozování vodovodů a kanalizací .....	14
2.4.1	Základní modely provozování vodohospodářské infrastruktury .....	15
2.4.2	Modely provozování vodohospodářské infrastruktury v České republice .....	16
2.4.3	Rozdíly provozních modelů .....	17
2.4.4	Zastoupení provozních modelů v rámci České republiky .....	19
2.4.5	Legislativní rámec zajišťování vodohospodářských služeb .....	22
2.5	Metodika .....	27
3	Praktická část .....	29
3.1	Model provozování komunálního vodohospodářského podniku ve městě Slaný .....	29
3.1.1	Vodovodní soustava .....	29
3.1.2	Kanalizace .....	29
3.2	Historie společnosti SLAVOS SLANÝ s. r. o. ....	30
3.2.1	Tvorba ceny pro první rok provozování .....	31
3.2.2	Výše nájemného .....	32
3.2.3	Aktualizace všech položek kalkulované ceny .....	33
3.2.4	Vyrovňovací kalkulace .....	33
3.3	Varianty vlastnické struktury nové společnosti SLAVOS .....	33
3.3.1	Varianta č. 1 všechny subjekty se sdruží do VSOSO .....	34
3.3.2	Varianta č. 2 všechny subjekty mimo města Slaný se sdruží do VSOSO .....	35
3.3.3	Varianta č.3 pouze některé obce se sdruží do VSOSO a některé včetně města Slaný se budou o svou infrastrukturu starat sami .....	36
3.4	Praktická transformace – skutečné náklady pro založení společnosti a její prvotní vybavení 38	
3.4.1	Ekonomická činnost .....	40
3.4.2	Externí a interní provozní činnosti v SLAVOS .....	41
3.5	Posouzení plnění předpokladů zvoleného transformačního modelu .....	42
3.5.1	Zásadní aspekty transformačního projektu .....	42

3.5.2	Praktické posouzení naplnění aspektů transformace.....	42
3.5.3	Analýza dat.....	42
3.5.4	Poskytování služeb v odpovídající kvalitě.....	43
3.5.5	Analýza vývoje ekonomických parametrů.....	51
3.6	Závěr analýzy dat.....	56
4	Závěr.....	57
	Literární zdroje.....	58
	Přílohy.....	I

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Varianta č. 1 všechny subjekty se sdruží do VSOSO .....	34
Obrázek 2 Varianta č. 2 všechny subjekty mimo města Slaný se sdruží do VSOSO .....	35
Obrázek 3 Varianta č.3 pouze některé obce se sdruží do VSOSO a některé včetně města Slaný se budou o svou infrastrukturu starat sami .....	37
Obrázek 4 Fáze transformace .....	38
Obrázek 5 Organizační struktura.....	39
Obrázek 6 Vývoj ceny vodného a stočného .....	52
Obrázek 7 Náklady ceny vodného + stočného .....	53
Obrázek 8 - Ziskovost provozovatele vs příjem Vlastníka .....	54
Obrázek 9 - Vývoj cen V+S v ostatních lokalitách regionu.....	55

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Modely provozování pitné vody .....	19
Tabulka 2 Modely provozování odpadní vody.....	20
Tabulka 3 Výhody a nevýhody varianty č.1 .....	34
Tabulka 4 Výhody a nevýhody varianty č.2.....	35
Tabulka 5 Výhody a nevýhody varianty č.3.....	37
Tabulka 6 vývoj složek nákladů V+S v letech .....	52
Tabulka 7 Klíč rozpočítávání nájemného platný do roku 2023 .....	I

## Seznam příloh

Příloha 1 Tabulka 7 Klíč rozpočítávání nájemného platný do roku 2023 .....	I
Příloha 2 Dotazník spokojenosti služeb se SLAVOS SLANÝ S.R.O. ....	II



# 1 Úvod

V dnešní době je správné a efektivní provozování komunálního vodohospodářského podniku klíčovým faktorem pro zajištění spolehlivého dodávání pitné vody a správného odkanalizování odpadních vod ve městech a obcích. Provozování takového podniku vyžaduje důkladné studium a porozumění teoreticko-metodologickým aspektům, které jsou související s podnikáním, komunálními podniky a provozováním vodovodů a kanalizací.

Teoreticko-metodologická část této bakalářské práce je zaměřena na tyto klíčové body. Nejprve je podrobněji zabýváno podnikáním, jeho principy a specifiky v kontextu komunálního vodohospodářství. Jsou zde analyzovány právní rámce a ekonomické aspekty, které ovlivňují provozování vodohospodářského podniku. Veškeré zákony, které jsou uvedeny v této bakalářské práci, jsou platné a uváděny k datu 1.5. 2024.

Dále je zaměřeno na komunální podniky a jejich role ve veřejném sektoru. Je studována jejich organizační struktura, právní rámec a specifika jejich provozování. Zvláštní pozornost je věnována provozování vodovodů a kanalizací v komunálním kontextu, včetně technických, provozních a environmentálních aspektů.

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na konkrétní vodohospodářský podnik ve městě Slaný. Je popsán jeho vznik a historický vývoj, ať už v kontextu místního prostředí nebo v širších souvislostech. Dále je analyzován model provozování komunálního vodohospodářského podniku ve městě Slaný a jsou zkoumány jeho výhody a omezení. Tento model je srovnáván s alternativními přístupy a jsou diskutována možná zlepšení a doporučení pro provozování vodohospodářského podniku ve Slaném.

Cílem této bakalářské práce je tedy poskytnout komplexní pohled na provozování komunálního vodohospodářského podniku a získat užitečné poznatky pro optimalizaci provozu vodovodů a kanalizací ve městě Slaný.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko – metodologické části práce budou představena témata jako podnikání, komunální podniky a provozování vodovodů a kanalizací, dále zde bude představena metodika pro výzkum těchto oblastí.

### 2.1 Podnik a podnikání

Vlachová (2020, s. 22) říká, že podnik lze popsat jako organizaci nebo podnikatelský subjekt, který se zabývá profesionální, obchodní nebo průmyslovou činností. V závislosti na různých faktorech mohou existovat různé typy podniků. Některé jsou ziskové, zatímco některé jsou neziskové. Podobně se od sebe liší i jejich vlastnictvím. Existuje například výhradní vlastnictví, partnerství, korporace a další. Podnikání je také úsilí a činnost osoby, která vyrábí zboží nebo nabízí služby se záměrem prodat je za účelem zisku. Podnikáním se rozumí podnikatelský subjekt nebo organizace, která vykonává odborné činnosti. Mohou být komerční, průmyslové nebo jiné. Ziskové podnikatelské subjekty podnikají za účelem dosažení zisku, neziskové za účelem charitativního poslání. Podniky mohou být malé, velké nebo střední.

Srpová (2020, s. 32) ve své knize píše, že podniky se mohou lišit na mnoha různých úrovních, ale obvykle se dělí do čtyř hlavních kategorií, kterými jsou:

1. Služby – prodávající nabízí zákazníkům nebo jiným podnikům nehmotné zboží, jako je pomoc, poradenství nebo práci. Příklady tohoto typu zahrnují právní poradenské firmy, poradenské agentury a poskytovatele kurýrních a přepravních služeb. Zde nelze produkty na prodej skladovat ani oddělovat od jejich poskytovatelů, jako je tomu u produktů.
2. Výrobní – výrobce používá suroviny k vytvoření produktu. Tento produkt je následně prodán zákazníkovi, a to buď přímo, nebo prostřednictvím třetí strany. Takové podniky vyrábějí zboží samy, spíše, než je pouze distribuují. Některé příklady tohoto typu jsou automobilové společnosti, výrobci vína, ocelárny, obuvníci a krejčí.
3. Maloobchodní – tento typ zahrnuje prostředníky, kteří nakupují zboží od výrobců, a následně je prodávají za maloobchodní cenu koncovým spotřebitelům. Zde zisk pochází z distribuce produktu za maloobchodní cenu, která je vyšší než cena, za kterou byl produkt zakoupen. Dobrý příklad toho lze nalézt v supermarketech či kamenných obchodech.
4. Hybridní – jsou kombinací minimálně dvou dalších typů. Restaurace jsou jedním z příkladů této praxe, protože vyrábějí své vlastní potraviny, ale zároveň nakupují vodu, nealkoholické nápoje, víno atd. od jiných výrobců. Tím jsou výrobcem i prodejcem. Kromě toho restaurace také obsluhují zákazníky a vytvářejí pro ně zážitek, což z nich dělá také službu.

Hučka, Čvančarová a Franek (2021, s.102) píší, že podnikání je charakterizováno následujícími činnostmi:

Ekonomická činnost, známá také jako podnikání, je základním stavebním kamenem moderního hospodářství. Tato aktivita je provozována s hlavním účelem vydělávat peníze, což ji řadí mezi ekonomické činnosti. Podnikatelské subjekty se zapojují do široké škály činností, které zahrnují výrobu, distribuci a prodej zboží a služeb. Podnikání hraje klíčovou roli ve vytváření pracovních míst, generování příjmů a podpoře inovací.

Jedním z hlavních prvků podnikání je výroba nebo nákup zboží a služeb. Tyto produkty jsou vyráběny nebo pořizovány podnikatelskými subjekty s cílem přidat hodnotu a prodat je spotřebitelům. Zboží může být buď vyrobeno firmou samotnou, nebo je pořizováno od dodavatelů za účelem dalšího prodeje s přidanou hodnotou.

Další klíčovou částí podnikání je prodej zboží a služeb. Obchod musí zahrnovat převod zboží zákazníkovi za hodnotu prostřednictvím prodeje. Je důležité zdůraznit, že transakce zaměřené na osobní spotřebu nepředstavují obchodní činnost.

Kontinuita v jednání je dalším důležitým aspektem podnikání. Aby se jednalo o podnikání, musí být transakce prováděna pravidelně. To znamená, že izolovaná příležitostná výměna zboží nebo služeb nebude považována za obchodní činnost.

Hlavním cílem podnikání je dosahování zisku. Zisk je páteří podnikání a udržuje ho v chodu z dlouhodobého hlediska. Avšak s tím je spojeno i riziko, které představuje klíčový prvek každého podnikání. Firmy se snaží předvídat budoucí události a plánovat své obchodní strategie s ohledem na nejisté faktory, jako jsou změny v poptávce, cenová kolísání nebo stávky.

V podnikání není návratnost nikdy zcela předvídatelná a zaručená. Množství peněz, které podnik vydělá, je nejisté, což znamená, že může buď vydělat obrovské zisky, nebo utrpět značné ztráty.

Podnikání musí být legální a zákonné, jinak nebude považováno za legitimní. Bez ohledu na druh podnikání je důležité, aby splňovalo veškeré právní požadavky.

Nakonec je klíčové uspokojení spotřebitele. Cílem podnikání je dodávat zboží a služby tak, aby uspokojovaly potřeby spotřebitelů. Spokojený spotřebitel je ochoten nakupovat, zatímco nespokojený spotřebitel hledá alternativy. Zákazníková spokojenost je tedy základním ukazatelem úspěšnosti podnikání.

Novák (2017, s. 15) ve své knize píše, že od začátku soukromého podnikání patří inovace k budování a řízení firmem. Vysoce konkurenční prostředí a vysoká poptávka po inovacích souvisí s globalizací a liberalizací trhů. Inovativní produkty jsou podporovány rozvojem informačních technologií a rozvíjejí se spolu s těmito technologiemi.

Švecová a Veber (2021, s. 56) říkají, že žádný podnik či instituce se neobejde bez provozních činností, díky kterým je naplněn účel a poslání dané organizace. Provozní činnosti jsou realizovány v provozních prostorech, kde je k jejich realizaci umístěno potřebné vybavení provozní infrastrukturou. Tento pojem zahrnuje především technické vybavení.

Laloux (2020, s. 23, 24) říká, že tyrkysový management je koncept v obchodní a pracovní organizaci, který vyrostl z konceptu holakracie. Tento přístup klade důraz na sebeorganizaci, decentralizaci a holistický pohled na společnost.

Hlavní myšlenkou tyrkysového managementu je vytvořit prostředí a pracovní atmosféru, kde jsou všichni lidé stejně důležití a rozhodnutí jsou přijímána na základě konsenzu nebo demokratických rozhodovacích procesů. Velký důraz je kladen na rozvoj zaměstnanců, jejich emoční pohodu a budování smyslu pro komunitu a spolupráci. Důležité je také vidět organizaci jako živý organismus, který dynamicky reaguje na vnější podmínky.

Doležal et al. (2023, s. 26) píší, že projektovým řízením se rozumí soubor norem, doporučení a zkušeností popisujících, jak nejlépe řídit projekt. Díky různorodosti projektu jde spíše o všeobecně platné skutečnosti, spíše o filozofii přístupu k danému problému než o konkrétní směrnice či návody.

Štrunc, A. a Štrunc, P. (2020, s. 12-33) ve své knize radí, jak začít podnikat.

Možná si myslíte, že přijít s úspěšným nápadem na podnikání je složité, ale Štruncovi vám ukazují, že to nemusí být tak obtížné. Klíčem je mít nápad, který osloví potřeby zákazníků. Tento krok je základním kamenem vašeho podnikání, proto je důležité nežádat do práce, dokud nemáte jasno.

Nyní, když máte nápad, je čas ověřit jeho životaschopnost. Průzkum trhu a analýza konkurence vám pomohou pochopit prostředí, ve kterém budete podnikat. Zjistěte, jaké jsou potřeby zákazníků, identifikujte případné nedostatky v nabídce na trhu, a najděte specifické segmenty, které by mohly být pro váš produkt nebo službu zajímavé.

Podnikatelský plán je jako roadmapa pro vaše podnikání. Obsahuje nejen současné, ale i budoucí cíle. Je to důležitý nástroj pro organizaci a komunikaci vašeho podnikatelského konceptu. Titulní stránka, obsah, prohlášení o účelu, detailní popis produktů a služeb, analýza trhu a konkurence – to všechno by mělo být součástí vašeho podnikatelského plánu.

Jakmile máte podnikatelský plán, který vám dává jasnou představu o tom, kam směřujete, je čas udělat své podnikání oficiálním. Registrace firmy, získání nezbytných licencí a povolení – to vše je nezbytné k tomu, abyste mohli začít podnikat legálně a s jasnými mantinely.

Finance jsou palivem vašeho podnikání. Existuje mnoho způsobů, jak je získat – od žádosti o půjčku či granty až po hledání investic od přátel, rodiny nebo investorů. Důkladné porozumění vašim finančním možnostem a zdrojům je klíčové pro dlouhodobý úspěch vašeho podnikání. Založení malého podniku je náročný proces, který vyžaduje spoustu práce, času a finančních prostředků. Proto je důležité chránit své podnikání vhodným pojištěním, které by mělo zahrnovat následující:

Pojištění obecné odpovědnosti, které chrání společnost před nároky z odpovědnosti za způsobené škody na zdraví, majetku, pověsti nebo pomluvy. Pojištění příjmu z podnikání, které pomáhá nahradit ztrátu příjmů v případě dočasného uzavření provozu z důvodu požáru, krádeže nebo přírodní katastrofy. Pokrytí úniku dat, které pomáhá krytí nákladů spojených se ztrátou nebo odcizením citlivých dat zákazníků, pacientů nebo zaměstnanců. Pojištění profesní odpovědnosti, které chrání před žalobami kvůli nedbalosti nebo chybám ve službách poskytovaných firmou. A nakonec, pojištění komerčního majetku, které pokrývá škody na budově, vybavení, inventáři, nábytku a dalším zařízení.

Dalším důležitým krokem je aktivní budování podnikání. Bez investice času a peněz není možné vybudovat silnou firmu. K tomu patří také efektivní marketingový plán a propagace podnikání. V dnešní digitální době je nezbytná silná online přítomnost, včetně webových stránek a sociálních sítí.

Díky nim můžete sbírat kontaktní údaje zákazníků a oslovovat je přímo. Pokud plánujete rozšíření týmu, je důležité najmout kvalifikované zaměstnance, kteří budou podporovat váš provoz a přispějí k úspěchu vašeho podnikání.

## 2.2 Formy podnikatelských subjektů

V české legislativě se vyskytují dvě hlavní formy podnikání: fyzická osoba a právnická osoba. Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma formami je rozsah ručení. Při rozhodování o vhodné formě podnikání je třeba zvážit mnoho aspektů, které budoucí podnikatelé berou v úvahu při volbě své cesty.

### 2.2.1 Fyzická osoba

Na internetových stránkách (PODNIKATEL CZ, 2024) se uvádí, že fyzická osoba má možnost podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ). Toto podnikání může být prováděno buď podle živnostenského zákona, nebo na základě speciálních zákonů uvedených v § 3 živnostenského zákona pro činnosti, které nejsou považovány za živnost.

Zákon definuje živnostenské podnikání jako soustavnou či opakovanou činnost, přičemž soustavnost není závislá na denním provádění činnosti, ale odlišuje pouze živnost od příležitostného (jednorázového) příjmu, jako je například prodej věci nebo poskytnutí služby. Živnost musí být dále provozována samostatně, což znamená, že činnost je organizována a řízena podnikatelem. Rozhodnutí o rozsahu, druhu, čase a místě provádění činnosti je v rukou podnikatele, který může jednat osobně nebo prostřednictvím jiné osoby vystupující jménem podnikatele, například zaměstnance nebo odpovědného zástupce.

Pokud se rozhodne podnikatel provozovat ekonomickou činnost vlastním jménem na vlastní účet a splňuje znaky živnosti podle živnostenského zákona, bude podnikání prováděno na základě živnostenského listu. Živnostenské oprávnění vydává živnostenský úřad v libovolném městě bez ohledu na trvalé bydliště podnikatele.

Získání živnostenského oprávnění vyžaduje splnění všeobecných podmínek dle § 6 živnostenského zákona:

- plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti,
- bezúhonnost.

Podle § 15 občanského zákoníku je svéprávnost schopností jednat právně, tedy nabývat práva a zavazovat se k povinnostem vlastními právními jednáními. Plnou svéprávnost získává jedinec dosažením zletilosti, což nastává po dosažení osmnácti let věku (§ 30 občanského zákoníku). Před dosažením zletilosti lze svéprávnost získat uzavřením manželství nebo jiným přiznáním, přičemž zánikem manželství nebo jeho neplatností svéprávnost nezaniká. Nezletilým je umožněno samostatně provozovat obchodní závod nebo podobnou výdělečnou činnost pouze za podmínky, že jeho zákonný zástupce udělí souhlas v souladu s § 33 občanského zákoníku, který soud schválí. Odvolání souhlasu musí být opětovně schváleno soudem. Svěření svéprávnosti před dosažením šestnácti let není možné.

Dále stejný autor (PODNIKATEL CZ, 2024) uvádí, že podmínka bezúhonnosti podle živnostenského zákona se týká podnikání nebo předmětu podnikání. Podnikatel dokládá splnění této podmínky výpisem z Rejstříku trestů, a to jak v případě osob z jiných členských zemí Evropské unie, tak i u jiných zahraničních osob podle příslušných ustanovení živnostenského zákona.

V závislosti na konkrétním druhu živnosti musí žadatel prokázat odbornou způsobilost podle živnostenského zákona. Osobě, která obdrží své první živnostenské oprávnění, je přiděleno identifikační číslo osoby od správce základního registru osob. Živnostenské oprávnění není přenosné na jinou osobu, avšak živnost může být provozována skrze odpovědného zástupce. Odpovědný zástupce, jak stanoví § 11 živnostenského zákona, je fyzická osoba jmenovaná podnikatelem, která nese odpovědnost za řádný provoz živnosti a dodržování živnostenských předpisů ve smluvním vztahu s podnikatelem. Jedna osoba nesmí vykonávat funkci

odpovědného zástupce pro více než čtyři podnikatele a musí splňovat veškeré obecné i specifické podmínky stanovené živnostenským zákonem.

Po splnění podmínek pro získání příslušného živnostenského oprávnění je osoba samostatně výdělečně činná povinna registrovat se také k daním, zdravotnímu a důchodovému pojištění. Centrální registrační místo, které sídlí na živnostenském úřadu, může usnadnit tuto oznamovací povinnost. Po vyplnění jednotného registračního formuláře Centrální registrační místo oznámí zahájení výdělečné činnosti příslušným úřadům. Kromě oznámení zahájení činnosti finančnímu úřadu, zdravotní pojišťovně a sociálnímu zabezpečení může tento formulář sloužit i k ohlášení nebo obsazení pracovního místa u úřadu práce. Pokud podnikatel nevyužije služeb jednotného registračního formuláře, musí provést registraci sám.

Podle § 39 zákona o daních z příjmů podávají osoby samostatně výdělečně činné přihlášku k registraci do patnácti dnů od zahájení podnikatelské činnosti nebo od přijetí příjmů z ekonomické činnosti. Přihláška je podávána u místně příslušného finančního úřadu podle bydliště fyzické osoby OSVČ, který poté vydá "Rozhodnutí o registraci" a přidělí daňové identifikační číslo. Stejná lhůta patnácti dnů platí i pro hlášení změn údajů.

Přihlášku k zdravotnímu pojištění podle § 10 zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, podává OSVČ do osmi dnů od zahájení podnikatelské činnosti prostřednictvím formuláře "Přihláška a evidenční list pojištěnce" příslušné zdravotní pojišťovně.

Oznamovací povinnost vůči sociálnímu zabezpečení plní OSVČ podle § 48 zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, do osmi dnů následujícího měsíce od zahájení podnikatelské činnosti. Příslušná okresní správa sociálního zabezpečení přidělí zaregistrovanému OSVČ variabilní symbol, pod kterým bude vykonávat platby. OSVČ se může dobrovolně zaregistrovat i k nemocenskému pojištění.

Sazby správních poplatků jsou určeny zákonem č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích. Poplatek za vydání prvního živnostenského oprávnění činí v současné době 1 000 Kč. Proces zahájení podnikatelské činnosti jako fyzická osoba samostatně výdělečně činná není náročný ani nákladný, umožňuje začít podnikat s minimálními náklady a kapitálem, avšak ručení celým majetkem představuje značné riziko.

### **2.2.2 Právnícká osoba**

Na internetových stránkách (Portál justice) je popsáno založení právnické osoby vyžaduje značné administrativní úsilí. Podnikatel, který se rozhodne pro tuto formu podnikání, musí počítat s určitou investicí ve formě základního kapitálu, jehož výše závisí na typu společnosti. Pro založení společnosti je nezbytné podepsat společenskou smlouvu, kterou notář ověří. Dále je nutné zapsat společnost do obchodního rejstříku, což je povinné pro každou právnickou osobu. Datum vzniku společnosti se považuje za den, kdy je zapsána do obchodního rejstříku.

Dále stejný autor (Portál justice) uvádí, jak se zakládají právnické osoby, které probíhají skrze zakladatelské právní kroky. U obchodních korporací, které mají pouze jednoho společníka, se toto zakladatelské právní jednání projevuje vydáním zakladatelské listiny. Pokud je však více společníků, jako například u s.r.o., v.o.s., či k.s., považuje se za zakladatelské jednání vydání společenské smlouvy. V případě družstva je to schválení stanov, buď na ustavující schůzi, nebo mimo ni.

Každá právnická osoba je povinna vést účetnictví.

Obchodní společnosti se dělí na dvě hlavní kategorie: osobní a kapitálové. Do kategorie osobních společností patří komanditní společnosti (k.s.) a veřejné obchodní společnosti (v.o.s.). V rámci osobních společností je nutné, aby alespoň někteří společníci ručili za závazky společnosti svým osobním majetkem. To znamená, že pokud společnost není schopna splatit všechny své závazky z vlastních zdrojů, musí je společník doplatit ze své kapsy.

### **Podnikání podle zákona o obchodních korporacích**

Zákon č. 90/2012 Sb., známý jako zákon o obchodních korporacích, upravuje fungování obchodních společností a družstev, které jsou společně označovány jako obchodní korporace. Obchodní společnosti se dělí na společnosti osobní, jako jsou veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti. Tyto osobní společnosti mohou být založeny za podnikatelským účelem nebo za účelem správy vlastního majetku. Společníci v těchto společnostech se osobně podílejí na podnikání bez nutnosti vkladu a ručí svým majetkem. Pouze komanditisté se chovají podobně jako společníci kapitálových společností a ručí omezeně do výše svého neuhrazeného vkladu. Komanditní společnost tak spojuje prvky osobní a kapitálové společnosti. S výjimkou komanditistů může každý společník v osobních společnostech vlastnit pouze jeden podíl, který nesmí být představován cenným papírem.

V zákonu jsou vedle osobních společností také uvedeny společnosti kapitálové, jako je společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Tyto společnosti mohou být založeny jak za podnikatelským, tak i nepodnikatelským účelem. Společník v kapitálové společnosti vkládá svůj majetek do podílu, a jeho podnikatelské riziko je omezeno na výši jeho vkladu. Kapitálová společnost může mít dokonce i jednoho zakladatele, čímž vzniká jednočlenná společnost. Společníci v kapitálových společnostech mohou vlastnit více podílů, které mohou být reprezentovány cennými papíry. (Moravec, 2021, s. 24). „Ručení společníků za dluhy společnosti je z pohledu výběru právní formy obchodní společnosti právě tou otázkou, která má při samotném zvažování zpravidla klíčový význam“

Existují také evropské varianty obchodních společností, jako jsou evropská obchodní společnost (SE) a evropské hospodářské zájmové sdružení. Tyto formy společností představují nadnárodní struktury. Evropská obchodní společnost, označovaná zkratkou SE (z latinského Societas Europaea), je typem akciové společnosti umožňujícím podnikání v různých evropských zemích podle jednotných pravidel. Evropské hospodářské zájmové sdružení pak umožňují členům propojovat určité aktivity, zachovávající ekonomickou a právní nezávislost jednotlivých členů.

Podle Zákona č. 307/2006 Sb. o evropské družstevní společnosti. Tyto společnosti jsou zakládány za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, avšak mohou být založeny i za účelem podnikání. Na rozdíl od obchodních společností mohou družstva zvýšit počet svých členů bez změny zakladatelských dokumentů. Pro založení družstva je vyžadováno minimálně tři členy, a při hlasování mají všichni členové rovný hlas. Evropská družstevní společnost, označovaná jako SCE, se řídí nařízením o SCE, které má přednost před vnitrostátním právem a je přímo závazné ve všech členských státech EU.

Spolky jsou dalším typem korporací. Tyto organizace jsou založeny jako veřejně prospěšné právnické subjekty.

Občanský zákoník definuje veřejnou prospěšnost v § 146: „Veřejně prospěšnou je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.“ Spolky nejsou zakládány za účelem dosahování zisku.

## **Komanditní společnost**

Komanditní společností je podle §118 zákona o obchodních korporacích taková společnost, kde minimálně jeden společník, nazývaný komanditista, ručí za dluhy společnosti omezeně, a minimálně jeden společník, označovaný jako komplementář, ručí neomezeně. Tato společnost je identifikována pod značkami „komanditní společnost“, „kom. spol.“ nebo „k. s.“. Pokud je jméno komanditisty uvedeno v obchodním názvu, ručí za závazky společnosti stejně jako komplementář.

Dle internetového zdroje (e-Sbírka, 2024) Tyto povinnosti jsou upraveny v § 121 a 122 zákona o obchodních korporacích.

„Komanditista splní vkladovou povinnost ve výši a způsobem určeným ve společenské smlouvě, jinak v penězích a bez zbytečného odkladu po vzniku své účasti ve společnosti.“

„Ustanovení § 103 se na postavení komanditistů nepoužije, ledaže společenská smlouva určí jinak.“

Podíly komanditistů jsou stanoveny v souladu s jejich vklady. Výše vypořádacího podílu komanditisty je upravena předpisy zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v souladu s pravidly pro komanditní společnosti.

Dále stejný zdroj (e-Sbírka,2024) uvádí: Všechny společníci musí podat návrh na zápis nově založené komanditní společnosti do obchodního rejstříku. Do rejstříku jsou zaznamenány údaje, jako je jméno, sídlo nebo adresa místa pobytu, pokud se liší od adresy místa pobytu společníků. Dále se do obchodního rejstříku zapisuje identifikace toho, kdo je komplementářem a kdo komanditistou, a je také potřeba označit a specifikovat podíly. V případě, že komanditista vlastní více podílů, je nutné je rozlišit, a stejně tak je třeba uvést výši komanditního vkladu každého z komanditistů.

Dle Moravce et. al (2021, s.50-54) pokud společenská smlouva neuvede jinak, u komanditní společnosti se zisk a ztráta dělí na polovinu mezi společnost a komplementáře. Podle stanovených podílů ve společnosti se část zisku rozdělí mezi komanditisty, a to až po zdanění. Komanditisté nejsou povinni nést případné ztráty společnosti. Jestliže společenská smlouva stanoví, že komanditisté ručí za dluhy společnosti do určité částky, musí se tato částka uvést ve společenské smlouvě jako komanditní suma. Zákon o obchodních korporacích v § 129 stanoví, že nelze sjednat nižší komanditní sumu, než je vklad komanditisty.

Dle § 129 zákona o obchodních korporacích existují výjimky týkající se úpravy komanditní sumy společnosti. V těchto výjimečných případech se část zisku společnosti rozděljuje mezi komanditisty po zdanění v souladu s jejich podíly a komanditními sumami. Další výjimka stanovená tímto ustanovením se týká ztrát, které komanditista uhradí spolu s ostatními společníky v souladu s jejich podíly, avšak pouze do výše své komanditní sumy, „za dluhy společnosti ručí komanditista s ostatními společníky společně a nerozdílně do výše jeho komanditní sumy zapsané v obchodním rejstříku v době, kdy je věřitel vyzval k plnění.

Na internetových stránkách (Portál POHODA) se uvádí, že komanditní společnost nabízí výhody, jako je flexibilita při rozdělování zisku mezi komanditisty a komplementáře podle dohodnutých podmínek ve společenské smlouvě. Komanditista má právo na přístup k účetním knihám a může pověřit auditora, aby prověřil účetní záznamy. Na druhou stranu, nevýhody zahrnují složitější proces vzniku a administrativní náročnost spojenou s povinností detailně formovat společenské smlouvy. Další nevýhodou je neomezená osobní odpovědnost komplementářů. Změny ve společenské smlouvě vyžadují souhlas jak komanditistů, tak komplementářů, protože každý z nich nese odlišné riziko.



## **Společnost s ručením omezeným**

Základní kapitál společnosti s ručením omezeným je formován prostřednictvím vkladů společníků, kteří společně a nerozdílně ručí za závazky do té doby, než jsou vklady splaceny a zapsány v obchodním rejstříku. Po zápisu splacení všech vkladů do rejstříku ručení společníků zaniká. Pro tyto společnosti je charakteristická povinnost základního kapitálu a omezené ručení společníků. Jsou označeny jako společnost s ručením omezeným podle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, což je možné identifikovat zkratkami jako "spol. s r.o." nebo pouze "s.r.o." Zakladatelem společnosti může být jak fyzická, tak právnická osoba.

Jak uvádí Pravdová et al. (2024, s. 59-60) Vznik společnosti s ručením omezeným je proveden prostřednictvím uzavření společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny. Obě tyto dokumenty mají identický obsah, proto se níže uvádějí požadavky na obsah právě společenské smlouvy. Společenská smlouva musí být ve formě notářského zápisu a musí obsahovat následující požadavky stanovené zákonem:

Informace obsažené v společenské smlouvě zahrnují:

- Název firmy a sídlo podle zápisu v obchodním rejstříku.
- Předmět podnikání společnosti.
- Identifikace společníků a stanovení jejich podílů, včetně výše vkladů připadajících na jednotlivé podíly.
- Počet jednatelů a způsob zastupování společnosti vůči třetím osobám.
- Velikost základního kapitálu a podmínky pro vkladovou povinnost, včetně stanovení lhůty pro plnění.
- Informace o jednatele nebo jiných volených orgánech společnosti.
- Určení správce vkladů, případně specifikace nepeněžitých vkladů, včetně jejich ocenění a jmenování znalce, pokud je to vyžadováno.

Stejný zdroj popisuje (2024, s.28) ve společnosti s ručením omezeným může být společníkem jak fyzická, tak právnická osoba, bez ohledu na jejich státní příslušnost. Informace o společnících, včetně jejich jména, bydliště, výše podílu a jeho označení, jsou zaznamenány ve společném seznamu, který vedou samotní společníci.

Dále Pravdová et al. (2024, s.102-117) uvádí, podíl společníka ve společnosti s ručením omezeným je stanoven podle poměru jeho vkladu k celkové výši základního kapitálu, pokud není ve společenské smlouvě uvedeno jinak.

Podíl na zisku a dalších příjmech je vyplácen na adresu společníka nebo na jeho účet, pokud společenská smlouva nestanoví jinak. Podíly s pevně stanoveným podílem na zisku nemusí být schváleny valnou hromadou a musí být vyplaceny do 3 měsíců od schválení účetní závěrky.

Orgány společnosti s ručením omezeným zahrnují valnou hromadu, která je nejvyšším orgánem, a jednatele, kteří jsou statutárním orgánem. Dále je možné vytvořit kontrolní orgán, jako je dozorčí rada, a další orgány stanovené ve společenské smlouvě.

Valná hromada je složena z celého společenstva společníků, z nichž každý má právo účastnit se zasedání valné hromady. Tento orgán má pravomoc rozhodovat o klíčových záležitostech, které se týkají společnosti. Jeho pravomoci jsou široce definovány v souladu s § 190 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zahrnující například:

- o úpravě obsahu společenské smlouvy a změnách v základním kapitálu, včetně přijetí nepeněžitých vkladů a možnosti zahrnutí peněžních pohledávek vůči společnosti do plnění vkladové povinnosti;
- o volbě a odvolání jednatelů, likvidátorů a členů dozorčí rady, pokud je takový orgán zřízen.

Jak Moravec (2021, s.69-70) uvádí podle § 194 zákona o obchodních korporacích je jednatel nebo více jednatelů statutárním orgánem společnosti, přičemž v případě více jednatelů tvoří kolektivní orgán. Společenská smlouva určuje, že s podílem je spojeno právo na jmenování a odvolání jednoho nebo více jednatelů. Pokud jednatelé tvoří kolektivní orgán a jejich počet klesne pod polovinu, mohou jednatelé jmenovat náhradního jednatele, dokud toto právo není vykonáno společníkem.

Založení společnosti s ručením omezeným má své výhody, zejména pro malé a střední podniky. Omezené ručení a jednoduchá přenositelnost vlastnických práv jsou hlavními faktory. Minimální požadovaný vklad činí pouhé 1 Kč.

Nevýhodou spojenou s touto formou je společné a nedílné ručení za závazky společnosti až do výše nesplacených vkladů.

### **Akciová společnost**

Podle ustanovení § 243 zákona č. 90/2012 Sb., známého jako Zákon o obchodních korporacích, je akciová společnost definována jako společnost s určitým základním kapitálem rozděleným do určitého počtu akcií. Její název musí obsahovat označení "akciová společnost", zkratku "akc. spol." nebo "a.s."

Podle ustanovení § 250 zákona č. 90/2012 Sb., Zákona o obchodních korporacích, akciová společnost vzniká prostřednictvím přijetí stanovního aktu, přičemž zakladatelem je osoba, která takové stanovy přijme a podílí se na úpisu akcií. Stanovy akciové společnosti dle téhož zákona obsahují:

- Firma a předmět podnikání, včetně výše základního kapitálu;
- Počet akcií a jejich nominální hodnota, formy, ve kterých jsou akcie vydány (listinné nebo zaknihované);
- Název a popis práv spojených s jednotlivými typy akcií, pokud jsou vydány akcie různých druhů; počet hlasů přidělených jedné akci, celkový počet hlasů ve společnosti a způsob hlasování na valné hromadě;
- Informace o vnitřním organizačním systému vybraném pro danou společnost.

Dle Moravce et al. (2021, s.91-97) Orgány akciové společnosti jsou:

- Valná hromada je vrcholným orgánem akciové společnosti, skládá se z jednotlivých akcionářů společnosti. Koná se minimálně jednou ročně, obvykle nejpozději šest měsíců po skončení posledního účetního období. Svolání valné hromady musí být oznámeno nejméně 30 dní před jejím konáním. Valná hromada má pravomoc volit a odvolávat členy představenstva.
- Představenstvo je statutárním orgánem akciové společnosti, zodpovědným za řízení její činnosti a jednání jménem společnosti. Rozhoduje o všech záležitostech, pokud stanovy společnosti nestanoví jinak. Jeho funkční období nesmí přesáhnout 5 let.
- Dozorčí rada dohlíží na činnost představenstva a realizaci podnikatelských aktivit. Její členové mají právo nahlížet do všech záznamů a dokumentů souvisejících s činností akciové společnosti. Dozorčí rada se skládá minimálně ze tří členů. Pokud má akciová společnost více než 50 zaměstnanců, třetina členů dozorčí rady je volena zaměstnanci. V opačném případě jsou členové dozorčí rady jmenováni valnou hromadou na dobu nejvýše 5 let.

V případě, že v akciové společnosti existuje jak představenstvo, tak dozorčí rada, má společnost dualistickou vnitřní strukturu podle ustanovení § 396 zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech. V této struktuře je statutárním orgánem představenstvo podle § 435, které má pravomoc řídit obchodní činnost společnosti, a dozorčí rada, která dohlíží na činnost představenstva a celkově na působnost společnosti.

V případě, že je vytvořeno pouze představenstvo, je systém unární. V tomto případě je statutárním orgánem společnosti představenstvo podle § 456, které je zodpovědné za řízení a dohled nad podnikáním společnosti. Oba tyto systémy lze změnit pouze prostřednictvím změny předpisů.

Na internetových stránkách (ZALOŽTE SRO.cz) uvádí, akcie představuje majetkový cenný papír, který poskytuje jejímu držiteli podíl na vlastnictví společnosti. Nákupem akcií se investoři stávají spoluvlastníky společnosti, čímž získávají práva a závazky. Akcionář má právo podílet se na rozhodování o řízení společnosti prostřednictvím účasti na valné hromadě, stejně tak má nárok na podíl z vytvořených zisků ve formě dividend. Společnost může rovněž reinvestovat své zisky do dalšího rozvoje, v takovém případě nemusí být vypláceny žádné dividendy.

Pokud dojde k likvidaci akciové společnosti, akcionáři mají nárok na část likvidačního zůstatku společnosti.

Podle § 256 zákona o obchodních korporacích: „vymezuje akcie jako cenné papíry nebo také zaknihované cenné papíry, s nimiž je spojeno právo akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku nebo na likvidačním zůstatku při jejím zrušení s likvidací.“ Dokud není zaplacená emisní cena akcie, jsou s nesplacenou akcií spojená práva a povinnosti akcionáře, pokud nebyl vydán dočasný list. Nesplacená akcie může být převedena prostřednictvím písemné smlouvy o převodu.

Stejný zdroj (ZALOŽTE SRO.cz) zmiňuje Když je akcie vydána ve formě fyzického cenného papíru, nazývá se listinnou akcií; pokud je vydána jako elektronický záznam, označuje se jako zaknihovaná akcie.

Akciová společnost může vydávat kusové akcie podle ustanovení § 257, pokud tak stanoví. V takovém případě není možné vydávat nebo mít akcie s nominální hodnotou. „Podíl na základním kapitálu se u kusové akcie určí podle počtu akcií.“

Podle § 259 je obsahem akcie stanoveno označení typu cenného papíru, jednoznačná identifikace společnosti, jmenovitá hodnota akcie a informace o její formě. U akcií na jméno je nezbytné jednoznačně identifikovat akcionáře a uvést název druhu akcie a popis práv s ním spojených, alespoň odkazem na stanoví, v případě vydání různých druhů akcií. Kusová akcie musí obsahovat označení "kusová akcie".

Podle ustanovení § 263 zákona o obchodních korporacích mohou akcie být vydány buď ve formě cenného papíru na doručitele nebo na řad. Akcie ve formě cenného papíru na doručitele jsou známy jako akcie na majitele, zatímco akcie ve formě cenného papíru na řad jsou označovány jako akcie na jméno.

V § 344 až 395 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích jsou stanovena práva a povinnosti akcionářů v rámci akciové společnosti. Tato práva a povinnosti zahrnují zejména vkladovou povinnost, hlasovací právo, právo na vysvětlení, právo na podání návrhů a protinávrhů, práva kvalifikovaných akcionářů, právo na akcionářskou žalobu, nucený přechod účastnických cenných papírů a právo na odkup.

Akcionář má vkladovou povinnost, která spočívá v uhrazení emisního kurzu akcií, které si zarezervoval nebo získal v nesplacené formě. Lhůta pro splnění této povinnosti může být stanovena ve stanovách společnosti při jejím založení nebo rozhodnutím valné hromady při zvýšení základního kapitálu. Tato lhůta však nesmí přesáhnout jeden rok od založení společnosti.

Dle Moravce et al. (2021, s.86-87) právo na podíl na zisku je upraveno v § 348-352 zákona o obchodních korporacích. Jedná se o základní právo spojené s vlastnictvím akcií. Akcionář má právo na podíl na zisku, který byl schválen k rozdělení mezi akcionáře na valné hromadě. Podíl

na zisku je určen podle poměru hodnoty akcií, které akcionář vlastní, k celkovému základnímu kapitálu společnosti. Pro uplatnění tohoto práva na podíl na zisku musí být současně splněny následující podmínky:

- Pro rozhodnutí o rozdělení zisku nebo jiných vlastních zdrojů je nezbytné schválení řádné nebo mimořádné účetní závěrky. Toto schválení může proběhnout buď usnesením valné hromady nebo jedním z akcionářů, který je členem této hromady. Po schválení účetní závěrky je možné provést rozdělení podílu na zisku do konce následujícího účetního období.
- Valná hromada má povinnost schválit rozdělení zisku nebo jiných vlastních zdrojů mezi akcionáře. Zisky spojené s těmito akciemi musí být vyplaceny do tří měsíců od schválení účetní závěrky valnou hromadou akcionářů, pokud společenská smlouva neurčuje jinak.
- Rozhodnutí statutárního orgánu společnosti o provedení výplaty musí být zákonem povolené. Pokud je rozdělení v rozporu se zákonem, neprovedou se žádné výplaty podílů na zisku nebo jiných vlastních zdrojích. Osoby z představenstva nebo dozorčí rady, které s takovým nesprávným rozhodnutím souhlasily, jsou považovány za porušitele péče řádného hospodáře.

Podle § 353 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, je hlasovací právo definováno jako právo akcionáře účastnit se valné hromady a hlasovat na ní. Podle tohoto ustanovení mohou stanovy společnosti omezit výkon hlasovacího práva tak, že stanoví maximální počet hlasů, které může jeden akcionář vykonat, a to stejně pro všechny akcionáře nebo i pro osoby ovládané tímto akcionářem.

Hlasovací právo akcionáře obvykle vykonává na valné hromadě, kde je jeho účast potvrzena podpisem do prezenční listiny. Pokud to stanovy společnosti umožňují, může akcionář hlasovat i distančně pomocí technických prostředků nebo prostřednictvím korespondence. Hlasování je projevem vůle akcionáře, kterým vyjadřuje souhlas nebo nesouhlas s předloženými návrhy. Hlasovací právo lze uplatňovat osobně nebo prostřednictvím zástupce. Pokud stanovy nepředepisují jinak, může být na valné hromadě přítomen i jeden zástupce akcionáře. Akciová společnost může mít vyšší náklady při založení, ale na druhou stranu má výhodu v tom, že disponuje velkým základním kapitálem, který může být rozdělen na libovolný počet akcií. Tato flexibilita umožňuje snadné zapojení investorů do podnikání.

### **Komunální podniky**

Komunální podniky jsou podniky založené městem nebo obcí za účelem poskytování služeb a provozování infrastruktury pro své obyvatele. Tyto podniky mají za úkol zajišťovat čistotu města, údržbu veřejných prostranství, vodovodní a kanalizační služby, sběr odpadů, veřejné osvětlení a další služby.

Vznik komunálních podniků může být motivován řadou faktorů, jako jsou náklady na služby, kontrola kvality a poskytování služeb v souladu s potřebami místních obyvatel. Založení komunálního podniku umožňuje městu nebo obci získat kontrolu nad provozem a zajištěním těchto služeb, což může vést k efektivnějšímu a hospodárnějšímu poskytování služeb a zlepšení kvality života obyvatel.

Vznik komunálních podniků může být iniciativou města nebo obce, nebo může být vyvolán požadavky obyvatel na lepší služby. Tyto podniky mohou být založeny jako formálně samostatné obchodní korporace nebo mohou mít formu více navázanou na obec (např. příspěvková organizace).

## 2.3 Živnostenské podnikání

Kapitola o živnostenském podnikání byla vybrána s ohledem na skutečnost, že společnost Slavos Slaný S.R.O., o níž se pojednává v praktické části, provozuje svou činnost na základě živnostenského oprávnění.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), definuje v § 2 živnost jako pravidelnou činnost provozovanou nezávisle, pod vlastním jménem a odpovědností, s úmyslem dosáhnout zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. Činnosti, které nejsou považovány za živnost, jsou vymezeny v § 3 živnostenského zákona. Osobám splňujícím zákonné požadavky je povoleno provozovat živnost v České republice stejně jako českým občanům, bez ohledu na to, zda mají trvalé bydliště v zemi nebo ne, a právnickým osobám se sídlem mimo území České republiky.

Na internetových stránkách Ministerstvo průmyslu a obchodu (2024) se uvádí, obecnými podmínkami pro provozování živností fyzickými osobami jsou podle § 6 živnostenského zákona plná právní způsobilost a bezúhonnost. Nesplnění požadavku na bezúhonnost u fyzických osob, které jsou zapsány jako skuteční majitelé nebo jsou členy statutárního orgánu, zástupcem právnické osoby v tomto orgánu nebo v obdobné funkci, podle zákona upravujícího evidence skutečných majitelů, brání provozování některých živností právnickými osobami.

Dle (PODNIKATELCZ,2024) Živnosti jsou rozděleny na ohlašovací a koncesované. Mezi ohlašovací živnosti podle živnostenského zákona patří živnosti řemeslné, vázané a volné. Pro provozování živnosti řemeslné je vyžadována odborná způsobilost podle § 21 a § 22 tohoto zákona. Příloha č. 1 živnostenského zákona obsahuje seznam živností řemeslných, zatímco živnosti vázané jsou uvedeny v příloze č. 2. Odborná způsobilost k živnostem vázaným je dále specifikována v této příloze nebo v zvláštních právních předpisech.

Pro provozování živností volných není vyžadována odborná ani jiná způsobilost. Ohlášení ohlašovací živnosti podle § 10 odst. 1, písm. a) živnostenského zákona přináší právo provozovat živnost, aniž by bylo třeba vydání živnostenského listu.

Dle Živnostenského zákona jsou koncesované živnosti uvedené v příloze č. 3 živnostenského zákona. Tato příloha také stanovuje požadavky na odbornou způsobilost a obsahuje seznam zvláštních předpisů upravujících tuto způsobilost. Na rozdíl od ohlašovacích živností je provozování koncesované živnosti podmíněno udělením koncese živnostenským úřadem. Žádost o udělení koncese není nárokem. Při rozhodování o udělení koncese se živnostenský úřad řídí živnostenským zákonem nebo zvláštními právními předpisy. Právo provozovat koncesovanou živnost vzniká až po právní moci rozhodnutí o udělení koncese.

Tato práce se zabývá provozováním vodovodů a kanalizací ve městě Slaný a okolí. Tato činnost podléhá živnostenskému zákonu a jde o činnost spadající pod živnost volnou. Tedy k jejímu provozování není potřeba žádné koncese ani žádné odbornosti či podmínek, postačují obecné podmínky pro provozování živnosti.

## 2.4 Provozování vodovodů a kanalizací

Dle Spilky (2020, s.11-12) Provozovatel vodovodu a kanalizace má na základě zákona č. 274/2001 a novely zákona o vodovodech a kanalizací za úkol zajistit provoz a údržbu vodohospodářského majetku vlastníka, což zahrnuje celou řadu aktivit a povinností. Provoz kanalizací zahrnuje činnosti spojené s dodávkou pitné vody, odváděním a čištěním odpadních vod a dodržování technologických postupů a předpisů. Prováděné činnosti zahrnují dodržování provozních a manipulačních řádů, kanalizačního řádu, vedení provozní dokumentace, provozní a fakturační měření, dohled nad provozuschopností a kanalizací, přípravu podkladů pro výpočet ceny vodného a stočného a další související úkoly. Však správa kanalizací a jejich rozvoj je podle zákona povinností vlastníka.

Dále Spilka (2020, s. 11-12) uvádí, podle definice uvedené v zákoně o vodovodech a kanalizacích je provozovatelem vodovodu nebo kanalizace osoba, která provozuje vodovod nebo kanalizaci a má platné povolení k provozování vydáno krajským úřadem. Zejména se jedná o tyto služby.

Provozovatel má povinnost zajistit provoz vodovodu nebo kanalizace v souladu s právními předpisy, kanalizačním řádem a podmínkami stanovenými pro tento provoz rozhodnutími správních úřadů. Kromě toho se stará o správu a údržbu pronajatých nemovitostí, vedení technické dokumentace provozovaného majetku, vodohospodářskou evidenci, účetní evidenci majetku a evidence odpadového hospodářství. Provádí jednání se státními orgány ve vodoprávních záležitostech, vydává stanoviska a kontroluje investiční činnost třetích osob. Zajišťuje pojištění proti škodám způsobeným provozní činností, vede podklady ke zpracování technické dokumentace pro vyhodnocení provozu čerpacích stanic a dalších objektů pro návrhy na rekonstrukce, modernizace a novou investiční výstavbu.

Dále provozovatel vypracovává výroční technické zprávy včetně návrhu plánu technického rozvoje a správy, zpracovává a aktualizuje provozní řád vodovodu a kanalizací a zajišťuje archivaci projektové dokumentace, pasportů a projektů skutečného provedení a provozní evidenci v rozsahu dle zákona o vodovodech a kanalizacích. Vedle toho vede statistické výkazy, evidenci vodoprávních rozhodnutí a limitů, oddělenou účetní evidenci majetku a provádí inventury zabezpečení majetkoprávních vypořádání vztahů k nemovitostem, včetně úkonů potřebných pro klad práv do katastru nemovitostí, jde-li o nemovitosti, jež se do katastru nemovitostí zapisují. Provádí jednání se státními orgány při vydávání vodoprávních povolení a stanovování limitů na provoz vodohospodářských zařízení.

Kromě toho spolupracuje při kontrolní činnosti státní inspekce a orgánů hygienické služby a zajišťuje realizaci jejich rozhodnutí. Provádí také diagnostickou a vyhledávací činnost na vodohospodářských zařízeních, zajišťuje údržbu strojní a revizní a spravuje BOZP a PO. Stará se o správu systémů IMS a GIS, správu technické dokumentace. Oddělení technického servisu pro zákazníky se zabývá správou technických sítí a poskytuje zákaznická vyjádření k projektové dokumentaci. Poskytuje laboratorní a technologický servis pro ASŘTP a MAR a přispívá k materiálově-technickému zlepšení.

### 2.4.1 Základní modely provozování vodohospodářské infrastruktury

Wang (2018) uvádí, že partnerství veřejného a soukromého sektoru (Public Private Partnership – PPP), jakožto kooperativní institucionální uspořádání mezi veřejným a soukromým sektorem, se za posledních 40 let dostalo značné pozornosti. PPP je široce využívána v oblasti infrastruktury a veřejných služeb, jako je doprava, vodohospodářství, energetika, ochrana životního prostředí, veřejné zdraví a další. Mnoho zemí a regionů podporuje PPP s cílem překonat tradiční nevýhody veřejných zakázek. Velká Británie, Austrálie, Portugalsko, Španělsko a další rozvinuté země jsou svědky trvalého růstu počtu PPP projektů. Rozvojové země také využívají PPP k budování a provozování svých vlastních infrastruktur. PPP může být velmi dobře schopno vypořádat se se složitými politickými aspekty, projekty a problémy veřejných služeb, kterým je třeba čelit. Důvodem je to, že PPP zahrnuje společný vývoj a sdílení rizik mezi partnery, což jsou oblasti, které tradiční procesy zadávání zakázek nedokázaly řešit. Toto zjištění naznačuje, že fenomén PPP se proměnil v určitý typ schématu nebo mechanismu vládnutí.

Brogaard a Petersen (2018) ve své publikaci píšou, že PPP se stala ústředním prvkem mnoha vládních politik zámořské pomoci a rozvoje, kde jsou mezisektorová partnerství stále více vnímána jako důležité nástroje při řešení globálních problémů.

Vzestup PPP byl koncipován jako součást širšího trendu, kdy vlády hledají inovativní způsoby, jak zapojit aktéry ze soukromého sektoru a občanské společnosti do koprodukce ekonomických a sociálních výsledků. Ve skutečnosti samotnou myšlenkou partnerství mezi vládami a soukromým sektorem je pojem síťové společnosti, v níž jsou politické výsledky stále více realizovány prostřednictvím mezisektorové spolupráce a společného rozhodování mezi mnoha zúčastněnými stranami. Navzdory rostoucí celosvětové tendenci od počátku 90. let propagovat a využívat PPP jako rozvojový nástroj, stále neexistuje jasná definice toho, co představuje rozvojové PPP jako koncept a praxi. Koncepční povaha partnerství může být matoucí a je až příliš často vágně definována a zahrnuje širokou škálu meziodvětvových partnerství a postupů. Jak zdůraznilo několik vědců, podkopává to PPP jako termín a ponechává příliš širokou kategorii na to, aby mohla být považována za partnerství v kontextu rozvoje. Z empirického hlediska nedostatek jasné terminologie ztěžuje úspěšnou implementaci a hodnocení současné praxe PPP. Kromě toho, zatímco zastánci PPP požadují začlenění zainteresovaných stran a lepší efektivitu, empirická literatura poukazuje na nedostatek důkazů o účinnosti PPP v rozvojových zemích a na okolnosti, za kterých jsou PPP výhodnější než jiné přístupy, jako je privatizace nebo přímá vláda.

Ostřížek (2007, s. 7, 8) uvádí, že ve vazbě na Public Private Partnership je nezbytné vymezit pojem infrastruktura do kterého spadá i vodohospodářská infrastruktura. Tato je součástí sociální tvrdé infrastruktury, do které kromě vodovodů a kanalizací patří i nemocnice, školy, ubytování, péče o děti, věznice a pečovatelské domy. Podle jiného rozdělení patří kanalizace a vodovody do skupiny materiální infrastruktury, která představuje fyzické kapitálové vybavení ekonomiky a je nezbytnou podmínkou pro její fungování.

## 2.4.2 Modely provozování vodohospodářské infrastruktury v České republice

Mezi tyto modely patří oddílný model, samostatné provozování, vlastnický model, smíšený model a model odborné technické pomoci (servisní smlouva).

### 1. ODDÍLNÝ MODEL

Autorka Vaculíková uvádí (2019, s. 4) Provozování vodohospodářské infrastruktury v ČR je realizováno pomocí uzavřených provozních smluv podle § 8 Zákona o vodovodech a kanalizaci. Oddílné provozní společnosti, které zahrnují majetkovou účast jiných subjektů než pouze vlastníka infrastruktury (většinou soukromých), jsou odpovědné za poskytování služeb vodohospodářské infrastruktury. Tyto společnosti disponují pracovní silou, stroji a nářadím, budovami a pozemky, koncesemi, oprávněními a znalostmi nutnými pro zajištění správného provozu podle platné legislativy.

Dále Vaculíková píše (2019, s. 4) Oddílný provozní model se vztahuje na spolupráci mezi vlastníkem vodohospodářské infrastruktury a provozovatelem, obvykle mezi veřejnoprávním vlastníkem (jako je například obec) a soukromoprávním subjektem. Tyto subjekty uzavřou provozní smlouvu, na jejímž základě provozovatel provozuje vodovod nebo kanalizaci, poskytuje s tím spojené služby a užívá infrastrukturu, kterou by jinak vlastník provozoval.

Stejný autor uvádí (Vaculíková, 2019, s. 4) Za účelem provozování vodovodů a kanalizací se často využívá oddílného provozního modelu, který představuje spolupráci mezi vlastníkem infrastruktury a provozovatelem, zpravidla mezi veřejnoprávním vlastníkem a soukromoprávním subjektem. Podle provozní smlouvy nese provozovatel některá primární rizika, která by jinak nesl vlastník, a přebírá také odpovědnost za jejich důsledky, včetně finančních. Provádění této činnosti je spojeno s nájemnými platbami za užívání infrastruktury, a provozovatel má možnost vybírat užitky od koncových uživatelů služeb, například vodné a stočné, což se nazývá koncesní způsob provozování.

V některých případech však může vlastník vybírat vodné a stočné a platit provozovateli za poskytované služby, což se nazývá kvazikoncesní způsob provozování.

### 2. MODEL SAMOSTATNÉHO PROVOZOVÁNÍ (OBEC PROVOZUJE SAMA)

Dle Vaculíkové (2019, s. 4) V případě, že obec provozuje infrastrukturu sama, jedná se o přímý provozní model, kde nese veškerou odpovědnost za provozování a také za výběr vodného a stočného. V některých případech si však obec může sjednat smlouvu s externí organizací (dodavatelem), která může provádět určité činnosti nebo odborný dozor (tzv. servisní smlouva). Nicméně, v tomto případě externí organizace není provozovatelem infrastruktury podle Zákona o vodovodech a kanalizaci a nemá oprávnění vybírat vodné a stočné.

Stejný zdroj (Vaculíková, 2019, s.4 ) Vlastníci vodohospodářské infrastruktury, zejména v případě modelu "obec provozuje sama", často využívají "servisní" smlouvy nebo jiné smlouvy, na základě, kterých poskytovatelé služeb (obvykle s účastí soukromého kapitálu) vlastníkům nabízejí služby související s provozem vodohospodářské infrastruktury.

### 3. VLASTNICKÝ MODEL

Ministerstvo životního prostředí píše (2023, s. 14) Organizace, která se stará o provozování infrastruktury, je v plné vlastnictví jednoho nebo více vlastníků dané infrastruktury a provozuje ji na základě smlouvy nebo jiného místně platného pověření, jako jsou dohody, vyhlášky nebo směrnice. To znamená, že provozovatel je stoprocentně vlastněn a ovládán vlastníkem nebo vlastníky infrastruktury.



#### 4. SMÍŠENÝ MODEL

Ministerstvo životního prostředí uvádí (2018, s. 15) Smíšený model se vyskytuje v případech, kdy provozovatelem a vlastníkem infrastruktury je stejná osoba, která není obcí (na rozdíl od samostatného modelu). Jednou z variant tohoto modelu je tzv. smíšený model s účastí soukromého kapitálu, kdy se obec a soukromá společnost podílejí na subjektu, který je vlastníkem a zároveň provozovatelem infrastruktury.

#### 5. MODEL ODBORNÉ TECHNICKÉ POMOCI (TZV. SERVISNÍ SMLOUVA)

Autorka Vaculíková (2019, s. 5) píše Zajištění služeb pro provozování vodovodních a kanalizačních sítí, úpraven vod a čistíren odpadních vod může být realizováno pomocí tzv. odborné technické pomoci. Tento přístup se využívá především v případech, kdy majitel vodního díla (často obec nebo město) provozuje infrastrukturu svými vlastními silami, avšak nemá dostatečnou technickou nebo odbornou způsobilost pro určité oblasti provozování.

Jedná se zejména o:

- laboratorní rozbor pitné nebo odpadní vody;
- údržbu vodovodní sítě;
- technologický dohled nad provozem úpravny vod;
- čištění stokové sítě;
- technologický dohled nad provozem ČOV;
- sledování kvality čištěné odpadní vody;
- zpracování majetkové a provozní evidence;
- přípravu podkladů pro zpracování plánu financování obnovy kanalizací.

#### 2.4.3 Rozdíly provozních modelů

Provozně vlastnické vztahy bývají často u vodohospodářských společností poměrně složité. Obvykle totiž vycházejí z historického vývoje událostí v regionu a také z politicko-geografického vývoje v celé zemi. Vybudování vodohospodářské infrastruktury totiž často sahá desítky i stovky let zpět v čase. Některé části VHI se stavěly v době výrazného růstu měst a výstavby sídlišť, jiné byly budovány jako součásti průmyslových areálů v rámci rozvoje příměstských oblastí. Další byly budovány v takzvaných akcích „Z“. Zde je nutno také podotknout, každé období, ve kterém byly vodohospodářské sítě budovány, byl kladen důraz na jinou formu vlastnictví.

Postupně vznikaly různé potřeby různě se rozvíjejících oblastí, docházelo a dochází ke sdružování obcí, vlivem poklesu hladin spodních vod a díky zvýšeným potřebám pitné vody velkých měst je nutné budovat vydatnější zdroje či napojovat vodovodní sítě do regionálních či nadregionálních celků s větší kapacitou zdrojů vody. Po roce 1989 navíc došlo k privatizaci celého vodohospodářského odvětví, a na základě různě zpracovaných privatizačních projektů se celý vodohospodářský trh rozpadl na samostatně hospodařící části. Obvykle došlo k převedení VHI na města a obce. Vzhledem k různému stavu opotřebení majetku a k rozdílnosti ve zkušenostech s hospodařením města obcí, došlo k diverzifikaci přístupů k vlastnictví i provozování VHI. Některá města si majetek nechala a vybrala si partnera pro provoz, jiná města se sdružila a vytvořila si vlastní provozní společnosti. Některá města vodohospodářský majetek prodala či vložila do jiných společností nebo byly zvoleny různé logické kombinace možných přístupů. Další vývoj v minulých letech měla dále za následek úpravy těchto vztahů ať už nucené, nebo vyvolané novými zkušenostmi. Vývoj v provozně vlastnických vztazích probíhá dodnes.

Obvykle ovšem nejsou takové změny v rozvoji koncipovány systematicky v celé ČR, ale jsou i nadále řešeny postupně, a to dle individuálních potřeb každé oblasti či obce. Díky tomu nelze prakticky vydefinovat jeden univerzální provozní model, který vyhovoval všem a byl funkční, a především právně proveditelný.

Vývojem provozně vlastnických vztahů v posledních letech lze ale popsat nejčastěji se vyskytující provozní modely. Volba optimálního nastavení konkrétního nastavení provozně vlastnického vztahu je tedy vždy místně a časově závislá a nutno brát do úvahy také vlastnická práva zúčastněných subjektů.

Následkem výše uvedeného tedy prakticky nelze žádnou univerzální metodikou říci, že je pro danou lokalitu výhodný model Vlastnický, Oddílný či Smíšený. Vše je vždy závislé na okolnostech. Dalším důležitým faktorem, který je nutno brát do úvahy je soběstačnost, nebo naopak závislost na dodávkách pitné vody.

Obecně lze tedy shrnout, že volby provozního modelu vždy podléhá individuálnímu posouzení a daleko důležitější, než samotný provozní model je jeho správné nastavení, eliminace jeho nevýhod, monitoring a průběžné vyhodnocování a úpravy provozně vlastnických vztahů.

Při volbě provozního modelu je tedy nutné nejprve zvážit odpovědi na následující a obdobné otázky:

- Je obec přímo vlastníkem vodohospodářské infrastruktury? A v případě, že není, v jaké je vztahu k předmětné infrastruktuře.
- Disponuje obec nějakou provozní kapacitou (Lidské zdroje, provozní prostředky apod.? V případě, že tomu tak není, ví zástupci obce, jaké provozní prostředky a v jaké cenové úrovni jsou pro provoz VHI Potřebné?
- Existuje v regionu nějaký odborný provozovatel, který je schopen poskytnout obci své služby v požadované kvalitě a konkurenční cenové úrovni?
- Je stávající infrastrukturní majetek zatížen nějakými právními závazky?
- Je Provozování majetku svázáno nějakými smluvními vztahy a jaké jsou možnosti úprav takových vztahů.

Výše uvedené otázky jsou zásadní vůbec pro samotné vyhodnocení proveditelnosti jednotlivých variant. Teprve potom lze přípustné (proveditelné) varianty posuzovat. Posuzování by pak mělo vždy zahrnovat:

- Ekonomickou výhodnost varianty
- Posouzení rizik jednotlivých variant
- Připravenost provozních prostředků a zdrojů

#### 2.4.4 Zastoupení provozních modelů v rámci České republiky

Podle statistické ročenky vodovodů a kanalizací za rok 2021 existuje v ČR více než 7 800 Vlastníků VHI a více než 3000 provozovatelských subjektů. Při analýze struktury provozních modelů v ČR je dále nutné zmínit, že benchmarking ministerstva zemědělství nerozděluje čistě Vlastnický a čistě Smíšený model, ale ve statistikách je uvádí shodně pod názvem Smíšený model. Dále je také souhrnná čísla vnímat v kontextu skutečnosti, že v mnoha lokalitách existuje jiný provozní model pro vodovody a jiný pro kanalizace. Mnohdy jsou provozní modely také kombinovány.

Obecně lze ale říci, že u vodovodů i kanalizací má v ČR největší zastoupení model Smíšený a Vlastnický. Ty zahrnují také model „obec si provozuje sama“

Při porovnání lokalit v závislosti na velikosti provozované infrastruktury je pak jiná situace u města velkých a jiní u menších sídel.

Níže v tabulce č. 1 jsou popsány Modely provozování pitné vody.

Tato tabulka prezentuje **modely provozování pitné vody** podle různých skupin, které jsou založeny na hodnotě v **korunách**. Níže jsou vysvětleny jednotlivé sloupce:

1. **Skupina:** Rozdělení do šesti skupin na základě hodnoty v korunách.
2. **Celkem:** Celkový počet modelů provozování pitné vody v dané skupině.
3. **Smíšený:** Počet modelů, které kombinují různé způsoby provozování.
4. **Oddílný:** Počet modelů, kde jsou různé aspekty provozování odděleny.
5. **Oddílný servisní smlouva:** Počet modelů s oddělenými servisními smlouvami.
6. **Kombinovaný:** Počet modelů, které kombinují různé prvky provozování.

Tabulka 1 Modely provozování pitné vody

PITNÁ VODA		Model provozování			
Skupina	Celkem	Smíšený	Oddílný	Oddílný servisní smlouva	Kombinovaný
I. skupina (> 10 000 mil. Kč)	5	0	3	0	2
II. skupina (> 1 000 mil. Kč)	45	0	22	0	23
III. skupina (> 100 mil. Kč)	212	41	150	11	10
IV. skupina (> 10 mil. Kč)	1 619	834	581	174	30
V. skupina (> 1 mil. Kč)	423	264	90	65	4
VI. skupina (< 1 mil. Kč)	13	8	4	0	1
<b>Celkem</b>	<b>2 317</b>	<b>1 147</b>	<b>850</b>	<b>250</b>	<b>70</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Níže tabulka č. 2 ukazuje Modely provozování odpadní vody, kde skupiny jsou rozděleny podle financí a podle modelu provozování.

Tabulka 2 Modely provozování odpadní vody

ODPADNÍ VODA	Model provozování				
	Skupina	Celkem	Směšený	Oddílný	Oddílný servisní smlouva
I. skupina (> 10 000 mil. Kč)	6	0	2	0	4
II. skupina (> 1 000 mil. Kč)	56	5	28	1	22
III. skupina (> 100 mil. Kč)	441	143	249	15	34
IV. skupina (> 10 mil. Kč)	2 143	1 510	446	162	25
V. skupina (> 1 mil. Kč)	318	246	30	36	6
VI. skupina (< 1 mil. Kč)	20	17	2	1	0
<b>Celkem</b>	<b>2 984</b>	<b>1 921</b>	<b>757</b>	<b>215</b>	<b>91</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na padesát největších provozních společností v ČR, které představují 89 % trhu fakturované pitné vody lze konstatovat, že většinou tyto společnosti provozují infrastrukturu ve formě oddílného, smíšeného nebo kombinovaného modelu. Ostatní provozní modely nejsou v tomto výběru zastoupeny.

Z hlediska objemu vody je tak nejdominantnějším provozním modelem v České republice model oddílný, který tvoří zhruba dvě třetiny vodárenského trhu z hlediska objemu fakturované pitné vody. Druhým nejvýznamnějším modelem je smíšený model, který reprezentuje téměř čtvrtinu trhu. Byť to tak nemusí na první pohled z absolutního počtu provozovatelů vypadat.

Nejčastěji používaným modelem právě z hlediska počtu provozovatelů je smíšený model, následovaný oddílným modelem (22 z 50 provozovatelů). Menšinové zastoupení má kombinovaný vlastnický model (2 z 50 provozovatelů). Největším představitelem vlastnického modelu je společnost Vodárenská akciová společnost, a.s. v okolí Brna, která je stoprocentně vlastněna místními akcionáři.

Model "obec provozuje sama" je často využíván z hlediska počtu případů (stovky), ale objem fakturované vody je téměř zanedbatelný. V současné době ovšem pomalu roste podíl modelu Servisní provozní smlouva.

### **Aktéři vodovodů a kanalizací**

V oblasti zásobování pitnou vodou a odvádění a čištění odpadních vod jsou čtyři hlavní skupiny zainteresovaných subjektů. První skupinu tvoří provozovatelé a vlastníci vodovodů a kanalizací. Mezi těmito subjekty často existuje silné lobbování ze strany provozovatelů. Dále mezi významné aktéry patří subjekty veřejné správy, zahrnující ministerstva a příslušné úřady, stejně jako odborná sdružení a asociace. Jedním z nejvýznamnějších je Sdružení oboru vodovodů a kanalizací ČR (dále jen SOVAK ČR). Dále jsou zde zastoupeni zástupci veřejnosti, nezávislé kontrolní orgány a kritici, například Transparency International.

### **Veřejná správa a ministerstva**

Správa ve vodním hospodářství, zejména v oblasti vodovodů a kanalizací, je uspořádána na centrální úrovni a také decentralizovaně na regionální úrovni.

1. Centrální úroveň správy se dělí mezi Ministerstvo zemědělství (dále jen MZe), Ministerstvo životního prostředí (dále jen MŽP) a Ministerstvo obrany (dále jen MO). Hlavní úlohu hraje MZe, které se převážně zabývá kontrolními a metodickými činnostmi v oblasti vodního hospodářství a vodovodů a kanalizací (včetně stanovení technických norem atd.), má zodpovědnost za vodohospodářskou politiku státu, provádí osvětovou činnost atd. Ostatní ministerstva mají jasně stanovené pravomoci. MŽP se zaměřuje na ochranu množství a kvality vod, zatímco MO má pravomoc na území újezdních úřadů.
2. Dekoncentrovaná správa na úrovni státu je realizována prostřednictvím vodoprávních úřadů v krajských, obecních a újezdních strukturách.

V každém kraji v České republice se samostatně zajišťuje a schvaluje Plán rozvoje vodovodů a kanalizací pro své území, jak stanovuje Zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích. Tento plán je strategickým dokumentem, který určuje nejvhodnější technická řešení pro zabezpečení pitné vody a úpravu odpadních vod, s ohledem na plány rozvoje vodovodů a kanalizací v ostatních krajích.

### **Sdružení oboru vodovodů a kanalizací ČR**

V oblasti vodovodů a kanalizací je patrná tendence k sdružování provozovatelů infrastruktur do profesních sdružení na dobrovolné bázi. Tyto sdružení slouží jako platforma pro výměnu odborných názorů a pořádání každoročních konferencí zaměřených na stav vodárenství v České republice. SOVAK ČR sdružuje všechny významné provozovatele vodovodů a kanalizací v zemi, kteří společně zastupují své zájmy veřejnosti, komunikují s médii ohledně témat souvisejících s vodárenstvím a spolupracují s Ministerstvem zemědělství a Ministerstvem životního prostředí na řešení otázek týkajících se rozvoje a financování vodárenství v ČR.

### **Zástupci veřejnosti, nezávislé kontroly a kritiky**

Transparency International je jedním z hlavních zástupců veřejnosti a nezávislých kontrolních orgánů. Provedlo zkoumání procesu privatizace vodárenství v několika českých městech a dokumentovalo nedostatečnou transparentnost tohoto procesu, která se projevila při konkrétních příkladech privatizace českého vodárenství. Podle Transparency International je v některých městech nutné zřídit nezávislého regulátora vodárenství.

V posledních letech se veřejností a některými zástupci českých obcí a měst objevuje kritika soukromých nadnárodních společností, které provozují vodovody a kanalizace (známé jako PPP). Tato kritika se zaměřuje zejména na zvyšování cen za vodné a stočné. Zpochybňuje se přiměřenost zisků těchto provozovatelů.

### 2.4.5 Legislativní rámec zajišťování vodohospodářských služeb

Tato práce se zabývá vodohospodářským podnikáním, s důrazem na legislativní aspekty týkající se poskytování vodohospodářských služeb. Následující úvodní pasáž představuje základní koncepty a legislativní rámec, který řídí provozování těchto služeb. Stejně jako ve zbytku práce zde je pracováno se zněním právních předpisů platným a účinným ke dni 1.5.2024. Plos (2013, s. 683) říká, že vodovody a kanalizace jsou zřizovány a provozovány ve veřejném zájmu pro potřebu veřejnosti. Ustanovení vodního zákona hlava I vymezuje obecná ustanovení, přičemž hlava II stanovuje podmínky provozování vodovodů a kanalizací, které zahrnují:

- práva a povinnosti stavebníka, vlastníka a provozovatele,
- oprávnění k provozování,
- oprávnění k údržbě a provozování vodovodu nebo kanalizace.

Plos dále říká, že tito jsou oprávněni vstupovat na cizí stavby či pozemky, pod nimiž nebo na nichž je kanalizace nebo vodovod umístěna. Dále tito mají právo na cizí stavbu či pozemek umisťovat tabulky určující polohu kanalizace či vodovodu. Hlava III stavebního zákona o vodohospodářství je především důležitá pro autorizované osoby. Tato hlava vymezuje:

- obecné technické požadavky na výstavbu kanalizací a vodovodů,
- požadavky na jakost vody.

Plos dále uvádí, že hlava III dále specifikuje požadavky na jakost vody k úpravě na pitnou vodu a také požadavky na jakost pitné vody a podmínky úrovně znečištění odpadních vod.

Plos (2013, s. 684) píše, že hlava IV stanovuje požadavky na dodávky vody, odvádění odpadních vod, měření odváděných odpadních vod, měření dodávané vody, a především ceny v podobě vodného a stočného. Krizové situace má řešit hlava V, přičemž hlava VI se zabývá podmínkami ochrany vodovodních řádů a kanalizačních stok. Zde jsou řešena především ochranná pásma. Tato ochranná pásma, aby se zamezilo poškození vodovodních řádů a kanalizací jsou vymezena vodorovnou vzdáleností od vnějšího líce stěny potrubí na každou stranu 1,5 m v případě průměrů do 500 mm a 2,5 m nad průměry 500 mm. Hlava VII řeší působnost orgánů veřejné správy, jimiž jsou obecní úřady (OÚ), OÚ s rozšířenou působností, krajské úřady a ministerstvo. Následující hlava VIII obsahuje sankce, hlava IX je zaměřena na podmínky ochrany odběratele a hlava X obsahuje společná, přechodná a závěrečná ustanovení.

### **Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon)**

Podle publikace od Šenkoulové, Helcelety a Lukeše (2018, s. 181-183) přinesl tento zákon v oblasti vodohospodářské infrastruktury následující významné změny:

- Zrušil předchozí významné a dlouhodobě používané zákony, včetně zákona č. 138/1973 Sb. o vodách, zákona č. 130/1974 Sb. o státní správě ve vodním hospodářství, zákona č. 58/1998 Sb. o poplatcích za vypouštění odpadních vod do vod povrchových a zákona č. 281/1992 Sb. o úplatách ve vodním hospodářství. Související nařízení vlády a vyhlášky byly také zrušeny;
- Zavedl nové pojmy a strukturu v oblasti vodního hospodářství a jasně vymezil kompetence státní správy, obcí, okresů, krajů a ministerstev. Specifikoval povinnosti vodoprávních úřadů při vykonávání působnosti speciálního stavebního úřadu;
- Zavedl zápis některých vodních děl a jejich ochranných pásem do katastru nemovitostí;
- Nahradil původní Směrný vodohospodářský plán plánem hlavních povodí ČR, plány oblastí povodí a souvisejícími programy opatření v oblasti plánování;
- Časově omezil povolení k vypouštění odpadních vod;
- Zavedl nové pojmy a limitní hodnoty, jako jsou citlivé oblasti a povrchové vody využívané ke koupání, k ochraně vody v tocích;

- Zavedl povinnosti související s haváriemi a rozšířil požadavky na ochranu před povodněmi. Specifikoval stupně povodňové aktivity, druhy povodňových plánů a povodňové orgány.

Na internetových stránkách Ministerstva životního prostředí (2023) je uvedeno Zákon č. 254/2001 Sb. je jedním z klíčových právních předpisů v oblasti vodního hospodářství v České republice. Jeho cílem je ochrana vodních zdrojů, zabezpečení jejich udržitelného využívání, ochrana vodních ekosystémů, řízení povodňového nebezpečí a regulace vodního hospodářství obecně.

Zákon se vztahuje na veškeré vody včetně povrchových a podzemních vod, jakož i na vodní díla a kanály. Mezi hlavní nástroje, které zákon stanoví pro dosažení svých cílů, patří povolení pro užívání vod, vodohospodářské řízení, vodoprávní řízení a povodňová ochrana.

Podle zákona mají státní orgány a orgány samosprávy povinnost zajistit ochranu vodních zdrojů a podporovat jejich udržitelné využívání. To zahrnuje také kontrolu znečištění vod a prevenci vzniku škodlivých vlivů na vodní ekosystémy. Vodní zákon dále upravuje práva a povinnosti uživatelů vod a způsoby řešení sporů v této oblasti.

Kromě toho stanoví zákon postupy a podmínky pro založení, stavbu, provoz a údržbu vodních děl a kanálů. Tyto postupy a podmínky se týkají například vodohospodářského řízení, povolení pro užívání vod, a dalších vodoprávních povolení.

Důležitou součástí zákona je také regulace povodňové ochrany, včetně plánování a koordinace opatření k minimalizaci škod způsobených povodněmi.

Celkově lze říct, že Vodní zákon č. 254/2001 Sb. je významným nástrojem pro ochranu a udržitelné využívání vodních zdrojů v České republice. Zákon upravuje mnoho oblastí vodního hospodářství a poskytuje rámec pro efektivní řízení a ochranu vodních zdrojů, a to v souladu s mezinárodními normami a směrnicemi týkajícími se vodního hospodářství.

### **Zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích)**

Zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů, je právním předpisem, který se týká provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu v České republice. Jeho cílem je zajistit kvalitní a bezpečnou vodovodní a kanalizační infrastrukturu, aby se zajistilo zdraví a bezpečnost obyvatelstva.

Zákon vymezuje vodovody a kanalizace jako veřejnou službu, která musí být poskytována způsobem, který je přístupný všem občanům a zaručuje jim kvalitní služby. Zákon stanovuje podmínky, které musí být splněny pro získání povolení k provozování vodovodů a kanalizací a pro jejich výstavbu, a stanoví povinnosti vlastníků a provozovatelů této infrastruktury.

Jedním z důležitých prvků zákona je požadavek na kvalitu pitné vody, která musí splňovat přísné zdravotní a hygienické normy. Zákon také stanoví požadavky na úpravu a čištění odpadních vod, aby se minimalizovalo znečištění přírodního prostředí. Kromě toho zákon také upravuje odpadové hospodářství, včetně nakládání s nebezpečnými odpady.

Zákon dále stanovuje postupy pro řešení sporů mezi provozovateli vodovodů a kanalizací a jejich zákazníky, včetně vymáhání plateb a řešení reklamací. Zákon také upravuje postupy pro odstřelování vodovodů a kanalizací v případě, že jsou využívány v rozporu se zákonem.

Zákon o vodovodech a kanalizacích je důležitým právním předpisem, který je nezbytný pro zajištění kvalitní a bezpečné vodovodní a kanalizační infrastruktury v České republice. Zákon stanovuje povinnosti a postupy pro vlastníky a provozovatele této infrastruktury a chrání práva a zájmy občanů jako zákazníků těchto služeb.

### **Zákon č.541/2020 Sb. Zákon o odpadech**

Ministerstvo životního prostředí (2023) Zákon č. 541/2020 Sb., Zákon o odpadech.

Zákon č. 541/2020 Sb. je český právní předpis, který upravuje oblast odpadů. Byl přijat s cílem podpořit udržitelné nakládání s odpady, ochranu životního prostředí a lidské zdraví. Zákon implementuje směrnice Evropské unie týkající se odpadů do české legislativy.

1. Prevence a minimalizace odpadů: Zákon se zaměřuje na prevenci vzniku odpadů a minimalizaci jejich množství. Vyzývá k upřednostnění opatření, která přispívají k opětovnému využití a recyklaci odpadů.

2. Třídění a sběr odpadů: Zákon stanovuje povinnost třídít odpady a zavádí systém jejich sběru. Podniky a veřejnost jsou povinni oddělovat odpady podle stanovených kategorií.

3. Nakládání s nebezpečnými odpady: Zákon upravuje specifická opatření pro nakládání s nebezpečnými odpady, které mohou způsobit závažné ekologické nebo zdravotní problémy.

4. Recyklace a energetické využití: Zákon podporuje recyklaci odpadů a jejich energetické využití. Definuje postupy a povinnosti pro recyklační a energetické závody.

5. Likvidace odpadů: Zákon upravuje způsoby likvidace odpadů, zejména odpadů, které nelze recyklovat. Zavádí opatření pro správné nakládání s odpady a minimalizaci jejich negativních dopadů na životní prostředí. Zákon č. 541/2020 Sb. také stanovuje povinnosti pro producenty odpadů, nakladače s odpady a další subjekty zapojené do odpadového hospodářství.

### **Zákon č. 76/2002 Sb. o integrované prevenci a o omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů (zákon o integrované prevenci)**

Ministerstvo životního prostředí (2023) uvádí Zákon č. 76/2002 Sb. O integrované prevenci a o omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování je důležitým právním předpisem, který se týká ochrany životního prostředí v České republice. Zákon byl přijat v souladu s evropskou směrnicí o integrované prevenci a o omezování znečištění (IPPC Directive).

Cílem zákona je chránit životní prostředí a lidské zdraví tím, že stanovuje požadavky na prevenci a omezování znečištění způsobeného průmyslovou činností. Zákon upravuje povinnosti podniků, které mají vliv na životní prostředí, v oblasti prevence a omezování znečištění. Podniky jsou povinny používat nejlepší dostupné techniky a postupy, aby minimalizovaly svůj vliv na životní prostředí a zamezily znečištění.

Dalším důležitým prvkem zákona je integrovaný registr znečišťování (IRZ). Jedná se o centrální databázi, která shromažďuje informace o emisích, odpadech a jiných vlivech na životní prostředí způsobených podniky. Registr slouží jako nástroj pro sledování a hodnocení vlivu podniků na životní prostředí a umožňuje veřejnosti přístup k informacím o znečišťování.



Zákon dále stanovuje postupy pro schvalování a provádění integrovaných povolení, která jsou nezbytná pro provozování průmyslového podniku. Integrované povolení zahrnuje podmínky pro provozování podniku a obsahuje požadavky na prevenci a omezování znečištění.

Zákon o integrované prevenci a o omezování znečištění přispívá k ochraně životního prostředí v České republice a podporuje udržitelný rozvoj. Ustanovení zákona pomáhají minimalizovat negativní dopad průmyslové činnosti na životní prostředí a chrání zdraví a bezpečnost obyvatel. Integrovaný registr znečišťování zajišťuje transparentnost a umožňuje veřejnosti kontrolovat vliv podniků na životní prostředí.

#### **Vyhláška č. 428/2001 Sb. ve znění pozdějších předpisů (vyhl. č. 48/2014 Sb.)**

Dle Wolters Kluwer / ASPI (2023) uvádí Vyhláška č. 428/2001 Sb. Ve znění pozdějších předpisů (vyhl. č. 48/2014 Sb.) se týká způsobu nakládání s odpady. Jejím cílem je upravit postupy pro sběr, přepravu, využití a odstraňování odpadů tak, aby byly minimalizovány jejich negativní dopady na životní prostředí a zdraví lidí.

Stejný zdroj Wolters Kluwer / ASPI (2023) uvádí Vyhláška se vztahuje na všechny druhy odpadů, od komunálních odpadů až po nebezpečné odpady. Stanovuje podrobné požadavky na nakládání s odpady, jako jsou povinnosti sběratelů a přepravců odpadů, kritéria pro výběr skládek a nakládacích zařízení a podmínky pro využívání recyklovaných materiálů.

Dále Wolters Kluwer / ASPI (2023) píše vyhláška rovněž obsahuje seznamy nebezpečných odpadů a stanoví požadavky na jejich nakládání. Tyto odpady musí být nakládány s mimořádnou opatrností, aby nedocházelo k ohrožení zdraví lidí a životního prostředí.

Další důležitou oblastí, kterou vyhláška řeší, je třídění odpadů. Sběratelé a přepravci odpadů jsou povinni zajišťovat třídění odpadů a jejich separovaný sběr, aby bylo možné je následně recyklovat a využít jako surovinu.

Dle Wolters Kluwer / ASPI (2023) vyhláška č. 428/2001 Sb. Ve znění pozdějších předpisů (vyhl. č. 48/2014 Sb.) přispívá k ochraně životního prostředí a podporuje udržitelný rozvoj. Ustanovení vyhlášky pomáhají minimalizovat negativní dopad odpadů na životní prostředí a chrání zdraví a bezpečnost obyvatel. Díky vyhlášce se v České republice daří v posledních letech zvyšovat množství recyklovaných odpadů a snižovat množství odpadů, které končí na skládkách a hromadách.

#### **Zákon č. 526/1990 Sb. o cenách**

Internetový zdroj Ministerstva financí České republiky (2023) uvádí Zákon o cenách č. 526/1990 Sb. je základním právním předpisem v oblasti regulace cen v České republice. Jeho cílem je zajistit spravedlivé, tržní a konkurenční ceny zboží a služeb, aby byly ochráněny zájmy spotřebitelů a firmy měly možnost obchodovat na trhu v rámci spravedlivých podmínek.

Stejný zdroj Ministerstvo financí České republiky (2023) uvádí, Zákon o cenách stanovuje základní pravidla pro stanovení cen a obsahuje pravidla pro ochranu spotřebitele před cenovými zneužitími. Ceny zboží a služeb by měly být stanoveny na základě tržních mechanismů, které jsou regulovány především hospodářskou soutěží. Pokud tržní mechanismy selžou a výrobci nebo prodejci stanoví ceny, které jsou nepřiměřeně vysoké nebo nespravedlivé, může státní orgán zasáhnout a stanovit regulovanou cenu.

Stejný zdroj (Ministerstvo financí České republiky, 2023) uvádí, Zákon o cenách také obsahuje speciální ustanovení pro určité oblasti, jako jsou například ceny léků, ceny energií a ceny vodného a stočného. Tyto ceny jsou často stanovovány vládou nebo regulačními orgány, aby byla zajištěna dostupnost nezbytných služeb pro všechny občany.

V roce 1990, kdy byl zákon o cenách přijat, byl důležitým nástrojem pro transformaci českého hospodářství po pádu komunistického režimu. Dnes je stále důležitým právním předpisem pro regulaci cen a ochranu spotřebitelů v České republice.

### **Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví**

Ministerstvo financí České republiky (2023) uvádí, Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví je jedním z klíčových právních předpisů v oblasti hospodářského a finančního řízení v České republice. Zákon stanovuje povinnosti a zodpovědnosti účetních jednotek, pravidla pro vedení účetnictví a zveřejňování informací v účetních výkazech.

Stejný zdroj (Ministerstvo financí České republiky, 2023) píše, Zákon o účetnictví upravuje způsob zpracování účetních informací a zajišťuje, aby byly účetní výkazy transparentní a přesné. Povinnost vedení účetnictví mají všechny právnické osoby a fyzické osoby, které jsou podnikateli. Účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví dle zákona o účetnictví a dle mezinárodních účetních standardů, pokud to nevyklučuje zákon o účetnictví.

Ministerstvo financí České republiky (2023) uvádí, Zákon o účetnictví stanovuje, že účetní zápisy musí být vedeny systematicky a pravidelně, aby bylo možné správně zobrazovat majetkové, finanční a výsledkové údaje. Zákon také stanovuje podrobná pravidla pro zpracování účetních výkazů, včetně bilancí, výkazů zisku a ztráty a příloh k nim. Důležitou součástí zákona o účetnictví jsou také ustanovení týkající se auditů a kontrol účetních výkazů. Účetní jednotky jsou povinny nejméně jednou ročně provést audit svých účetních výkazů, který zajistí jejich přesnost a správnost. Audit je prováděn nezávislými odborníky, kteří jsou povinni dodržovat přísná pravidla a standardy.

Stejný zdroj (Ministerstvo financí České republiky, 2023) píše, Zákon o účetnictví byl v průběhu let několikrát novelizován, aby byl přizpůsoben novým podmínkám a vývoji hospodářského prostředí. Zůstává však klíčovým zákonem pro zajištění transparentnosti a přesnosti účetních výkazů, což je nezbytné pro řádné fungování a rozvoj českého hospodářství.

### **Zákon č. 224/2015 Sb. Zákon o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, (zákon o prevenci závažných havárií)**

Ministerstvo životního prostředí (2023) uvádí Zákon č. 224/2015 Sb. Zákon o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, zákon o prevenci závažných havárií je český právní předpis, kterým se implementují směrnice Evropské unie o prevenci závažných havárií.

Dále Ministerstvo životního prostředí (2023) uvádí. Tento zákon má za cíl ochranu lidského zdraví a životního prostředí před následky závažných havárií, jako jsou například havárie v průmyslu, v chemických závodech, jaderných elektrárnách a podobně.

Zákon o prevenci závažných havárií stanoví povinnosti pro provozovatele zařízení, které mohou představovat riziko pro zdraví a bezpečnost obyvatelstva a životní prostředí. Mezi tyto povinnosti patří například:

- Přijmout opatření k minimalizaci rizika vzniku závažné havárie;
- Připravit plán prevence a omezení následků závažné havárie a zajistit jeho aktualizaci;
- Zabezpečit pravidelné školení zaměstnanců v oblasti havarijního plánování a zvládnutí havárií;
- Umožnit úřadům přístup ke všem potřebným informacím a dokumentům;
- Zabezpečit, aby byly přijaty všechny nutné kroky pro minimalizaci následků závažné havárie.

Zákon dále stanoví povinnosti pro úřady, jako jsou například ministerstva, krajské úřady a obecní úřady, které jsou zodpovědné za koordinaci preventivních opatření a plánování řešení v případě závažných havárií.

Zákon o prevenci závažných havárií také stanoví postupy pro připravenost a zvládnutí závažných havárií, včetně plánů evakuace a ochrany obyvatelstva, připravenosti zdravotnických služeb a krizového řízení.

### **Zákon č. 350/2011 Sb. Zákon o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon)**

Ministerstvo životního prostředí (2023) na svých stránkách uvádí. Zákon o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů č. 350/2011 je zákon, kterým se upravuje oblast chemických látek a jejich výroby, dovozu, vývozu, obchodu, skladování a likvidace.

Tento zákon vychází ze zásady, že chemické látky jsou potenciálně nebezpečné a mohou mít negativní dopad na životní prostředí a lidské zdraví.

Dále Ministerstvo životního prostředí (2023) uvádí Zákon o chemických látkách zavádí povinnost registrace chemických látek, které se používají v průmyslové výrobě, a to jak v samotné výrobě, tak i v následné likvidaci. Registrace zahrnuje podrobné informace o chemické látce, včetně jejích vlastností, způsobů použití a rizik, která s sebou přináší. Tyto informace jsou následně zveřejněny v centrální databázi, která je přístupná veřejnosti.

Ministerstvo životního prostředí (2023) píše, Zákon o chemických látkách také stanoví požadavky na označování a balení chemických látek a směsí, aby bylo zajištěno bezpečné zacházení s nimi a minimalizováno riziko pro lidské zdraví a životní prostředí. Dále upravuje povinnost výrobců a dovozců chemických látek a směsí poskytovat informace o bezpečnostních opatřeních a případných rizicích spojených s použitím těchto látek.

Stejný zdroj (Ministerstvo životního prostředí, 2023) uvádí Zákon o chemických látkách také stanoví pravidla pro řízení nebezpečných chemických látek a směsí v případě havárií nebo jiných mimořádných událostí. Tyto pravidla mají zajistit rychlou a efektivní reakci na případné havárie a minimalizovat negativní dopad na lidské zdraví a životní prostředí.

## **2.5 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoreticko-metodologickou část a na část praktickou. V teoretické části byly informace získávány z odborné literatury a internetových zdrojů.

Byla provedena studie podnikání, která zahrnovala teorii podnikání s důrazem na specifika a principy uplatňované v oblasti komunálního vodohospodářství. Byly studovány základní principy a faktory ovlivňující provozování vodohospodářského podniku. Dále byly

analyzovány právní rámce a ekonomické aspekty spojené s provozováním vodovodů a kanalizací.

V další části byly prováděny analýzy komunálních podniků a jejich role ve veřejném sektoru. Byla zkoumána organizační struktura komunálních podniků v rámci vodohospodářství a studovány specifika jejich provozování. Právní rámec komunálních podniků byl podrobně analyzován s důrazem na vodohospodářské aspekty.

V praktické části byl proveden popis zkoumaného podniku, který se nachází ve městě Slaný. Byl proveden detailní popis vzniku a historického vývoje tohoto podniku s důrazem na jeho specifika v oblasti vodohospodářství. Následně byl analyzován model provozování komunálního vodohospodářského podniku ve městě Slaný a byly zkoumány jeho výhody a nevýhody.

Dále byly poskytnuty alternativní přístupy k provozování vodohospodářského podniku ve městě Slaný a provedeno srovnání s existujícím modelem. Byly provedeny zhodnocení a analýza dosavadního provozu a představena doporučení pro optimalizaci provozu vodohospodářského podniku ve Slaném.

### **3 Praktická část**

V praktické části se bude zabýváno popisem zkoumaného podniku, včetně jeho historie, současnosti a vývoje do dalšího období. Bude představen model provozování komunálního vodohospodářského podniku ve Slaném, od založení po současnost. Zároveň budou zde rozebrány alternativní způsoby provozování vodohospodářské infrastruktury. V závěru budou provedeno zhodnocení za uplynulé krátké období a načrtnuta doporučení do dalšího období. Aktuálně ve městě Slaný provozuje vodovodní a kanalizační služby společnost SLAVOS SLANÝ s.r.o.

#### **3.1 Model provozování komunálního vodohospodářského podniku ve městě Slaný**

Vodovodní a kanalizační služby poskytované společností Slavos budou popsány v následující podkapitole. Zde bude seznámeno s historií vzniku nového podniku, včetně popisu regionálních souvislostí vodovodní soustavy a kanalizace, která je v současnosti provozována touto společností.

##### **3.1.1 Vodovodní soustava**

Na internetových stránkách (SLAVOS SLANÝ, 2023) je uvedeno, společnost Slavos zásobuje pitnou vodou přibližně 25 000 obyvatel Slánského regionu, což zahrnuje zhruba 6 000 míst, kde se voda odebírá. Kromě města Slaný se Slavos také stará o vodovodní síť dalších 21 obcí regionu v rámci Dobrovolného svazku obcí Vodohospodářského sdružení obcí Slánské oblasti (VSOSO) na základě uzavřených smluv. Historicky je Slánsko významným regionem, který se potýká s problémy nedostatku vody a vysokým obsahem soli. To vše má za následek, že je nedostatek vlastní kvalitní pitné vody. Proto asi 60% pitné vody musí být dováženo z Mělnicka a nakupováno od společnosti Vodárny Kladno – Mělník a.s. Více než třetinu pitné vody pak vyrábí především Úpravna vody ve Studeněvsi, která patří do majetku VSOSO.

Kromě dodávek vody Slavos také zajišťuje běžnou údržbu a servis hlavních vodovodních řadů, které jsou majetkem VSOSO a také vodohospodářskou infrastrukturu samotných obcí. Dále se též společnost stará o servis a výměnu vodoměrů v souladu se zákonem č. 274/2001 Sb., Zákon o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu vlastní obce. Součástí činnosti společnosti Slavos je také vydávání stanovisek k projektovým dokumentacím pro výstavbu nových hlavních řadů a soukromých přípojek občanů. V neposlední řadě dává Slavos stanovisko k novým developerským projektům, které budou dle demografických studií v budoucnu mít vliv na předpokládané zvýšení počtu obyvatel, a tím i zvýšené nároky na používání vodohospodářské infrastruktury.

##### **3.1.2 Kanalizace**

Dále stejný zdroj (SLAVOS SLANÝ, 2023) uvádí, Slavos má významnou úlohu v provozování kanalizační sítě pro odpadní vody a také v provozu Čistírny odpadních vod v oblasti Slaný-Blahotice. Kanalizační systém pokrývá nejen území města Slaný, ale též přidružených místních částí jako jsou Dolín, Kvíc, Kvíček a nově též Trpoměchy.

Dále se Slavos věnuje provozování nedávno zrekonstruované Čistírny odpadních vod v lokalitě Slaný-Blahotice. Tato čistírna prošla nedávno celkovou rekonstrukcí a rozšířením, jejíž financování bylo zčásti zajištěno z evropských dotačních programů, a to částkou 56 900 000 Kč.

### 3.2 Historie společnosti SLAVOS SLANÝ s. r. o.

Na internetových stránkách SLAVOS SLANÝ, S.R.O., (2023) uvádí: Historie původní (dnes již neexistující) společnosti Slavos sahá do roku 1993, kdy pod vedením jednatele pana Milana Klapky byla založena vodohospodářská provozní společnost Slavos s.r.o. Tato společnost byla založena za účelem provozování vodovodů a kanalizací v oblasti Slánsko. V roce 2005 byla tato společnost prodána skupině VEOLIA a.s., která spol. Slavos začlenila do existující provozní společnosti Středočeské vodárny a. s. se sídlem v Kladně (dále jen „SV“). Ta i nadále provozovala vodohospodářskou infrastrukturu jak pro město Slaný, tak pro další obce Slánské oblasti, které se sdružily do dobrovolného svazku obcí „Vodohospodářské sdružení obcí Slánské oblasti“. Sdružení VSOSO bylo založeno na ustavující valné hromadě dne 1. 6. 1994 ve Slaném 12 zakládajícími obcemi. Území, na kterém se nyní nachází VSOSO, lze přibližně definovat nepravidelnou elipsou o průměru 15 km, umístěnou dolním okrajem pod městem Slaný a směřující na západ, sever a východ. Počet obyvatel členských obcí (mimo město Slaný) se pohybuje kolem 9200.

Samotné město Slaný má přibližně 15 700 obyvatel a trpí vodou nasycenou solí, což způsobuje potřebu nákladné úpravy vody pro pití. Město se v uplynulých 10 letech potýkalo s nevyhovující a zastaralou technologií ČOV, která neodpovídala svými parametry legislativním normám na kvalitu čištěné vody. Protože investice do této rekonstrukce byla pro město velmi nákladná, hledalopolitické vedení města možnosti, jak na tuto rekonstrukci zajistit dostatek finančních prostředků z externích zdrojů. Jednou a v té době prakticky jedinou z možností, jak zajistit kromě rozpočtu města finanční prostředky, bylo podání žádosti o dotaci. V období příprav žádosti o dotaci začalo zastupitelstvo města Slaný s ohledem na tehdejší dotační podmínky projednávat varianty provozních modelů, které by splňovaly pravidla pro čerpání dotace a její udržitelnost.

Při posuzování forem provozování město volilo mezi koncesním řízením pro výběr nového provozního subjektu a mezi variantami tzv. „vlastnického modelu“, podle kterého si město provozuje VHI samo. Dne 9. 7. 2014 bylo zastupitelstvem města Slaný přijato usnesení, kterým byl jako nejvhodnější model budoucího provozu vodohospodářské infrastruktury zvolen tzv. „vlastnický model“. Tento model byl zvolen právě v souvislosti s projektem „Intenzifikace Čistírny odpadních vod Slaný-Blahotice“, na který město Slaný úspěšně získalo dotaci z Operačního programu Životní prostředí. Vzhledem k dodržování dotačních pravidel byl po dlouhém zkoumání výhodnosti a rizik jednotlivých variant jako nejvýhodnější stanoven právě „vlastnický model“.

V průběhu příprav založení vlastní společnosti začalo město Slaný, i s ohledem na historické působení ve svazku obcí VSOSO, jednat s okolními obcemi, zda nemají zájem o společné provozování vodohospodářské infrastruktury.

Po analýze různých modelů se nakonec i Vodohospodářské sdružení obcí Slánské oblasti (VSOSO) přiklonilo k městem Slaný zvolenému modelu. VSOSO a město Slaný se shodli, že vytvoření společného provozního podniku je nejlepším řešením, při kterém nedojde k roztržení provozování vodohospodářské infrastruktury. Oba společníci se spojily a společně založily společnost Slavos Slaný, s.r.o., aby spravovala vodohospodářskou infrastrukturu celé slánské oblasti.

Společnost byla zaregistrována v Obchodním rejstříku v roce 2018 a po přípravné fázi zahájila oficiálně ostrý provoz dne 1. 1. 2020, kdy došla platnost Nájemní smlouvy se společností Středočeské vodárny a.s., jak města Slaný, tak i dobrovolného svazku VSOSO. Od tohoto data Slavos provozuje vodovodní soustavu a kanalizaci v Městě Slaný, stejně tak i v obcích zapojených ve vodohospodářském sdružení VSOSO, kterých je celkem 22. Slavos provozně zajišťuje také Čistírnu odpadních vod Slaný-Blahotice.

Aby byla zachována kvalita služeb pro koncové zákazníky a pokud možno nepocítili žádné negativní změny při přechodu na nového provozovatele, uzavřely Slavos Slaný a Středočeské

vodárny několik dohod, včetně dohody o přechodu zaměstnanců ze společnosti Středočeské vodárny Slaný do společnosti Slavos. Dále také uzavřely dohodu o odkupu vybrané techniky a provozní budovy.

Služby společnosti Slavos se zaměřují na provozování vodovodní a kanalizační soustavy, a to především v oblasti majetku svých společníků. Tato oblast má přibližně kapacitu 25 000 obyvatel a zhruba 6 000 odběrných míst.

Kromě toho je Slavos také zodpovědný za provozování Čistírny odpadních vod Slaný-Blahotice, která prošla v průběhu posledních 5 let rozsáhlou přístavbou a rekonstrukcí. Díky intenzifikaci má nyní kapacitu čištění odpadních vod do výše 16 000 ekvivalentních obyvatel. Jak již bylo zmíněno město Slaný získalo na tuto nezbytnou rekonstrukci dotaci ve výši 56 900 000 Kč z evropských strukturálních fondů.

Prakticky tedy bylo založení společnosti rozděleno do dvou fází. První dílčí fáze proběhla v letech 2018 až první polovina roku 2019, kdy došlo k formálnímu založení společnosti, výběru jednatele a k odkupu vodoměrů od stávajícího provozovatele. Výše nákladů na odkup vodoměrů byla rozdělena na **4 mil. Kč** za vodoměry, které odkoupilo Město a **1 mil. Kč** za vodoměry, které odkoupil dobrovolný svazek VSOSO.

Ve druhé dílčí části přípravné fáze, která následně proběhla do roku 2019, byli do společnosti převedeni a „nabrání“ noví zaměstnanci, došlo k pořízení provozních budov na Hájích a zahájila se příprava smluvních vztahů se subdodavateli na jednotlivé činnosti, které jsou zajišťovány externě. Hodnota odkupu majetku byla vyčíslena zhruba ve výši **9 mil. Kč** za provozní budovy a dále bylo odkoupeno provozní vybavení v hodnotě **6 mil. Kč**.

Druhou fází byla již samotná provozní činnost nově založené společnosti SLAVOS, kdy společnost již začala generovat náklady na kompletní lidské zdroje převzaté od stávajícího provozovatele a náklady na provoz společnosti a také začaly být generovány příjmy za vodné a stočné k pokrytí těchto provozních nákladů.

Ještě před zahájením provozu bylo nutné počítat s tím, že generování příjmů se v rámci cash flow SLAVOS začne projevat teprve po prvních dvou měsících řádného provozu. Po tuto dobu musela mít společnost SLAVOS dostatek finančních prostředků na překlenutí období očekávání příjmů.

Očekávaný měsíční náklad na provoz SLAVOS byl odvozen jako měsíční náklad na mzdy zaměstnanců a měsíční výši ostatních provozních nákladů které byly odvozovány od kalkulace stávajícího provozovatele platné pro rok 2018, kdy ještě provoz zajišťovala společnost SVAS.

- Celkový očekávaný měsíční náklad společnosti **byl odhadován 5,24 mil. Kč (1/12ročních UVN)**
- Celkový očekávaný měsíční příjem společnosti **byl odhadován 6,03 mil. Kč (1/12 celkových příjmů V+S)**

### 3.2.1 Tvorba ceny pro první rok provozování

Pro obor vodovodů a kanalizací jsou stanoveny závazné podmínky pro sjednání ceny vody jakožto věcně usměrňované ceny ve smyslu § 6 odst. 1 písm. c) zákona o cenách, kdy je stanoven závazný postup při tvorbě ceny nebo při kalkulaci ceny.

Závazný postup při tvorbě ceny vody stanoví Ministerstvo financí prostřednictvím cenového výměru pro daný typ zboží, který reguluje cenu za dodávky vody pitné z vodovodu a cenu za odvádění a čištění vod odpadních kanalizací podle zákona o vodovodech a kanalizacích.

Princip cenové regulace spočívá ve stanovení druhů nákladů prodávajícího a dalších položek, které lze zahrnout do kalkulace ceny, a způsobu určení jejich maximální výše. Do kalkulace ceny tak mohou být zahrnuty pouze ekonomicky oprávněné náklady, přiměřený zisk a daň, pokud cenový výměr nestanoví výslovně jinak. Cena vypočtená v souladu s pravidly cenové regulace představuje pak maximální cenu vodného a stočného, kterou může prodávající uplatňovat. Cenová regulace však zahrnuje i další povinnosti provozovatele, zejména závazný způsob sestavování plánových kalkulací, podmínek a pravidel jejich aktualizace a sestavení vyrovnávacích kalkulací a lhůty pro jejich předložení Ministerstvu financí.

Z hlediska věcného usměrňování je nutné stanovit kalkulaci nejen ve správném členění, ale zpracovatel také musí dodržovat pravidla určování výše nákladů a to tak, že pro období, na které je kalkulace plánována nejprve vyhodnotí skutečnost období předchozího a následně vyšší ekonomicky oprávněných nákladů odhadne pro toto období.

V prvním roce provozování měla společnost Slavos k dispozici pouze kalkulace ceny vodného a stočného společností SVAS. Bylo tedy nutné tyto historické referenční kalkulace analyzovat posoudit jejich historický vývoj a se zohledněním nového podnikatelského plánu tyto náklady přepočítat a prognózovat jejich vývoj.

Bylo zpracováno několik variant matematicko-ekonomických výpočtů a provedeno modelování v časovém úseku 5 let.

Jak již bylo řečeno, základem byla referenční kalkulace Vodného a Stočného oddílného modelu provozování z roku 2019, která byla následně přepočtena se zohledněním zejména v následujících parametrech.

- Nákup nového provozního majetku a jeho odpisové plány
- Mzdové náklady nových zaměstnanců – bez možnosti dělení úvazků do jiných tarifových oblastí
- Zohlednění rizika nedosažitelnosti úspor z rozsahu
- Zohlednění „komunálního způsobu podnikání“ – nepodniká se za účelem maximalizace zisku
- Udržení, resp. zvýšení tvorby prostředků na obnovu majetku
- Pořízení nových komunikačních a řídicích pracovišť pro dálkové řízení soustavy
- Inventarizace majetku a pořízení GIS

### 3.2.2 Výše nájemného

Vzhledem k tomu, že Slavos jako provozovatel není vlastníkem veškerého vodohospodářského majetku, který provozuje a používá k zabezpečení zásobování pitnou vodou nebo odvádění odpadních vod, má tento majetek propachtován nebo pronajat od jeho vlastníků. Nájemné za pronájem infrastrukturního vodohospodářského majetku, který je používán výlučně pro dodání vody pitné z vodovodu nebo na odvádění nebo čištění vod odpadních kanalizací, je považováno za ekonomicky oprávněný náklad a Slavos jej tak může zohlednit v ceně vody. Podstatou cenové regulace (věcného usměrňování cen vodného a stočného) je určit maximální vyšší ekonomicky oprávněného nákladu, kterou lze kalkulovat do věcně usměrňované ceny. Stejně tak je tomu v případě nájemného.

Nájemné je možné sjednat a zahrnout v ceně vody maximálně do výše odpovídající souhrnu těchto položek:

- odpisy z pronajímaného infrastrukturního majetku podle právních předpisů upravujících účetnictví;



- náklady vlastníka na jím hrazené opravy a udržování infrastrukturního majetku;
- režijní náklady spojené se správou a pronajímáním infrastrukturního majetku;
- úroky z úvěrů čerpaných pro realizaci plánu obnovy pronajímaného infrastrukturního majetku;
- přiměřený zisk spojený s těmito činnostmi.

Na základě jednání se všemi účastníky provozní smlouvy a v souladu s výpočty na základě odpisů z pronajímaného infrastrukturního majetku a jeho opotřebení tak vznikl klíč rozpočítávání nájemného (pachtovného) mezi jednotlivé obce z tarifové oblasti (oblast s platností shodné regionální „solidární ceny“).

Na základě tohoto klíče (tabulka č. 6 v příloze) je pachtovné děleno do současnosti s tím, že každý rok je hodnota majetku jednotlivých obcí aktualizována a procento rozdělení nájemného je přepočteno se zohledněním hodnoty dobudovávaného majetku.

### **3.2.3 Aktualizace všech položek kalkulované ceny**

Dle informací, které byly poskytnuty firmou SLAVOS společnost nyní v průběhu každého kalendářního roku sestavuje aktualizaci plánové kalkulace podle pravidel stanovených bodě (8) písm. b) cenového výměru, přičemž v některých výslovně uvedených případech jsou aktualizace kalkulace povinné a v ostatních případech dobrovolné.

Povinně je třeba aktualizaci kalkulace zpracovat, pokud nastane některý z těchto případů:

- dojde k významnému a trvalému snížení předpokládaných ekonomicky oprávněných nákladů;
- dojde ke snížení uplatněné ceny vůči všem kupujícím;
- dojde k nárůstu předpokládaného množství vody.

Dobrovolně lze aktualizaci zpracovat i v dalších případech:

- pokud dojde ke zvýšení předpokládaných ekonomicky oprávněných nákladů;
- pokud dojde ke snížení předpokládaného množství vody,

### **3.2.4 Vyrovnávací kalkulace**

Po skončení kalendářního roku Slavos vždy zpracovává vyrovnávací kalkulaci. V prvních 3 letech provozování se jednalo tzv. porovnání všech položek kalkulace vodného a stočného. Platil starý cenový výměr.

Vyrovnávací kalkulace obsahuje skutečně uplatněné ekonomicky oprávněné náklady, přičemž výše ekonomicky oprávněných nákladů se prokazuje z účetnictví. Dále uplatněnou výši přiměřeného zisku, která dosahuje nejvýše maximální hodnoty přiměřeného zisku podle cenového výměru a skutečné množství vody, které odpovídá fakturovanému množství vody v souladu s předpisy upravujícími obor vodovodů a kanalizací.

## **3.3 Varianty vlastnické struktury nové společnosti SLAVOS**

Pro vznik společnosti Slavos bylo nutno posoudit možnosti vlastnické struktury, a to z hlediska složitosti provedení, komplikovanosti řízení a bezproblémové vertikální spolupráce při provozu VHI. Důležitým faktorem pro výběr nejvhodnějšího modelu bylo umožnění zapojení jednotlivých obcí do získávání financí z vypisovaných dotačních titulů.

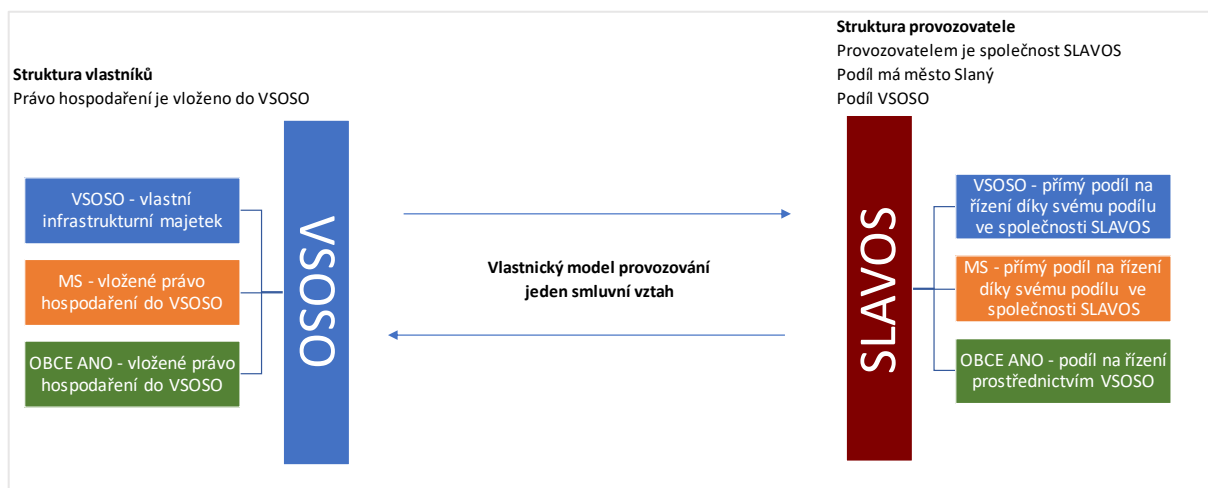
Při jednáních se zástupci obcí a měst na Slánsku byly projednávány různé varianty, které řešily vklady, či teoretické vklady majetku do různých provozních modelů. Následně bylo

srovnáváno, zda takový subjekt (obec, svazek obcí) může, a za jakých podmínek, navázat smluvní vztah s provozní společností Slavos.

### 3.3.1 Varianta č. 1 všechny subjekty se sdruží do VSOSO

V první zamýšlené variantě je VSOSO jako správce nedělitelného majetku subjektem, který se může stát smluvním partnerem společnosti SLAVOS a na základě vloženého práva hospodaření bude správcem veškeré infrastruktury. Bude vybírat nájemné, investovat do infrastruktury a bude plně zodpovídat za tvorbu prostředků na obnovu.

Obrázek 1 Varianta č. 1 všechny subjekty se sdruží do VSOSO



**Legenda:**

- Město Slaný
- Vodohospodářské sdružení obcí Slánské oblasti
- Obce které vloží právo hospodaření do VSOSO
- Obce které nevloží právo hospodaření do VSOSO
- Provozní společnost



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č.1 je patrné, že všechny obce i město Slaný vložily právo hospodařit s majetkem do VSOSO a to má společně s městem Slaný přímý podíl na řízení společnosti. Obce se podílí na řízení společnosti Slavos prostřednictvím valné hromady VSOSO, kde má každá obec svého zástupce s hlasovacím právem, kdy počet hlasů závisí na velikosti vodohospodářské infrastruktury. VSOSO vybírá nájemné za provozování vlastní infrastruktury.

Níže v tabulce číslo 3 jsou popsány výhody a nevýhody varianty č.1 kdy všechny subjekty se sdruží do VSOSO.

Tabulka 3 Výhody a nevýhody varianty č.1

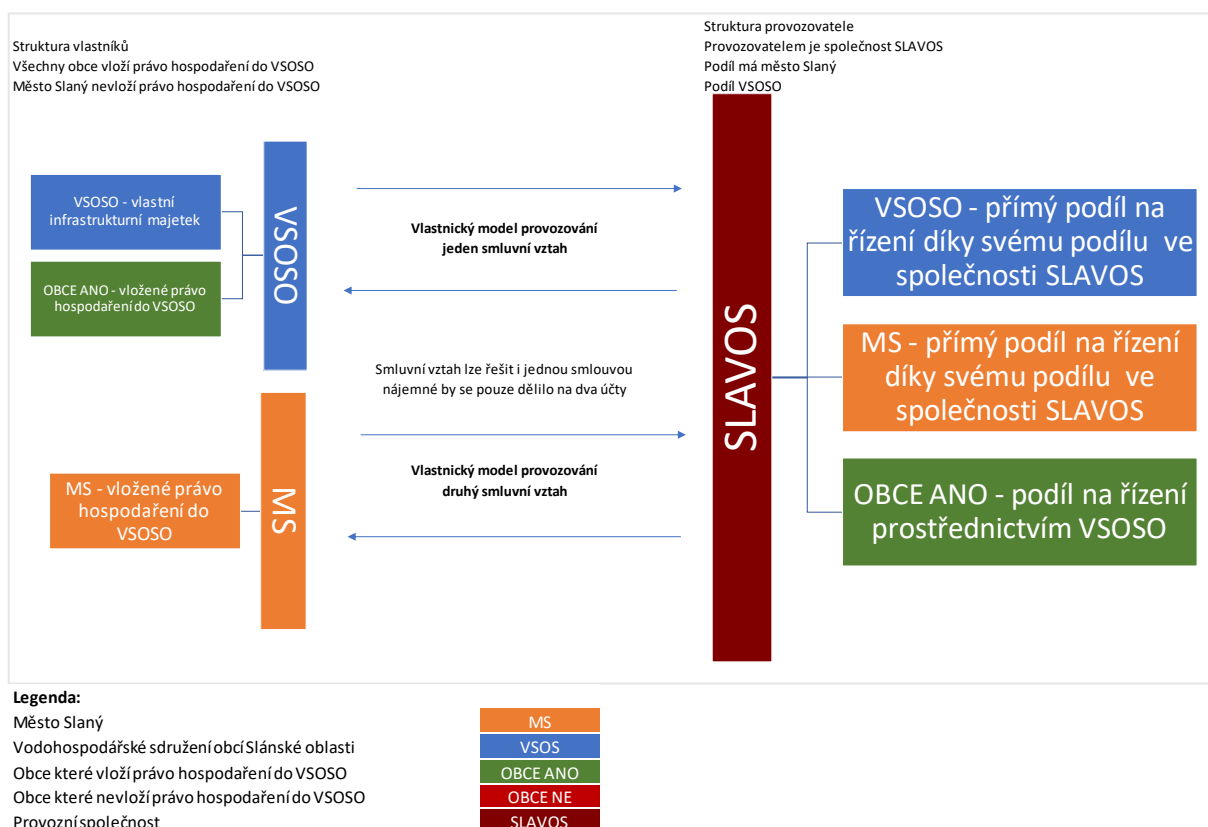
Výhody	Nevýhody
Jednoduchost smluvního vztahu	Obce i město Slaný budou pouze do výše svého hlasovacího podílu rozhodovat o investicích, které bude VSOSO realizovat
Bezmezná solidarita	
Může existovat jedna jediná kalkulace	
Bezproblémové žádání o dotace z OPŽP jediným subjektem (VSOSO)	
Jedna „hromádka nájemného za všechny členy VSOSO může být celá investována do kterékoliv části infrastruktury	
Všichni členové kontrolují všechny členy	

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.2 Varianta č. 2 všechny subjekty mimo města Slaný se sdruží do VSOSO

Ve druhé variantě VSOSO jako správce nedělitelného majetku a správce majetku obcí, které do VSOSO vloží právo hospodaření, se stane smluvním partnerem společnosti SLAVOS. Stejně tak bude i smluvním partnerem Město Slaný, které si bude za svůj majetek nést také samostatně odpovědnost. Oba subjekty budou spravovat své majetky, vybírat nájemné, investovat do vlastní infrastruktury a budou zodpovídat za skuteční stav infrastruktury a tvorbu prostředků na obnovu svého majetku.

Obrázek 2 Varianta č. 2 všechny subjekty mimo města Slaný se sdruží do VSOSO



Zdroj: vlastní zpracování

V této variantě se sdružily ve VSOSO všechny ostatní obce mimo Slaný. Město Slaný má uzavřen vlastní smluvní vztah a nemůže čerpat prostředky ze VSOSO, zároveň nemá pravomoc rozhodovat o financování obnovy infrastruktury vlastněné sdružením VSOSO.

Tabulka 4 Výhody a nevýhody varianty č.2

Výhody	Nevýhody
Všechny obce budou svým podílem ve VSOSO moci ovlivňovat směřování investic do VHI z vybraného společného nájemného	Obce ve VSOSO budou rozhodovat o investicích pouze do výše svých hlasovacích práv
Město Slaný bude moci o investicích do své infrastruktury rozhodovat samostatně	Město Slaný bude muset na investice do své infrastruktury vystačit pouze se svým podílem nájemného. Nebude moci využít prostředky VSOSO
Starost a zodpovědnost za infrastrukturu není na samotných obcích	Pokud se VSOSO rozhodne žádat o dotaci, budou podmínky OPŽP ve vztahu k cenotvorbě vztahovány nejspíše i na město Slaný a obráceně.

Solidarita na základě konsolidované kalkulace	
Může existovat jedna jediná kalkulace navenek	
Bezproblémové žádání o dotace z OPŽP. Každý žadatel (město Slaný a VSOSO) ale žádá na svou infrastrukturu samostatně. Jako majoritní Vlastník v předmětné lokalitě. V případě obcí s vloženým majetkem by žadatelem bylo VSOSO	
Jednoduchost smluvního vztahu	

Zdroj: vlastní zpracování

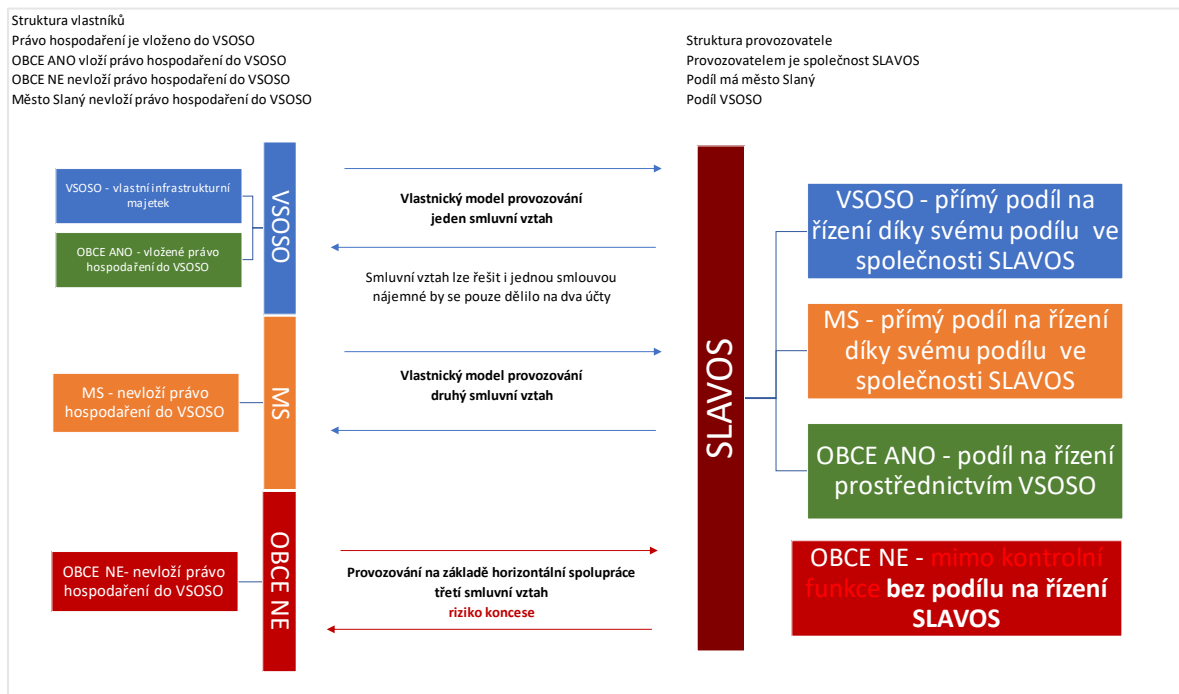
V tabulce číslo 4 jsou popsány výhody a nevýhody varianty č.2, kdy všechny subjekty mimo město Slaný se sdruží do VSOSO.

### **3.3.3 Varianta č.3 pouze některé obce se sdruží do VSOSO a některé včetně města Slaný se budou o svou infrastrukturu starat sami**

Varianta třetí se věnuje a rozebírá situaci, kdy VSOSO jako správce nedělitelného majetku a správce majetku obcí, které do VSOSO vloží právo hospodaření se stane smluvním partnerem společnosti SLAVOS. Stejně tak bude i smluvním partnerem Město Slaný, které si bude za svůj majetek nést také odpovědnost. Oba subjekty budou spravovat své majetky, vybírat nájemné, investovat do infrastruktury a budou zodpovídat za tvorbu prostředků na obnovu a stav svého majetku. Navíc tato varianta počítá se situací, že některé obce majetek do VSOSO nevloží. Tyto obce budou muset prokázat, že na základě společného vlastnictví nedělitelného majetku (majetek, který jež dnes společně sdružují ve VSOSO) mohou formou Vertikální spolupráce (výjimka ze ZVZ) bez výběrového koncesního řízení zadat provozování společnosti SLAVOS a na základě svých vlastních smluvních vztahů se o infrastrukturu budou sami starat. Budou vybírat samostatně nájemné, investovat do vlastní infrastruktury a budou zodpovídat za tvorbu prostředků na obnovu.

Na obrázku 3 je znázorněna varianta, kdy město a některé další obce nevloží právo hospodaření s majetkem do VSOSO. Tyto obce, kromě města Slaný vlastníčího podíl ve společnosti Slavos, pak nemají možnost ovlivnit řízení společnosti Slavos a pouze si najímají služby.

Obrázek 3 Varianta č.3 pouze některé obce se sdruží do VSOSO a některé včetně města Slaný se budou o svou infrastrukturu starat sami



Zdroj: vlastní zpracování

Níže v tabulce číslo 5 jsou popsány výhody a nevýhody varianty č.3, kdy pouze některé obce se sdruží do VSOSO a některé včetně města Slaný se budou o svou infrastrukturu starat sami.  
Tabulka 5 Výhody a nevýhody varianty č.3

Výhody	Nevýhody
Každá obec má jasný přehled o svém majetku a o všem si rozhoduje sama	Bylo nutno právního posouzení, že Slavos bude moci provozovat majetek také obcím, které jsou právoplatnými členy VSOSO, ale majetky ani právo hospodaření do VSOSO nevloží.
Sama obec si rozhoduje, co udělá s vybraným nájemným	V případě, že obec mimo VSOSO nebude do infrastruktury investovat prostředky, nebude v moci VSOSO ani město Slaný vymáhat nápravu a následně to může znamenat zvyšování nákladů provozu a ovlivnění kalkulace
Za určitých podmínek může existovat jedna jediná kalkulace navenek	Není jisté, že by bez výjimky MZE a MF mohla existovat konsolidovaná kalkulace (spíše to možné ale bude)
	Pokud by byla kalkulace samostatná (různé ceny V a S), bude v samostatně provozovaných obcích daleko markantnější vliv drobných oprav do ceny V+S

	Složitě prokazování smluvních vztahů v případě žádání o dotace.
	Obec bude jednoznačně odpovědná za stav své infrastruktury a bude si muset vystačit pouze s nájemným generovaným na své vlastní infrastrukturu. Nebude možné využívat k investicím prostředky VSOSO

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4 Praktická transformace – skutečné náklady pro založení společnosti a její prvotní vybavení

Vzhledem k tomu, že v první fázi založení vlastní společnosti nebylo možné jednoznačně určit míru výhodnosti a nákladové efektivity jednotlivých činností ve vztahu k pořizování nákladného provozního majetku oproti možnému zajištění některých nákladných činností formou outsourcingu, bylo pro první rok rozhodnuto snažit se investovat do provozního majetku co možná nejmenší nutné prostředky a teprve v průběhu prvních let provozování využít prostředky získané z výběru vodného a stočného na investice do provozního majetku a pořízení vlastních provozních prostředků.

Obrázek 4 znázorňuje základní fáze Transformace společnosti. Pro menší finanční zatížení města a VSOSO bylo rozhodnuto na rozdělení přípravné fáze na dvě části. V první byla nejprve formálně založena společnost, následně ve výběrovém řízení vybrána jednatelka společnosti a odkoupeny vodoměry, čímž byla splněna zákonná povinnost. V dalším období, krátce před vlastním provozováním, byl dle dohody odkoupen provozní majetek, zahájen převod zaměstnanců a připraveny nové odběratelské smlouvy. Posledním krokem v transformaci bylo zahájen provozování.

Obrázek 4 Fáze transformace

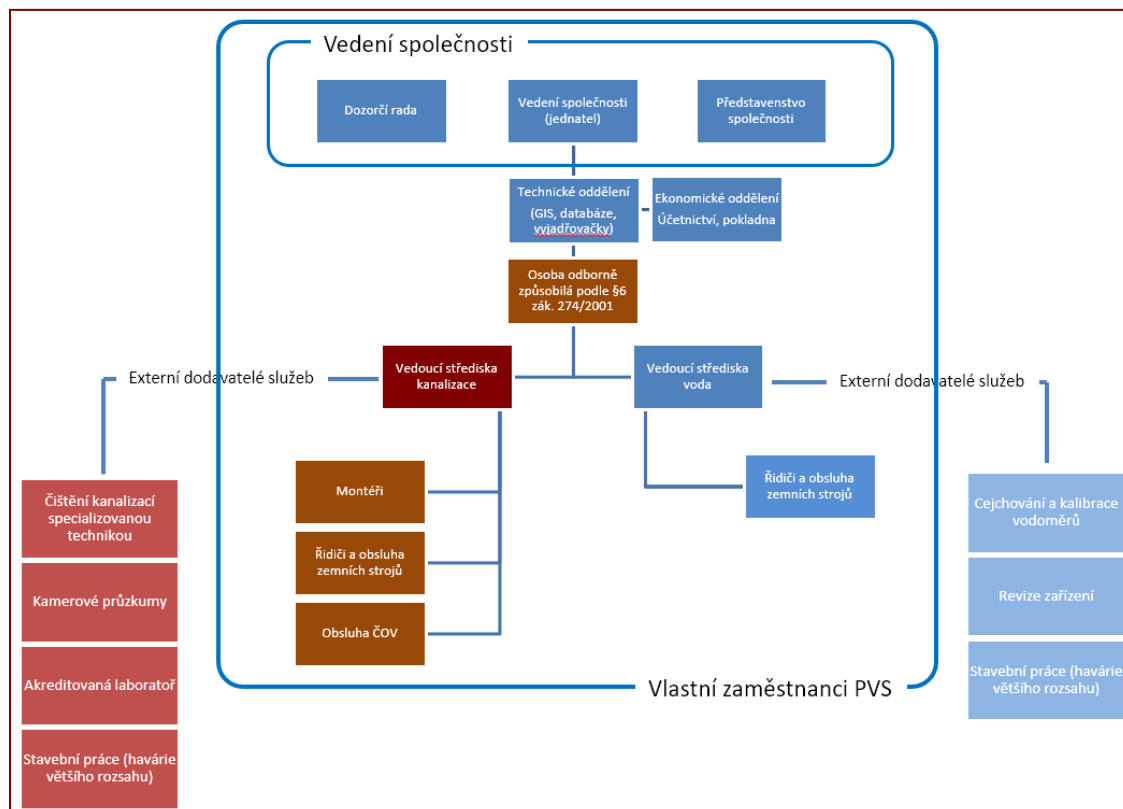


Zdroj: vlastní zpracování

V praxi se Město společně s VSOSO rozhodli vybavit svou provozní společnost SLAVOS dostatečným základním kapitálem pro pořízení základních nutných provozních prostředků a personálního vybavení. A to tak, aby byly beze zbytku naplněny podmínky Vlastnického provozování a zároveň aby byl ponechán dostatečný prostor vedení nově zřízené společnosti pro optimalizaci nákladové efektivity a řízení podniku s minimálními náklady a maximální kvalitou služeb pro konečného spotřebitele. Byla definována organizační struktura.

Organizační struktura společnosti byla do značné míry převzata od bývalého provozovatele Středočeské vodárny. Důvodem pro tento krok byla dohoda o převodu zaměstnanců a s tím související snaha o bezproblémovou orientaci zaměstnanců v zaběhlém systému. Vzhledem k tomu, že v počáteční fázi provozování vlastní společností chyběl dostatečný kapitál na zakoupení veškeré techniky, byla část činností zajišťována externími dodavateli služeb

Obrázek 5 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

### Osoba oprávněná

Společnost Slavos zajistila veškeré náležitosti k tomu, aby se stala podle §6 zákona 274/2001 Sb. osobou oprávněnou k provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu.

### Povolení k provozování

Před samotným zahájením provozování a v dostatečné lhůtě před skončením stávajícího provozního vztahu požádal SLAVOS krajský úřad o vydání povolení k provozování v souladu se zněním §6 odst. 1 ZovK, tak aby bylo možné povolení k provozování společnost SLAVOS vydat ihned po skončení smluvního vztahu se společností Středočeské vodárny, a.s.

### Výběr vodného a stočného

Došlo k založení ekonomického oddělení Slavos, aby bylo možné bude uzavírat smlouvy s konečnými odběrateli služeb a vytvářet a spravovat kompletní databázi odběratelů. A aby bylo možné si v plné míře zajistit veškeré agendy spojené s evidencí odběrů pitné vody a produkce odpadních vod, vlastními silami evidovat objemy vody převzaté do systému i vody předané a na základě provozních nákladů, kalkulovat cenu vodného a stočného, stejně tak jako cenu vody předané na předávacích místech vodovodního systému.

- Obsazení postů v ekonomickém i technickém útvaru společnosti SLAVOS bylo již plně v kompetenci vedení společnosti SLAVOS

### **Administrativní činnosti a správa GIS**

Kompletní administrativní činnost v rámci provozu vodovodů a kanalizací ve Městě i na páteřních vodovodních sítích VSOSO, museli zajišťovat přímo pracovníci SLAVOS k tomu pověření. SLAVOS začal zajišťovat vlastními silami správu a evidenci GIS, a to jak ve vztahu ke své povinné účasti ve stavebních řízeních na území příslušných katastrů nemovitostí, která vedou se stavebním úřadem jednotliví stavebníci, tak ve vztahu k povinnostem vyplývajícím ze ZoVK, tedy vedení majetkové i provozní evidence a zpracování a aktualizace PFO.

Další administrativní činnosti jako například sjednání vzájemných práv a povinností písemnou dohodou vlastníků provozně souvisejících celků začal rovněž uzavírat svým jménem SLAVOS tak, aby bylo zajištěno kvalitní a plynulé provozování vodovodů i kanalizace.

Prostřednictvím administrativních pracovníků mohl SLAVOS začít zajišťovat údaje o technickém stavu vodohospodářského majetku pro Vlastníky a pro potřeby vykazování ministerstvu zemědělství.

- V souladu s ustanoveními ZZVZ si SLAVOS tak bylo rozhodnuto nakupovat pouze odborné poradenství či služby v oblasti právní či technické, a to vždy na přesně definované a ucelené části, které budou přesně zasazeny do časového rámce a sjednané za pevnou částku.

### **Technické a provozní činnosti**

Jak zástupci Města, tak také zástupci VSOSO měli již v době založení SLAVOSu z minulosti celkem podrobnou představu o náležitostech a úskalích provozu VHI, když působili jako oponenti a obchodní partner stávajícího provozovatele společnosti Středočeské vodárny, a.s. Zároveň disponovali informacemi z odborných studií a průzkumů v oblasti Vlastnického modelu provozování k tomu, aby byla správně nastavena činnost SLAVOS.

Inženýrská činnost

SLAVOS v rámci provozování VHI zajistí administrativní a organizační část pořízení technické dokumentace. Odborně technickou část ovšem svěří odborným externím spolupracovníkům.

SLAVOS nebude v první fázi zaměstnávat odborníky z řad projektantů a technických specialistů, ale na základě příslušného druhu výběrového řízení si takové služby bude nakupovat.

Jedná se zejména o pořízení kanalizačních řádů, provozního řádu ČOV, pravidle BOZP a hygienických předpisů.

- Všechny výše uvedené dokumenty budou vždy předmětem soutěže a budou vždy věcně i časově specifikovány, tak aby v rámci výběrových řízení mohl být vybrán dodavatel s nejnižší nabídkovou cenou.

#### **3.4.1 Ekonomická činnost**

Součástí provozování byla a je v neposlední řadě rovněž evidence nákladů na provoz a následné zpracování cenové kalkulace pro příslušné roky v souladu s vyhláškou č. 428/2001 Sb. ve znění posledních předpisů,

Komplexní soubor činností, týkajících se provozování, ať už vedení účetnictví, kalkulace a výběru vodného i stočného, nebo odepisování provozního majetku, tak i účetních úkonů spojených se správou infrastrukturního majetku, převzal plně do režii SLAVOS a jeho pracovníci.



### **3.4.2 Externí a interní provozní činnosti v SLAVOS**

#### **Interní činnosti**

Kompletní provozní činnosti administrativní a technickoekonomické spojené s organizačním zajištěním servisu zařízení. Činnosti administrativní a technickoekonomické spojené s organizačním zajištěním odborných revizí (kontrola a evidence).

Řízení vodohospodářské infrastruktury na základě obdržených informací. Organizace zásahu a řešení případů na sítí a případné angažování externích smluvních partnerů v režii SLAVOS

#### **Externí činnosti**

Specializovaný servis zařízení (ATS - pitná voda, regulační ventily CLAVAL, chlorovací zařízení PROMINENT, analyzátory Endress (zákal, chlór).

Dispečerský monitoring na vodohospodářských objektech (dispečerské řízení a vyhodnocování provozních a alarmních stavů na základě smlouvy o monitoringu) Před případným vyřešením vlastnických vztahů k zařízením, které jsou v majetku stávajícího provozovatele.

Provozní činnosti na kanalizaci, provozní činnosti na vodovodních sítích, společné provozní činnosti.

### **3.5 Posouzení plnění předpokladů zvoleného transformačního modelu**

Praktická část této práce spočívá v posouzení naplnění předpokladů z modelů přípravy transformace, které byly v předchozích kapitolách popisovány.

#### **3.5.1 Zásadní aspekty transformačního projektu**

Cílem transformace bylo zajištění provozování vodovodů pro město Slaný a VSOSO a zajištění provozu kanalizace pro město Slaný a to tak, aby:

- po změně provozního modelu nebyla omezena kvalita poskytovaných služeb;
- změna provozního modelu neměla negativní vliv na cenu vodného a stočného;
- v přechodném období nebyla ohrožena dodávka pitné vody a odvádění odpadních vod;
- po změně provozního modelu byla participujícími municipalitami zajištěna maximální kontrola nad cenou;
- po transformaci byla zjištěna minimální ziskovost provozu bez nutnosti dotování provozu;
- byla z vodného a stočného maximální měrou zajištěna obnova VHI.

#### **3.5.2 Praktické posouzení naplnění aspektů transformace**

V rámci praktického posuzování byl proveden místní průzkum ve společnosti Slavos a ve společnosti SVAS a.s., která byla provozovatelskou společností na Slánsku před transformací.

Cíle průzkumu bylo posoudit zejména odlišností v trendech vývoje před transformací a následné porovnání vývoje samostatného provozování obou subjektů. Dále byla v rámci praktické části oslovena společnost RAVOS, s.r.o., která provozuje vodohospodářskou infrastrukturu na území okresu Rakovník. Zabývá se výrobou a distribucí pitné vody a odváděním a čištěním odpadních vod pro více než 25 000 obyvatel.

Cílem analýzy dat ze společnosti RAVOS bylo zejména posouzení trendů vývoje cen vodného a stočného v obdobně velké společnosti ve regionu.

#### **3.5.3 Analýza dat**

Datovou základnu pro posuzování tvoří tzv. Porovnání všech položek výpočtu ceny podle cenových předpisů pro vodné a stočné za každý kalendářní rok a dosažené skutečnosti v témže roce. Tato Porovnání vodného a stočného musí být na základě ustanovení § 36 odst. 5 zákona o vodovodech a kanalizacích zveřejňována. Data aktuálního roku tak nebylo problematické získat z veřejných zdrojů. Historické časové řady ovšem musely být poskytnuty provozovatelskými společnostmi.

Vzhledem ke změnám v oborové legislativě a strukturám kalkulace byla pro analýzu zvolna časová řada od roku 2016 do roku 2024. Datová základna sice byla shromážděna i pro období od roku 2011 do 2016, ale díky nekonsistenci struktury a nekompletnosti dat, nebylo toto období zahrnuto do analýzy.

Zároveň byl v roce 2015 příkazem ministra zemědělství zřízen v rámci úseku vodního hospodářství MZe odbor hlavního regulátora a vrchního dohledu sektoru VaK. Jedním z jeho úkolů je prohloubení a rozvíjení dosavadní analytické činnosti v oboru vodovodů a kanalizací. Tím byla stanovena pevná struktura ekonomických kalkulací a od tohoto okamžiku lze tedy data považovat konzistentní a odrážející srovnatelnou ekonomickou výkonnost provozovatelů.

Ekonomické posouzení přitom sice bylo nejdůležitější částí analýzy, ale způsobem individuálního dotazování starostů v regionu a prostřednictvím monitoringu veřejného mínění byla rovněž zjišťována obecná spokojenost s poskytovanými službami provozovatele po transformaci.

### 3.5.4 Poskytování služeb v odpovídající kvalitě

Spokojenost obyvatel s veřejnými službami, jako je dodávka vody, se obvykle měří pomocí průzkumů veřejného mínění nebo dotazníků, které se distribuují mezi obyvatele. V případě analýzy v rámci této práce ovšem nebylo použito široké dotazníkové šetření, ale pouze osobní průzkum na malém vzorku starostů z regionu. Byly položeny dotazy, zdali shledávají nějaké problémy s kvalitou vody, spolehlivostí dodávky, účtováním, zákaznickou podporou a další. Z 22 oslovených respondentů, odpovědělo pomocí dotazníku SURVIO 17 respondentů. Hodnoceno bylo možnostmi "velmi spokojen" po "velmi nespokojen".

Otázka číslo 1 z dotazníku se týkala hodnocení spokojenosti respondentů s kvalitou pitné vody.

Tato otázka měla za cíl zjistit, jaký je celkový postoj respondentů kvalitu vody, kterou konzumují. Respondenti měli možnost vyjádřit svou spokojenost na škále od "velmi spokojen/a" po "velmi nespokojen/a". Odpovědi na tuto otázku poskytují informace o tom, jaký je vnímání kvality pitné vody ze strany populace a zda jsou s ní spokojeni či nikoli.



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na otázku č. 1 z dotazníku lze vyčíst, že 11 respondentů je spíše spokojeno s kvalitou pitné vody, zatímco zbývající respondenti jsou spíše nespokojeni. Tato informace naznačuje, že většina respondentů má převažující pocit spokojenosti s kvalitou pitné vody, ale existuje i menší podíl lidí, kteří jsou s touto kvalitou méně spokojeni. Nejednoznačný výsledek odpovídá realitě. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, tak vlastní zdroje vody nejsou kvalitní a vyžadují velké náklady na čištění vody. Dále je nutné velké množství vody nakupovat.

Otázka č. 2 měla za cíl zjistit, jaký je postoj respondentů k pravidelnosti dodávek vody do jejich obce a jaký je jejich celkový pocit ohledně této klíčové služby. Odpovědi respondentů poskytují informace o tom, jak je populace obce vnímá dodávky vody z hlediska spolehlivosti a pravidelnosti.

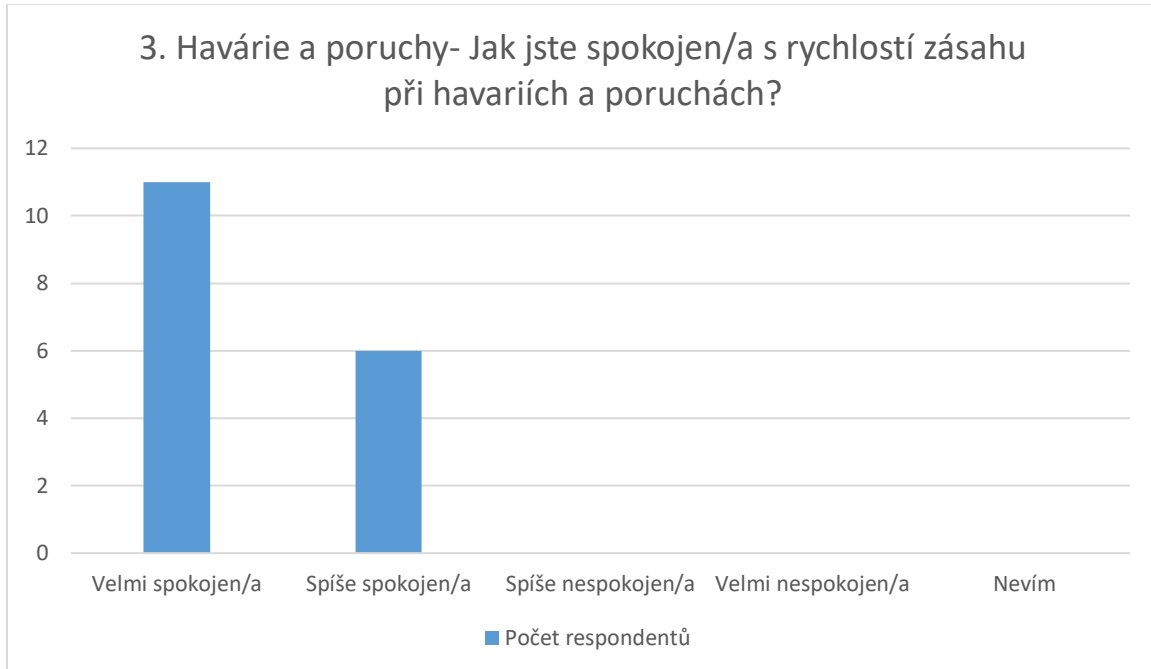


Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na tuto otázku lze vyčíst, že většina respondentů (13) je velmi spokojena s pravidelností dodávek vody do své obce. Čtyři další respondenti jsou spíše spokojeni. Tento výsledek naznačuje, že v obecním kontextu je pravidelnost dodávek vody hodnocena pozitivně, s většinovou podporou pro spolehlivost dodávek.

Otázka číslo 3 z dotazníku se zaměřovala na hodnocení spokojenosti respondentů s rychlostí zásahu při haváriích a poruchách, konkrétně zněla:

Tato otázka měla za cíl zjistit, jak respondenti vnímají efektivitu a rychlost zásahu při výskytu havárií a poruch v oblasti dodávky vody. Respondenti měli možnost vyjádřit svou spokojenost na základě svých zkušeností s případnými situacemi, kdy docházelo k poruchám či haváriím ve zásobování vodou.



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na tuto otázku lze vyčíst, že většina respondentů, konkrétně 11 z nich, je velmi spokojena s rychlostí zásahu při haváriích a poruchách. Dalších 6 respondentů je spíše spokojeno. Tato informace naznačuje, že v obecním kontextu je rychlost zásahu při krizových situacích v oblasti dodávky vody hodnocena převážně pozitivně, s většinovou podporou pro efektivní a rychlou reakci.

Otázka číslo 4 z dotazníku se zabývala hodnocením spokojenosti respondentů s kvalitou provedených oprav a údržby vodohospodářské infrastruktury.

Tato otázka měla za cíl zjistit, jak respondenti hodnotí provedené opravy a údržbu ve vodohospodářské infrastruktuře. Respondenti měli možnost vyjádřit svou spokojenost na základě svých zkušeností s provedenými pracemi.



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na tuto otázku lze vyčíst, že většina respondentů, konkrétně 10 z nich, je velmi spokojena s kvalitou provedených oprav a údržby vodohospodářské infrastruktury. Dalších 6 respondentů je spíše spokojeno. Existuje však také jeden respondent, který neví, jak by odpověděl. Tato informace naznačuje, že v obecném kontextu je kvalita provedených oprav a údržby vodohospodářské infrastruktury hodnocena převážně pozitivně, s většinovou podporou pro spokojenost s provedenými pracemi.

Otázka číslo 5 z dotazníku se zaměřovala na to, jak respondenti vnímají srozumitelnost a jasnost vyúčtování za vodu, které obdržují.

Cílem této otázky bylo získat názory respondentů na to, jak dobře jsou prezentovány faktury nebo účty za vodu, které dostávají.



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku ohledně přehlednosti vyúčtování za vodu odpověděli respondenti následovně: 12 z nich vyjádřilo, že jsou s přehledností vyúčtování velmi spokojeni, dále 5 respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni.

Otázka číslo 6 z dotazníku se týkala hodnocení úrovně poskytované zákaznické podpory společností SLAVOS.

Tato otázka měla za cíl zjistit, jak respondenti hodnotí úroveň podpory, kterou poskytuje společnost SLAVOS svým zákazníkům. Respondenti měli možnost vyjádřit svou spokojenost na základě svých zkušeností s komunikací, pomocí a službami poskytovanými touto společností.



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku ohledně úrovně zákaznické podpory společnosti SLAVOS odpověděli respondenti následovně: 9 z nich vyjádřilo, že jsou s úrovní zákaznické podpory velmi spokojeni, 5 respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni, a 3 respondentů nevědělo, jak by na tuto otázku odpověděli.



Otázka číslo 7 z dotazníku se týkala hodnocení schopnosti společnosti Slavos komunikovat s klienty.

Tato otázka měla za cíl zjistit, jak respondenti hodnotí schopnost společnosti Slavos komunikovat s jejími klienty. Respondenti měli možnost vyjádřit svou spokojenost na základě svých zkušeností s komunikací, informačními kanály a službami poskytovanými touto společností.



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku ohledně schopnosti společnosti Slavos komunikovat s klienty respondenti odpověděli následovně: 12 z nich vyjádřilo, že jsou s touto schopností velmi spokojeni, 4 respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni, a 1 respondent nevěděl, jak by na tuto otázku odpověděl.

Otázka číslo 8 z dotazníku se zaměřovala na celkové hodnocení kvality služeb poskytovaných společností Slavos.

Tato otázka měla za cíl získat celkový názor respondentů na kvalitu služeb poskytovaných společností Slavos. Respondenti měli možnost vyjádřit své celkové hodnocení na základě svých zkušeností s různými aspekty služeb, včetně komunikace, zákaznické podpory, kvality vody, účtování a dalších.



Vlastní zpracování:

Na otázku ohledně celkového hodnocení kvality služeb poskytovaných společností Slavos respondenti odpověděli následovně: 8 z nich vyjádřilo, že jsou s touto kvalitou služeb velmi spokojeni, 8 respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni, a 1 respondent nevěděl, jak by na tuto otázku odpověděl.

V rámci společnosti Slavos bylo zjišťováno, zdali existují nějaké oficiální stížnosti na kvalitu poskytovaných služeb. Nebo zda bylo orgány dohledu shledáno nějaké pochybení v rámci cenotvorby.

Mimo obecných dotazů dvou občanů v roce 2022 společnost žádné výtky neevidovala.

V roce 2022 navíc proběhala ve společnosti Slavos cenová kontrola jejímž předmětem bylo dodržování ustanovení zákona o cenách a souvisejících cenových předpisů za období od 1. 1. 2019 do 31. 12. 2020. Tuto kontrolu vykonal Specializovaný finanční úřad podle ustanovením § 8 odst. 1 písm. o) ve spojení s ustanovením § 11 odst. 9 zákona č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky.

Nálezem této kontroly bylo, že kontrolující nezjistili porušení pravidel věcného usměrňování ceny při způsobu sestavování cenových kalkulací. Cenovou kontrolou provedenou v obchodní společnosti Slavos Slaný, s.r.o., zaměřenou na dodržování ustanovení zákona o cenách a souvisejících právních předpisů při kalkulaci a uplatňování věcně usměrňovaných cen vody pitné a vody odpadní v kontrolovaném nebylo zjištěno nerespektování § 6, § 11 a § 13 zákona o cenách.

Společnost Slavos dále provádí pravidelný monitoring kvality vody a jejich chemických a bakteriálních parametrů.

### 3.5.5 Analýza vývoje ekonomických parametrů

V návaznosti na předchozí popis aspektů transformace, bylo provedena analýza dat cenových kalkulací pro oblast slánska za roky 2016–2024. Přičemž zhruba polovinu tohoto období od 2016–2019 zajišťovala provoz vodovodů i kanalizací společnost SVAS v období od roku 2020 do současnosti provozuje VHI na slánsku společnost Slavos. Posuzování bylo prováděno po jednotlivých položkách provozních nákladů, z nichž byly dále agravovány podstatné položky kategorií nákladů podle přínosu pro provozovatele a vlastníka.

Hlavní agregovanou kategorií pro vlastníka je objem prostředků generovaných z vodného a stočného na obnovu a opravy vodohospodářské infrastruktury. Obnova majetku je totiž hlavní náplní vlastníka vodovodů. Tento proces zahrnuje plánování, financování a provádění oprav, modernizací a dalších úprav vodovodní infrastruktury s cílem zajistit, aby byla vodovodní síť spolehlivá, efektivní a bezpečná pro dlouhodobé používání. Obnova majetku zahrnuje například technická zhodnocení potrubí, obnovu čerpacích stanic, modernizaci distribučních sítí a dalších důležitých prvků infrastruktury. Tento proces je klíčový pro udržení a zlepšení kvality služeb poskytovaných vodovodním systémem a pro dlouhodobou udržitelnost infrastruktury vodovodů. Tento proces je však finančně velmi nákladný a vzhledem k tomu, že město Slaný a VSOSO hospodaří s majetkem za bezmála 2 miliardy Korun, potřebuje k jeho obnově maximalizovat příjmy z vodného a stočného.

Další agregovanou položkou nákladů jsou celkové provozní náklady provozovatele, které zahrnují veškeré výdaje spojené s úhradou cen energií, mzdové prostředky dělníků, technických, monitorovacích a preventivních úkonů na vodohospodářské infrastruktuře, jako je čištění kanalizací, kontrola vodovodů, čištění akumulčních nádrží apod. Z pohledu ceny vodného a stočného pro občana se jedná o významný soubor nákladů, který tvoří podstatnou část celkové platby za vodu. Z toho důvodu bylo posuzováno, jestli se celkový objem těchto nákladů samotnou transformací zbytečně nenavýšil.

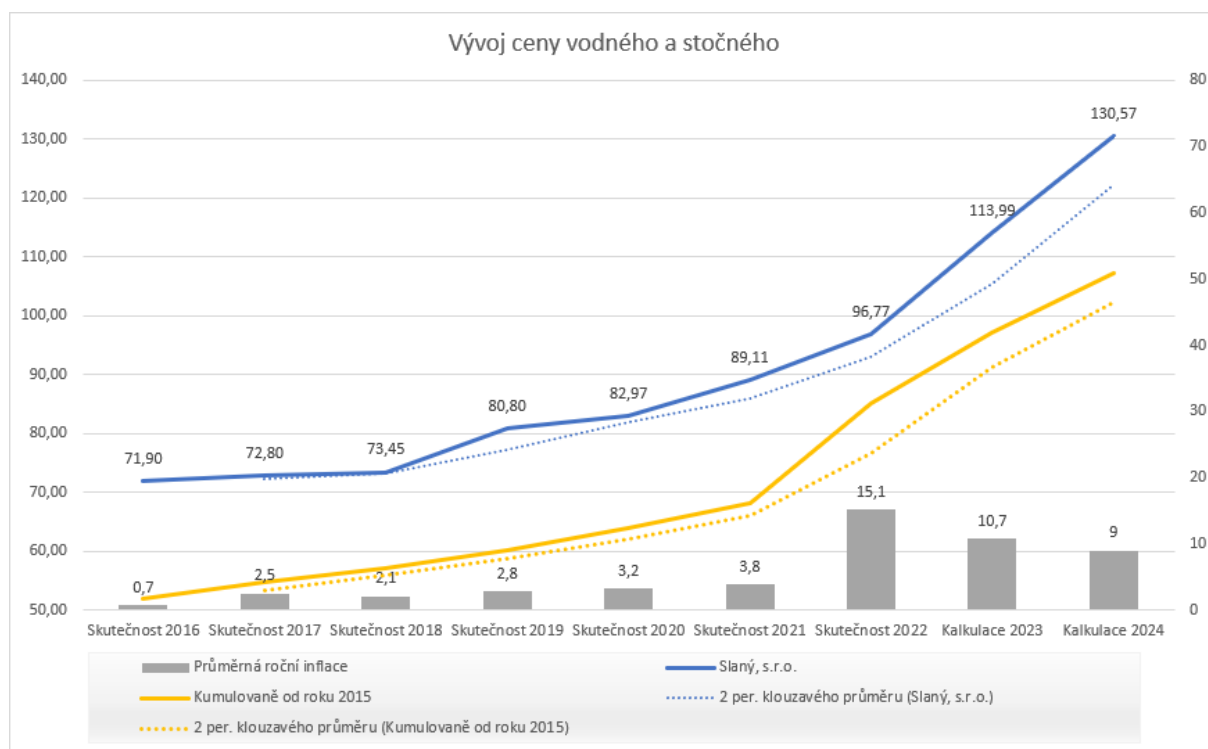
Třetí posuzovanou kategorií je náklad, který bohužel nedokáže provozovatel ani vlastník zásadně ovlivni a tím je nákup pitné vody. Pro dostatečný objem zásobování celého vodohospodářského systému na slánsku je totiž potřeba zhruba 50 % objemu pitné vody nakupovat od externího dodavatele, kterým je společnost Vodárny Kladno - Mělník a.s.

Všechny výše uvedené agregované položky tedy mají dohromady vliv na výši ceny. V první fázi tedy byl analyzován vývoj ceny Vodného a stočného.

Z níže zobrazeného grafu je patrné, že cena vodného a stočného po transformaci rostla výrazně rychleji než před transformací. Na druhou stranu je zřejmé, že křivka růstu ceny v podstatě kopíruje růst průměrné roční míry inflace. Růst inflace je velmi zřetelný zejména v letech 2021 a 2024. Kdy byl ekonomika drasticky zasažena vlivem opatření proti šíření SARS COV19 a následně vypuknutím války na Ukrajině. Pokud bychom metodou diskontování přepočítali cenu vodného stočného, na cenovou úroveň roku 2021, pak by celková cena V+S rostla jenom minimálně. Je ale nutné říci, že by i tak mírně rostla, což by mohlo být vykládáno, jako nenaplnění podmínky vlivu transformace na cenu.

Bylo tedy dále nutné posoudit čím byl a je růst ceny tedy způsoben. Právě v této části analýzy dat byla posuzována data agregovaných skupin nákladů.

Obrázek 6 Vývoj ceny vodného a stočného



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce níže jsou uvedeny agregované náklady po jednotlivých kategoriích, přičemž hodnoty jsou uvedeny v mil. Kč za rok. V letech 2016–2022 se jedná o skutečné výše nákladů dle vyúčtování ceny za vodné a stočné. V roce 2023 se jedná o očekávané náklady těsně před koncem lhůty pro vyúčtování a za rok 2024 se jedná o náklady odhadované, kalkulované. Skutečné náklady za rok 2023 a 2024 v době zpracování totiž ještě nejsou známy.

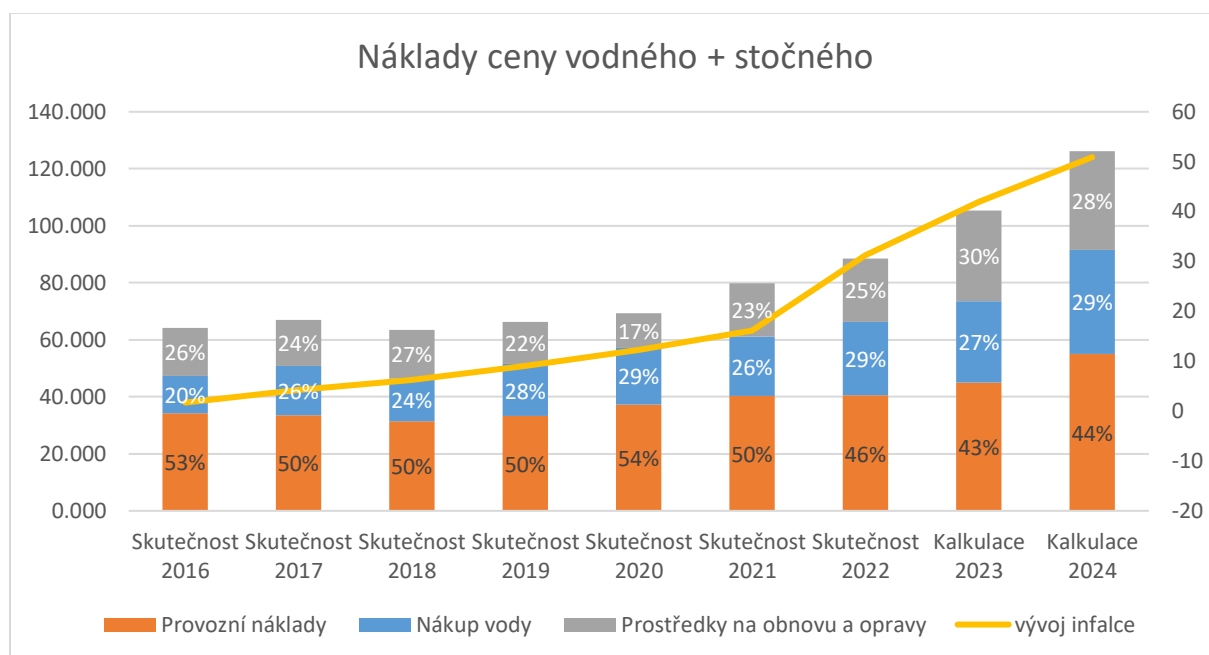
Tabulka 6 vývoj složek nákladů V+S v letech

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Oček. Skut. 2023	Kalk. 2024
Nákup vody z VKM	13,110	17,269	15,005	18,248	19,871	20,921	25,867	28,424	36,448
Provozní náklady	34,295	33,648	31,510	33,188	37,344	40,261	40,482	45,015	55,090
Prostředky obnovy a opravy	16,738	15,966	16,906	14,886	12,085	18,789	22,261	31,922	34,723

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 6 a Grafu níže je zřejmé, že v analyzovaném období došlo k poměrně dramatickému růstu nákladů na vodu nakoupenou, které tvoří velmi podstatnou část nákladů ceny V+S. Samotné tempo růstu ceny vody nakoupené kopíruje vývoj inflace v daném období a také fakt, že město a s ním přidružené obce se provozně osamostatnily od společnosti VKM. Také poměr provozních nákladů v ceně vodného a stočného roste, ale zde je již patrné, že tempo růstu je výrazně pomalejší než vývoj inflace. Naopak poměr provozních nákladů v ceně V+S v analyzovaném období pomalu klesá.

Obrázek 7 Náklady ceny vodného + stočného



Zdroj: vlastní zpracování

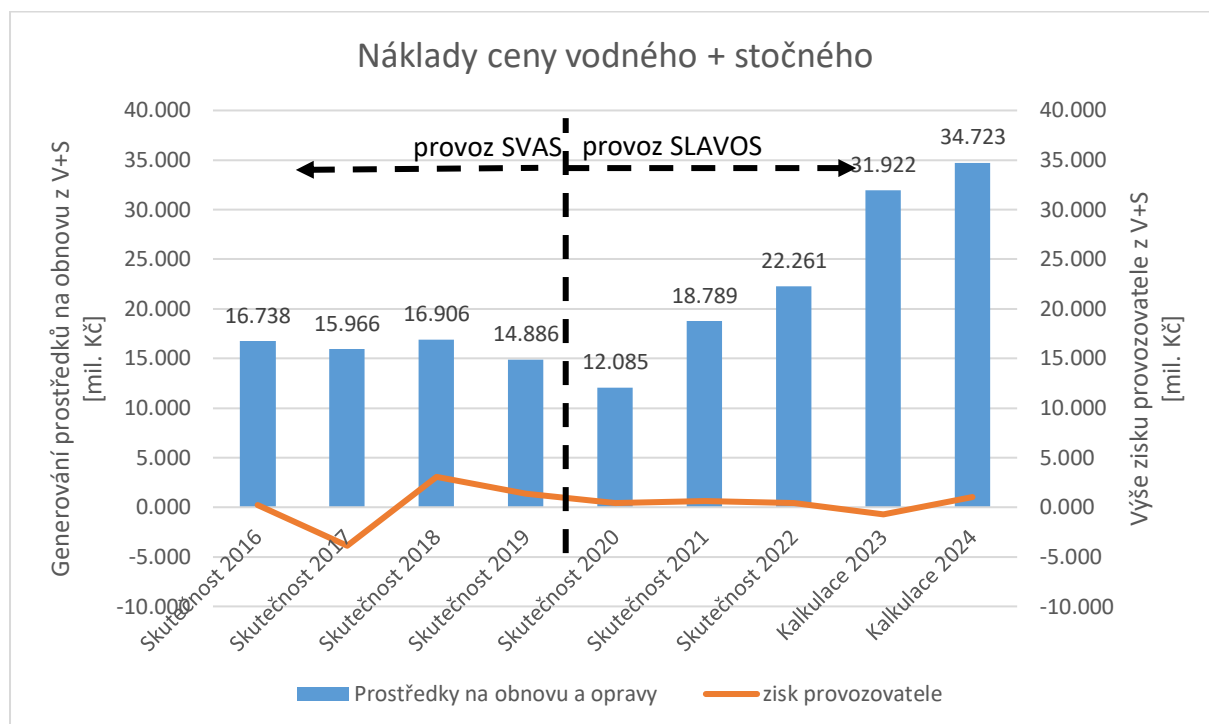
Zároveň ve zkoumaných datech lze pozorovat výrazný nárůst prostředků vynakládaných na opravy a obnovu infrastruktury. To je způsobeno jednak tlakem Vlastníka na udržitelnější obnovou vodohospodářského majetku a také je to tento efekt částečně způsoben přenesením tlaku regulátora oboru vodního hospodářství na vlastníky, aby dbali na svou funkci řádného hospodáře. Zejména se jedná o novelizaci cenového výměru MF z roku 2021.

Dalším ověřovaným aspektem, který bylo třeba prozkoumat byl transformační předpoklad, že změnou provozního modelu by nemělo docházet k politicky motivovanému ztrátovému provozu VHI ve prospěch politicky motivovanému, záměrnému udržování nízké ceny V+S.

Z níže uvedeno grafu je zřejmé, že cena vodného i stočného je nastavována v závislosti na potřebě řádného hospodaření s majetkem, přičemž vlastnická provozní společnost Slavos stále generuje drobný zisk v rádech stovek tisíc ročně. Rok 2023 nelze v době zpracování této práce posuzovat se závěrem, neboť získaná data byl zatím pouze předpokladem před koncem účetního období.

Navíc růst prostředků na hospodárnou obnovu majetku města Slaný a VSOSO je významně pozitivním znakem celé transformace. Kdy byl eliminován zisk externí provozní společnosti a zvýšená politická vůle zavést do položky vodného a stočného vyšší nárok na prostředky obnovy, neboť poklesla nejistota, zda tyto nebudou transformovány částečně do zisku externího provozovatele na úkor konečných odběratelů.

Obrázek 8 - Ziskovost provozovatele vs příjem Vlastníka

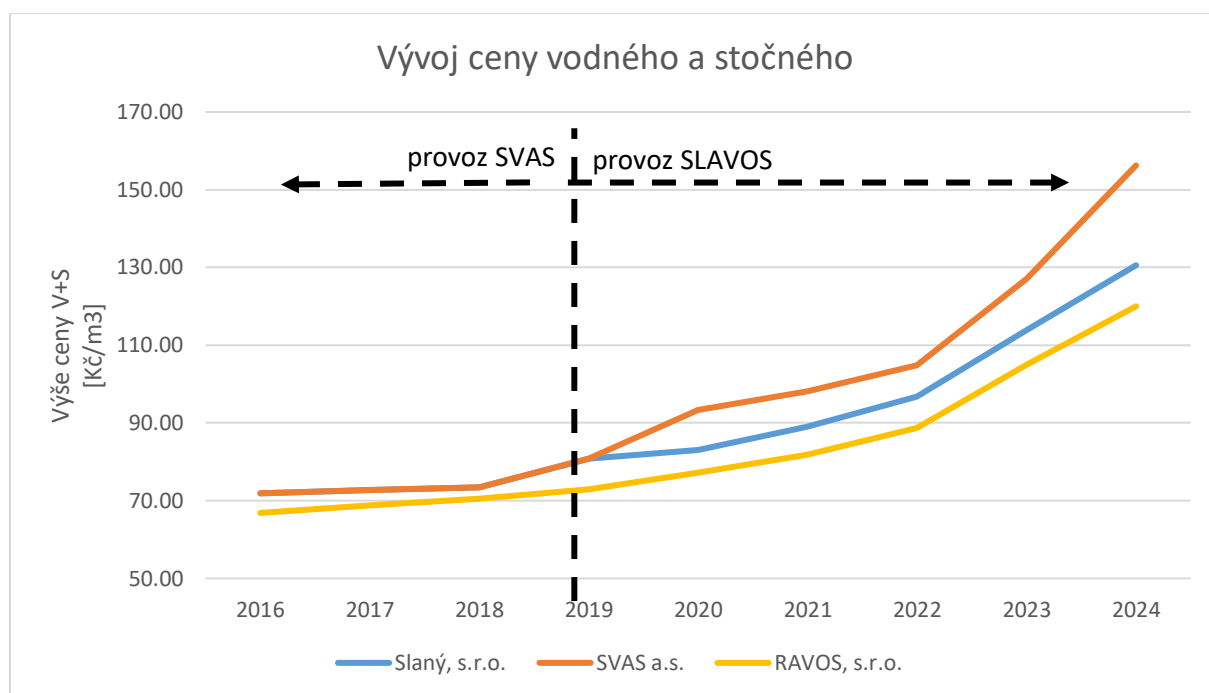


Zdroj: vlastní zpracování

V neposlední řadě bylo v rámci rozšířeného regionu slánska provedeno posouzení také vývoje ceny V+S v oblastech provozovaných i nadále společností SVAS. Z výše uvedeného grafu je přitom patrné, že po transformaci vlastní provozní společnosti bylo dosaženo výrazně vyššího objemu prostředků pro obnovu vodohospodářského majetku, a přitom tempo růstu ceny V+S definované společností Slavos je výrazně pomalejší než tempo růstu ceny v lokalitách provozovaných v oddílném modelu společností SVAS.

Na druhou stranu společnost REVOS, která působí na Rakovnicku vykazuje tempo růstu ceny v podstatě totožné jako růst cen u SLAVOSu s tím, že ale v době transformace provozního modelu na Slánsku měla společnost REVOS cenu již trochu nižší. Rozdíl v cenách mezi společností SLAVOS a REVOS se přitom prakticky nemění.

Obrázek 9 - Vývoj cen V+S v ostatních lokalitách regionu



Zdroj: vlastní zpracování

### **3.6 Závěr analýzy dat**

Z výše uvedených posouzení se tedy jeví, že volba transformace provozního modelu byla připravena dobře a že předpoklady, které si město Slaný vytyčilo v transformačním modelu byly naplněny.

Město má nyní neomezený vliv na řízení provozní společnosti. Nastavené procesy dle rozhovorů s vedením společnosti Slavos a města Slaný fungují a nevykazují žádné problémy.

Vlastníci infrastruktury v rámci ceny vodného a stočného navýšili příjmy nutné k obnově a opravám vodohospodářského majetku, a to při zajištění udržitelného hospodaření společnosti Slavos kterou není nutno dotovat z veřejných rozpočtů.

Cena vodného a stočného je sestavována konzistentní metodikou bez jakéhokoliv vlivu Transformace. A to tak, že navýšení provozních nákladů kopíruje pouze vývoj inflace. Dokonce ani ne v plné míře. Přitom se daří vývoj ceny udržovat v celostátním průměru a v korelaci s ostatními částmi regionu. Navíc se analyzovaných dat ukazuje, že cena V+S určená Vlastnickou společností Slavos roste zřetelně pomaleji než cena, kterou uplatňuje ve VKM společnost SVAS.

Navíc na základě provedených kontrol Ministerstva financí a Ministerstva zemědělství je společnost řízena kompetentně a bez problémů.



## 4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzováno a porozuměno teoretickým a metodologickým aspektům provozování komunálního vodohospodářského podniku. V teoreticko-metodologické části se podrobněji zabývalo oblastmi podnikání, komunálními podniky a provozováním vodovodů a kanalizací. Právní rámce, ekonomické aspekty a metodika provozování vodohospodářského podniku byly studovány, aby získaly široký pohled na tuto problematiku.

Praktická část byla zaměřena na konkrétní vodohospodářský podnik ve městě Slaný. Byl popsán jeho vznik a historický vývoj. Dále byl analyzován model provozování komunálního vodohospodářského podniku ve městě Slaný a byly zkoumány jeho výhody a nevýhody. Tento model byl srovnáván s alternativními přístupy.

Výsledkem provedeného výzkumu je lepší pochopení provozování komunálního vodohospodářského podniku a jeho specifík ve městě Slaný. Zjištění a doporučení z praktické části mohou sloužit jako podklad pro optimalizaci provozu vodovodů a kanalizací a zlepšení celkového vodohospodářského systému ve městě.

Je důležité si uvědomit, že vodohospodářství je dynamická oblast a legislativa se může měnit. Proto je nezbytné pravidelně sledovat aktuální právní předpisy a přizpůsobovat provoz vodohospodářského podniku aktuálním požadavkům a inovacím. Kromě toho je vhodné provádět pravidelné kontroly a revize, aby byla zajištěna dlouhodobá udržitelnost vodohospodářského systému ve Slaném.

Bakalářská práce poskytuje ucelený pohled na provozování komunálního vodohospodářského podniku a přináší konkrétní poznatky a doporučení pro zdokonalení vodohospodářského systému ve městě Slaný.

## Literární zdroje

### Knižní zdroje:

BROGAARD, Lena; PETERSEN, Ole Helby. Public-private partnerships (PPP s) in development policy: Exploring the concept and practice. *Development Policy Review*, 2018, 36: O729-O747.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.

DRÁŠILOVÁ ŠAFROVÁ, A. Základy úspěšného podnikání průvodce začínajícího podnikatele. Praha: GRADA Publishing, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-1161-9.

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2021. 198 s. ISBN 978-80-271-3041-2.

LALOUX, F. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvážování*. 2. vydání. Praha: PeopleComm, 2020. 377 s. ISBN 978-80-87917-68-8.

MORAVEC, T. a L. ANDREISOVÁ, *Obchodní společnost pohledem Corporate Governance*. Praha: GRADA Publishing, 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-1217-3.

NOVÁK, A. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. 208 s. ISBN 978-80-271-0333-1.

Neck, H. M., Neck, C. P., & Murray, E. L. *Entrepreneurship: The Practice and Mindset*. SAGE Publications, 2019. 536 s. ISBN 978-1-4833-8352-1.

OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9.

PEKOVÁ, J., Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 784 s. ISBN 978-80-7598-209-4.

PRAVDOVÁ, Markéta; JOSKOVÁ, Lucie a DVOŘÁKOVÁ, Eva. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 5. aktualizované vydání. Právo pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2024. 304 s. ISBN 9788027104000.

PLOS, Jiří. *Stavební zákon s komentářem pro praxi: [stav k 31.8.2013]*. Praha: Grada, 2013. 769 s. ISBN 978-80-247-3865-9.

SPIILKA, P., *Provozování kanalizační infrastruktury na území města Slaný v návaznosti na pravidla OPŽP*, Slaný: Sofis Grant, s. r. o. 2020, 39 s.

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2020. 260 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

STRAKOVÁ, J. *Malé a střední podniky v ČR-současnost a vize*. Praha: GRADA Publishing, 2020. 200st. ISBN 978-80-271-1666-9.

ŠENKAPOULOVÁ, Jana, Marek HELCELET, Martin LUKEŠ, et al. *Příručka provozovatele stokové sítě*. Druhé aktualizované a doplněné vydání. Líbeznice: Medim, spol. s r.o. pro SOVAK ČR, 2018. 200 s. ISBN 978-80-87140-52-9.

ŠTRUNC, Adam a ŠTRUNC, Pavel. *Podnikání z lavice*. V Brně: BizBooks, 2020. 95 s. ISBN 978-80-265-0938-7.

ŠVECOVÁ, L., VEBER, J. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. 344 s. ISBN 978-80-271-1385-9.

VLACHOVÁ, Barbora. *Právo pro podnikatele*. Edice učebních textů. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. 126 s. ISBN 978-80-88330-05-9.

WANG, Huanming, et al. Public–private partnership in Public Administration discipline: a literature review. *Public management review*, 2018, 20.2: 293-316.

#### **Internetové zdroje:**

EAGRI, *Vodovody a kanalizace České republiky 2021*. [Online] 2022. [cit. 2023-07-14]. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/web/mze/voda/osveta-a-publikace/publikace-a-dokumenty/vodovody-a-kanalizace/vodovody-a-kanalizace-2021.html>

#### **Právní předpisy:**

Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 22.3.2012, Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

Zákon č. 254/2001 Sb. ze dne 25.07.2001, o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon)

Zákon č. 274/2001 Sb., ze dne 02.08.2001, o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích)

Zákon č. 541/2020 Sb. ze dne 23. 12. 2020, zákon o odpadech

Zákon č. 76/2002 Sb. ze dne 5. 2. 2002, o integrované prevenci a omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů (zákon o integrované prevenci)

Zákon č. 526/1990 Sb., ze dne 21.12.1990, (zákon o cenách)

Zákon č. 563/1991 Sb. ze dne 31.12.1991, (zákon o účetnictví)

Zákon č. 224/2015 Sb. ze dne 11.09.2015, Zákon o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, (zákon o prevenci závažných havárií)

Zákon č. 350/2011 Sb., ze dne 27.10.2011, Zákon o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon)

Vyhláška:

Vyhláška č. 428/2001 Sb. Ve znění pozdějších předpisů (vyhl. č. 48/2014 Sb.), ze dne 20. 3. 2014

## Přílohy

Příloha 1 Tabulka 7 Klíč rozpočítávání nájemného platný do roku 2023

Typ	Vlastník	Hodnota majetku [tis Kč] <b>Aktuální</b>	Podíl dle hodnoty majetku <b>včetně</b> započtení opotřebení a rozdílů technologií
		[tis Kč]	[%]
rozvodná vodovodní síť	Obec Beřovice	<b>13 439,60</b>	0,29%
rozvodná vodovodní síť	Obec Tuřany	<b>16 076,40</b>	0,93%
rozvodná vodovodní síť	Obec Žižice	<b>23 374,00</b>	0,44%
rozvodná vodovodní síť	Obec Dřínov	<b>2 802,30</b>	0,06%
rozvodná vodovodní síť	Obec Hobšovice	<b>22 437,70</b>	0,37%
rozvodná vodovodní síť	Obec Jarpice	<b>7 106,01</b>	0,13%
rozvodná vodovodní síť	Obec Jedomělice	<b>9 703,20</b>	0,18%
rozvodná vodovodní síť	Obec Jemníky	<b>5 871,02</b>	0,12%
rozvodná vodovodní síť	Obec Knovíz	<b>12 907,20</b>	0,24%
rozvodná vodovodní síť	Obec Královice	<b>6 264,61</b>	0,13%
rozvodná vodovodní síť	Obec Libovice	<b>13 738,08</b>	0,54%
rozvodná vodovodní síť	Obec Podlešín	<b>10 374,30</b>	0,21%
rozvodná vodovodní síť	Obec Řisuty	<b>11 690,99</b>	0,23%
rozvodná vodovodní síť	Obec Studeněves	<b>12 882,74</b>	0,60%
rozvodná vodovodní síť		<b>14 663,80</b>	0,27%
rozvodná vodovodní síť	Obec Zvoleněves	<b>21 456,34</b>	0,41%
rozvodná vodovodní síť	Obec Líský	<b>7 300,00</b>	0,11%
rozvodná vodovodní síť	Obec Páleč	<b>10 261,90</b>	0,16%
rozvodná vodovodní síť	Obec Pozdeň	<b>16 313,91</b>	0,25%
rozvodná vodovodní síť	Obec Přelíc	<b>17 483,20</b>	0,27%
rozvodná vodovodní síť	Obec Želenice	<b>8 862,00</b>	0,14%
rozvodná vodovodní síť	Slaný	<b>346 176,00</b>	<b>41,02%</b>
rozvodná vodovodní síť	VSOSO	<b>216 690,00</b>	<b>4,47%</b>
Úpravna vody	VSOSO	<b>67 288,00</b>	<b>48,42%</b>
		<b>895 163,30</b>	<b>100,00%</b>

Příloha 2 Dotazník spokojenosti služeb se SLAVOS SLANÝ S.R.O.

1. Kvalita vody- Jak jste spokojen/a s kvalitou pitné vody ve Vaší obci?\*

Vyberte jednu odpověď

Velmi spokojen/a

Spíše spokojen/a

Spíše nespokojen/a

Velmi nespokojen/a

Nevím

2. Spolehlivost dodávky- Jak jste spokojen/a s pravidelností dodávek vody do Vaší obce?\*

Vyberte jednu odpověď

Velmi spokojen/a

Spíše spokojen/a

Spíše nespokojen/a

Velmi nespokojen/a

Nevím

3. Havárie a poruchy- Jak jste spokojen/a s rychlostí zásahu při haváriích a poruchách?\*

Vyberte jednu odpověď

Velmi spokojen/a

Spíše spokojen/a

Spíše nespokojen/a

Velmi nespokojen/a

Nevím

4. Opravy a údržba - Jak jste spokojen/a s kvalitou provedených oprav a údržby vodohospodářské infrastruktury?\*

Vyberte jednu odpověď

Velmi spokojen/a

Spíše spokojen/a

Spíše nespokojen/a

Velmi nespokojen/a

Nevím

5. Účtování - Jak jste spokojen/a s přehledností vyúčtování za vodu?\*

Vyberte jednu odpověď

Velmi spokojen/a

Spíše spokojen/a

Spíše nespokojen/a

Velmi nespokojen/a

Nevím

6. Zákaznická podpora - Jak jste spokojen/a s úrovní zákaznické podpory poskytované společností Slavos?\*

Vyberte jednu odpověď

Velmi spokojen/a

Spíše spokojen/a

Spíše nespokojen/a

Velmi nespokojen/a

Nevím

7. Komunikace - Jak jste spokojen/a se schopností společnosti Slavos komunikovat s klienty?\*

Vyberte jednu odpověď

Velmi spokojen/a

Spíše spokojen/a

Spíše nespokojen/a

Velmi nespokojen/a

Nevím

8. Celkové hodnocení společnosti - Jak byste celkově zhodnotil/a kvalitu služeb poskytovaných společností Slavos?\*

Vyberte jednu odpověď

Vynikající

Velmi dobrá

Průměrná

Špatná

Nevím



# ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



## Provozování komunálního vodo hospodářského podniku

Michaela Hrabánková, PEMBC02



# Řešená problematika

## Cíl práce

- Posouzení plnění předpokladů zvoleného transformačního modelu společnosti SLAVOS SLANÝ s. r. o.

## Metodika

- Literární rešerše
- Podklady ze společnosti SLAVOS SLANÝ s. r. o.



# Představení společnosti

- Společnost Slavos Slaný s.r.o. je provozovatelem vodovodních a kanalizačních sítí ve městě Slaný a také provozuje infrastrukturu okolních obcí, které jsou sdružené ve vodohospodářském sdružení.
- Poskytuje služby spojené s distribucí pitné vody, odváděním a čištěním odpadních vod pro obyvatele a podniky v regionu.
- Společnost se zaměřuje na udržitelný provoz vodohospodářské infrastruktury a aktivně spolupracuje s místními orgány a komunitou na zajištění efektivního a bezpečného zásobování vodou.

# Posouzení plnění předpokladů VŠEM zvoleného transformačního modelu

- Prováděný místní průzkum zahrnoval společnost Slavos a společnost SVAS a.s., která fungovala jako provozovatel na Slánsku před transformací.
- Cílem průzkumu bylo porovnání trendů vývoje před transformací a zejména po transformaci, která znamenala zásadní změnu pro město Slaný.
- Další část průzkumu zahrnovala společnost RAVOS, s.r.o., která spravuje vodohospodářskou infrastrukturu v okrese Rakovník.
- RAVOS se zabývá výrobou a distribucí pitné vody a odváděním a čištěním odpadních vod pro více než 25 000 obyvatel.
- Cílem analýzy dat ze společnosti RAVOS bylo posouzení trendů vývoje cen vodného a stočného v podobně velké společnosti v regionu.

# Analýza dat

- Datovou základnu pro posouzení tvoří porovnání všech položek výpočtu ceny vodného a stočného podle cenových předpisů za každý kalendářní rok a skutečné dosažené hodnoty v témže roce.
- Tato porovnání vodného a stočného jsou povinně zveřejňována podle ustanovení § 36 odst. 5 zákona o vodovodech a kanalizacích.
- Data aktuálního roku byla získána z veřejných zdrojů, avšak historické časové řady musely být poskytnuty provozovatelskými společnostmi.
- Pro analýzu byla zvolena časová řada od roku 2016 do roku 2024 kvůli změnám v legislativě a strukturách kalkulace.
- Příkazem ministra zemědělství byl v roce 2015 zřízen úsek vodního hospodářství MZe, který má na starosti hlavní regulaci a dohled nad sektorem VaK.
- Jedním z jeho úkolů je posilování analytické činnosti v oboru vodovodů a kanalizací, čímž byla stanovena pevná struktura ekonomických kalkulací.
- Tímto okamžikem lze data považovat za konzistentní a odrážející srovnatelnou ekonomickou výkonnost provozovatelů.
- Vedle ekonomického posouzení byla také zkoumána obecná spokojenost s poskytovanými službami provozovatele po transformaci prostřednictvím dotazníkového šetření zaslaného starostům v regionu a monitoringu veřejného mínění.

# Poskytování služeb v odpovídající kvalitě

- Spokojenost obyvatel s veřejnými službami, jako je dodávka vody, se obvykle měří pomocí průzkumů veřejného mínění nebo dotazníků, které se distribuují mezi obyvatele.
- V rámci této analýzy byl použit průzkum zapojením starostů z regionu v dotazníkovém šetření.
- Dotazník SURVIO byl zaslán 22 respondentům, z nichž 17 odpovědělo.
- Hodnoceno bylo škálou možností od "velmi spokojen" po "velmi nespokojen".
- V rámci společnosti Slavos bylo zjišťováno, zdali existují oficiální stížnosti na kvalitu poskytovaných služeb nebo zda byly orgány dohledu zaznamenány pochybení v cenotvorbě.

# Poskytování služeb v odpovídající kvalitě

- Mimo obecných dotazů dvou občanů v roce 2022 společnost nezaznamenala žádné výtky.
- V roce 2022 proběhla cenová kontrola ve společnosti Slavos, která se zaměřovala na dodržování ustanovení zákona o cenách a souvisejících právních předpisů za období od 1. 1. 2019 do 31. 12. 2020.
- Kontrolu vykonal Specializovaný finanční úřad podle ustanovení § 8 odst. 1 písm. o) ve spojení s ustanovením § 11 odst. 9 zákona č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky.
- Nález této kontroly nezjistil porušení pravidel věcného usměrňování ceny při sestavování cenových kalkulací.
- Společnost Slavos dále provádí pravidelný monitoring kvality vody a sleduje chemické a bakteriální parametry.

# Závěr analýzy dat

- Volba transformace provozního modelu byla dobře připravena.
- Předpoklady stanovené městem Slaným v transformačním modelu byly naplněny.
- Město má nyní plnou kontrolu nad provozní společností.
- Procesy stanovené ve spolupráci s vedením společnosti Slavos a městem Slaný fungují bez problémů.
- Vlastníci infrastruktury zvýšili příjmy z vodného a stočného, které jsou využívány na obnovu a opravy majetku.
- Hospodaření společnosti Slavos je udržitelné bez nutnosti dotací z veřejných rozpočtů.

# Závěr analýzy dat



Cena vodného a stočného je sestavována metodikou bez vlivu transformace.



Zvyšování provozních nákladů reflektuje pouze inflaci, a to jen částečně.



Cena vodného a stočného zůstává v celostátním průměru a koreluje s ostatními regiony.



Cena určená Vlastnickou společností Slavos roste pomaleji než cena ve VKM společnosti SVAS.



Společnost je řízena kompetentně a bez problémů.



Provedené kontroly Ministerstva financí a Ministerstva zemědělství potvrzují správné řízení společnosti

# Závěr

- Společnost Slavos je stabilně fungující provozní společností.
- Poskytuje vysokou kvalitu služeb.
- Transformace proběhla bez nutnosti čerpání úvěrů nebo požadavku na navýšení základního kapitálu od vlastníků společnosti.
- Transformace byla pečlivě připravena a realizována podle plánu a ekonomických modelů.
- I přes menší odchylky od plánovaných kroků byla transformace úspěšná.
- Odchylky jsou přičítány turbulentnímu vývoji v oblasti makroekonomiky, zejména v důsledku pandemie COVID-19 a války na Ukrajině.



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**