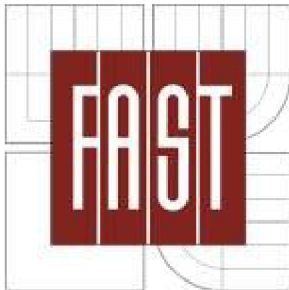


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ  
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

# NÁKLADY ŽIVOTNÍHO CYKLU MAJETKU VE VLASTNICTVÍ MĚSTA

Life Cycle Cost of Property Owned by the City

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. TEREZA VLASTNÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. VÍT HROMÁDKA Ph.D.

BRNO 2015



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

<b>Studijní program</b>	N3607 Stavební inženýrství
<b>Typ studijního programu</b>	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
<b>Studijní obor</b>	3607T038 Management stavebnictví (N)
<b>Pracoviště</b>	Ústav stavební ekonomiky a řízení

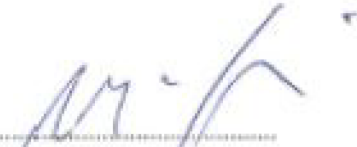
## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>Diplomant</b>	Bc. Tereza Vlastníková
<b>Název</b>	Náklady životního cyklu majetku ve vlastnictví města
<b>Vedoucí diplomové práce</b>	doc. Ing. Vít Hromádka, Ph.D.
<b>Datum zadání diplomové práce</b>	31. 3. 2015
<b>Datum odevzdání diplomové práce</b>	15. 1. 2016

V Brně dne 31. 3. 2015

  
.....  
doc. Ing. Jitka Korytářová, Ph.D.  
Vedoucí ústavu



  
.....  
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA  
Děkan Fakulty stavební VUT

### **Podklady a literatura**

- MARKOVÁ, L. a kol. Náklady životního cyklu stavby. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2011
- KORYTÁROVÁ, J., HROMÁDKA, V. Veřejné stavební investice. Brno, VUT FAST Brno, 2007
- KORYTÁROVÁ, J., FRIDRICH, J., PUCHÝŘ B. Ekonomika investic. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2001
- MÁČE, M. Finanční analýza investičních projektů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006

### **Zásady pro vypracování (zadání, cíle práce, požadované výstupy)**

1. Náklady životního cyklu stavby
2. Majetek měst a obcí a jeho správa
3. Náklady životního cyklu v procesu řízení majetku měst a obcí
4. Případová studie zaměřená na využití nákladů životního cyklu při řízení vybraného majetku města


Cílem práce je zmapovat problematiku využití přístupu nákladů životního cyklu pro řízení majetku města a na případové studii tento přístup aplikovat.

Výstupem práce bude zhodnocení problematiky nákladů životního cyklu v řízení majetku města a zpracovaná případová studie ověřující možnosti aplikace tohoto přístupu.

### **Struktura bakalářské/diplomové práce**

VŠKP vypracujte a rozdělte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

  
.....  
doc. Ing. Vit Hromádka, Ph.D.  
Vedoucí diplomové práce

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na problematiku nákladů životního cyklu majetku ve vlastnictví města. Práce se zabývá nejen obecnou problematikou nákladů životního cyklu stavby, ale především způsoby, jakými obce spravují svůj majetek a řídí jeho náklady. Tyto způsoby jsou aplikovány v případové studii, která se zabývá náklady a hospodařením bazénových provozů v majetku města Brna.

## **Klíčová slova**

Životní cyklus, životnost stavby, náklady životního cyklu, obchodní společnost vlastněná obcí, bazén, koupaliště, provozní náklady, hospodářský výsledek

## **Abstract**

The master thesis focuses on problems connected with the life cycle cost of property owned by the city. It analyses general issues of the life cycle cost of construction, but it mainly analyses the ways in which local authorities manage their properties and their cost. Those methods are applied in a case study, that addresses the cost and management of swimming pool sites which are owned by the city Brno.

## **Keywords**

Life cycle, life cycle of construction , life cycle cost, company owned by the local authority, swimming pool, outdoor swimming pool, operating costs, profit

## **Bibliografická citace VŠKP**

Bc. Tereza Vlastníková *Náklady životního cyklu majetku ve vlastnictví města*. Brno, 2016. 81 s., 87 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce doc. Ing. Vít Hromádka, Ph.D.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 14.1.2016

  
.....

podpis autora  
Bc. Tereza Vlastníková

**Poděkování:**

Úvodem bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vítu Hromádkovi Ph.D. za poskytnuté konzultace, cenné rady, odborné vedení a trpělivost, kterou mi věnoval během tvorby diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat panu Ing. Richardu Ellederovi ze společnosti STAREZ-SPOT, a.s. za poskytnuté informace k tématu práce.

## Obsah

1.	Úvod .....	11
2	Životní cyklus staveb .....	12
2.1	Etapy životního cyklu stavby.....	13
2.1.1.	Předinvestiční fáze .....	13
2.1.2.	Investiční fáze .....	13
2.1.3.	Provozní fáze .....	14
2.1.4.	Likvidační fáze .....	14
2.2	Životnost stavby .....	14
2.2.1.	Technická životnost stavby .....	14
2.2.2.	Ekonomická životnost .....	15
2.2.3.	Morální životnost .....	16
2.2.4.	Právní životnost .....	16
3	Náklady životního cyklu stavby .....	16
3.1	Další metody stanovení nákladů životního cyklu – nákladově výstupové metody.....	18
3.1.1.	Analýza minimalizace nákladů – CMA .....	18
3.1.2	Analýza nákladů a užitků – CBA.....	18
3.1.3	Analýza efektivnosti nákladů – CEA.....	19
3.1.4	Analýza užitečnosti nákladů – CUA.....	19
3.3	Druhy nákladů životního cyklu staveb .....	20
3.3.1	Náklady související s technickými parametry budovy.....	20
3.3.2	Provozní náklady budovy .....	21



3.3.3	Administrativní náklady .....	22
4	Majetek měst a obcí .....	23
4.1	Historie majetku města a obcí .....	23
4.2	Znovuobnovení obecní samosprávy .....	23
4.3	Vrácení majetku městům a obcím .....	24
4.3.1	“Privatizační část“ zákona č. 172/1991 Sb. ....	25
4.3.2	“Restituční část“ zákona č. 172/1991 Sb. ....	25
4.4	Správa majetku .....	26
4.4.1	Přímá správa obecního majetku .....	26
4.4.2	Příspěvková organizace .....	26
4.4.3	Obchodní společnost vlastněná obcí .....	27
4.4.4	Pronájem nemovitosti soukromé firmě (příp. koncesní smlouva) .....	27
4.4.5	Smluvní vztah .....	27
4.4.6	Volný trh .....	28
4.5	Obchodní společnost vlastněná obcí .....	28
4.5.1	“in house“ forma .....	29
4.5.2	Klasicky podnikající firmy .....	30
4.6	Kolize se zákonem č. 137/2006 Sb. zákon o veřejných zakázkách .....	30
4.7	Kolize se zákonem č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím .....	32
4.8	Využití obecních obchodních společností .....	33
5	Správa majetku Statutárního města Brna .....	34
5.1	Působnost města při nakládání s majetkem .....	35

5.2	Struktura majetku statutárního města Brna .....	38
6	Případová studie .....	41
6.1	Představení společnosti STAREZ-SPORT, a.s.....	41
6.6.1.	Organizační struktura společnosti.....	42
6.2	Majetek společnosti.....	42
6.3	Hospodaření společnosti.....	43
7	Bazénové provozy .....	45
7.1	Specifika veřejných bazénových provozů .....	45
7.1.1.	Náklady bazénových provozů.....	45
7.1.2.	Vyrovnávací platba .....	46
7.2	Městský plavecký stadion Lužánky .....	47
7.2.1.	Historie a popis areálu .....	47
7.2.2.	Technický stav plaveckého stadionu.....	48
7.2.3.	Hospodaření plaveckého stadionu .....	49
7.2.4.	Náklady .....	50
7.3	Aquapark Kohoutovice.....	51
7.3.1.	Historie a popis areálu.....	51
7.3.2.	Technický stav Aquaparku Kohoutovice .....	52
7.3.3.	Hospodaření aquaparku.....	52
7.3.4.	Náklady .....	53
7.4	Lázeňské a relaxační centrum Rašínova .....	55

7.4.1.	Historie a popis areálu .....	55
7.4.2.	Hospodaření lázní a jejich náklady .....	56
7.5	Krytý plavecký bazén Ponávka.....	57
7.5.1.	Hospodaření plaveckého bazénu a jeho náklady .....	59
8	Letní provozy .....	60
8.1	Koupaliště Riviéra.....	60
8.1.1.	Historie a popis areálu .....	60
8.1.2.	Technický stav areálu.....	61
8.1.3.	Náklady .....	63
8.2	Hodnocení efektivnosti výměny železobetonových van za vany nerezové .....	64
8.2.1.	Hodnocení efektivnosti investice.....	65
8.3	Letní koupaliště Zábřdovice .....	68
8.3.1.	Historie a popis areálu.....	68
8.3.2.	Technický stav .....	69
8.3.3.	Hospodaření areálu a jeho náklady .....	69
9	Závěr .....	71
10	Použitá literatura.....	73
11	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....	76
12	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	79
13	SEZNAM PŘÍLOH .....	80

# 1. Úvod

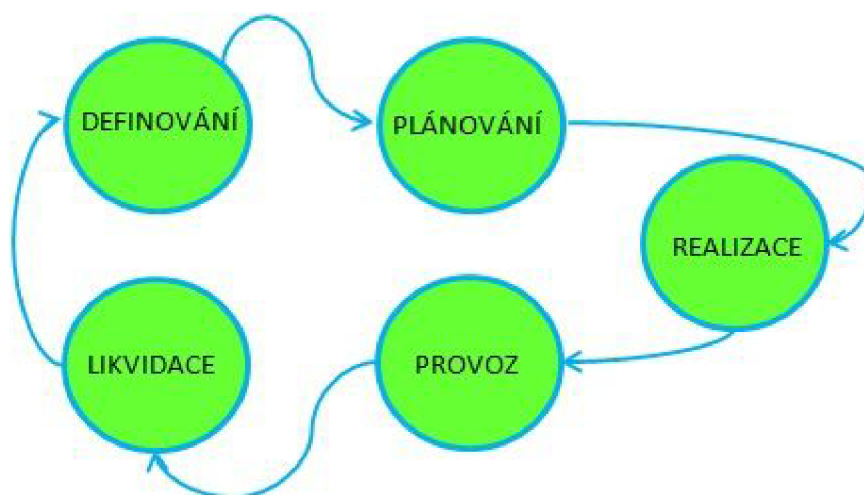
Všechny stavby, i ty které jsou zatím pouze na papíře, mají svůj životní cyklus. Ten začíná fází plánování a definování, poté pokračuje realizací a končí likvidací stavby. Délku životního cyklu stavby ovlivňuje nejen její životnost, ale také činnosti, pro které je využívána.

V každé z fází životního cyklu vznikají charakteristické náklady. Některé z nich ovlivnit nelze (daně, poplatky), ale velké množství ano (náklady na energie, údržbu, marketing). Možnost ovlivnění nákladů klesá s rostoucím stářím stavby. Největší příležitost pro ovlivnění nákladů životního cyklu je ve fázi plánování a definování projektu. To jaké zvolíme materiály a technologie má významný vliv na ekonomickou stránku projektu. I když se volba levnějších materiálů a technologií zdá při tvoření rozpočtu, jako jediná varianta, je důležité se zamyslet nad budoucími náklady. Ty se totiž mohou v průběhu provozní fáze výrazně navýšit. Proto by měla být jedna z částí ekonomického hodnocení projektu zaměřena na náklady životního cyklu a jejich posouzení některou z používaných metod.

S náklady životního cyklu se potýká i majetek vlastněný a spravovaný obcemi. S nárůstem majetku obcí po roce 1989 přišla otázka, jakým způsobem tento majetek a tedy i související náklady spravovat. Většina obcí neměla vypracovanou majetkovou politiku a strategie pro správu majetku. V současné době mají obce několik možností jakými svůj majetek spravovat. Přímá správa majetku se týká pouze velmi malé části. Velkou část správy majetku obce delegují na příspěvkové organizace, obchodní společnosti nebo je ponechávají volnému trhu.

## 2 Životní cyklus staveb

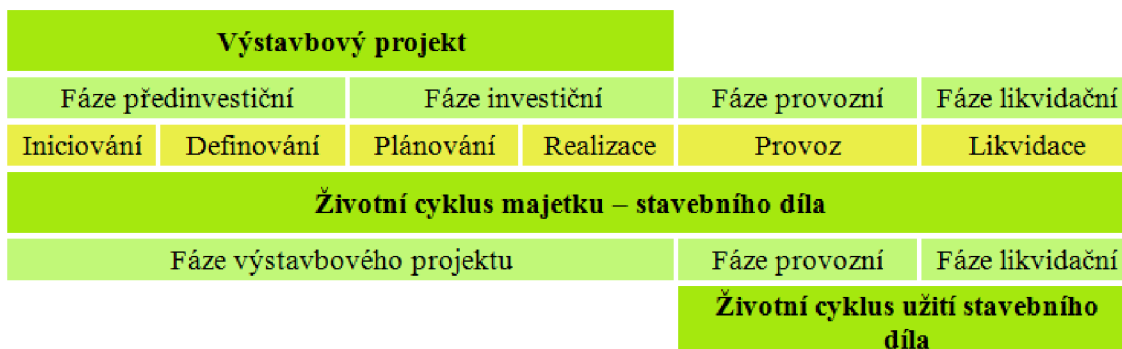
Každá stavba ať už se jedná o menší rodinný dům či výstavbu velkého areálu prochází určitým vývojem. Tento vývoj se souhrnně nazývá životní cyklus stavby. Je to období od prvotního definování myšlenky, kdy dochází k velmi důležitým ekonomickým a technickým rozhodnutím, které velmi často rozhodují o budoucím úspěchu, či neúspěchu projektu, jeho realizaci, provozování a likvidaci. Velmi nadneseně je možné životní cyklus stavby přirovnat k živému organismu a to především díky tomu, že je možné jej měnit a přizpůsobit dle požadavků investora či uživatele.



Obrázek 1 - Cyklický průběh životního cyklu stavby, konstrukce vlastní, zdroj [26]

## 2.1 Etapy životního cyklu stavby

Životní cyklus stavby můžeme chápat jako sled následujících fází.



Obrázek. 2 - Fáze životního cyklu stavby a stavebního díla, zdroj [26]

### 2.1.1. Předinvestiční fáze

Tato fáze je z hlediska budoucí úspěšnosti projektu velmi důležitá. Dochází zde k definování prvotní myšlenky projektu stavby. Cílem této fáze je vytvoření studie proveditelnosti, která závisí na vhodně zvoleném souboru technicko - ekonomických ukazatelů, vypracování podnikatelského plánu souvisejícího se stavbou. Tyto činnosti jsou poté shrnuty v závěrečné zprávě, která má velký podíl na přijetí, či zamítnutí projektu.

### 2.1.2. Investiční fáze

Investiční fázi lze rozdělit na dvě části. Část projektovou a část realizační. Náklady na část realizační jsou zpravidla mnohonásobně vyšší než na část projektovou, ale to této části neubírá na důležitosti. Kvalitně vypracovaný projekt dokáže ušetřit velké množství nákladů. Investiční fázi můžeme charakterizovat v těchto bodech [1]

- Vypracování prováděcích plánů projektu
- Vypsání soutěže na projektanta, výběr projektanta, uzavírání smluv s projektantem
- Zpracování dokumentace k územnímu řízení
- Vypracování projektu pro stavební povolení

- Zkušební provoz
- Přejímka stavby a kolaudace

### ***2.1.3. Provozní fáze***

Provozní fáze stavby začíná zkušebním provozem a postupným nárůstem kapacit stavby až do jejího úplného zatížení. Nedostatky odhalené v tomto časovém úseku je možné započítávat jako náklady investiční fáze projektu a to vzhledem k tomu, že s ní velmi úzce souvisí. Pozdější zjištění nedostatků s sebou nese riziko velmi nákladných a časově náročných oprav. Teprve v této fázi je možné vidět důležitost pečlivého plánování projektu v předinvestiční fázi. Náklady na provoz stavby jsou nejpodstatnější částí nákladů na samotnou stavbu. Je to způsobeno tím, že provozní fáze je zpravidla tou nejdelší.

### ***2.1.4. Likvidační fáze***

V likvidační fázi se stavba již neužívá. V této fázi je důležité neopomenout náklady vzniklé odstraněním stavby a sanací nově vzniklého území. Můžeme zde také mluvit o výnosech, které mohou vzniknout např. prodejem stavebních materiálů.

## **2.2 Životnost stavby**

Životnost stavby můžeme definovat jako dobu, po kterou stavba jako celek nebo její částí plní svou funkci v rámci předepsaných provozních podmínek. Dokud jejich opotřebení nepřesáhne povolenou toleranci a přináší užitek jejímu uživateli či majiteli.

Obecně rozeznáváme u staveb 4 druhy životnosti.

### ***2.2.1. Technická životnost stavby***

Technická životnost stavby - období od vzniku stavby až po okamžik, kdy stavba přestane poskytovat bezzávadný užitek, za předpokladu běžné údržby.

Na její délku má vliv použitý konstrukční systém, způsob držby, rekonstrukce a modernizace stavby. Životnost staveb také podstatně ovlivňuje návrh stavby, způsob a kvalita provedení základových konstrukcí, použité technologické řešení, intenzita užívání.

Pro technickou životnost je také důležitá životnost jednotlivých konstrukčních prvků. Ty se rozdělují do dvou skupin:

#### Konstrukční prvky s dlouhodobou životností

- Základy
- Svislé nosné konstrukce
- Vodorovné konstrukce
- Střešní konstrukce
- Schodišťové konstrukce

#### Konstrukční prvky s krátkodobou životností

- Povrchové úpravy stěn
- Podlahy
- Oplechování
- Výplně otvorů
- Izolační vrstvy apod.

#### **2.2.2. Ekonomická životnost**

*“Období, po které je účelné stavbu hospodárně využívat. Bývá zpravidla kratší než technická životnost z toho důvodu, že se hodnota stavby nesnižuje pouze užíváním, ale také technickým pokrokem, změnou náhledu na uživatelský standard apod.” [1]*

Pro ekonomickou životnost je důležitým faktorem doba využitelnosti stavby. V případě, že stávající stavba již nevyhovuje technickým nebo uživatelským požadavkům a její náklady převyšují nad výnosy, můžeme mluvit o tom, že je stavba na konci své ekonomické životnosti.



### 2.2.3. Morální životnost

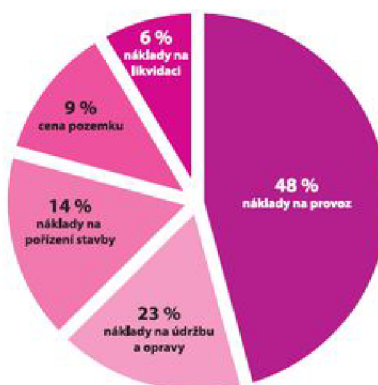
Doba od vzniku stavby až po její zastarání. Úzce souvisí s vývoje trhu, pokrokem technologií, rozvojem území, módním vkusem.

### 2.2.4. Právní životnost

Doba od kolaudačního souhlasu po rozhodnutí o odstranění stavby.

## 3 Náklady životního cyklu stavby

Náklady životního cyklu stavby (Life cycle cost) můžeme brát jako souhrn všech nákladů vynaložených od předinvestiční fáze až po fázi likvidační. Tyto náklady můžeme vyčíslit ve kterémkoliv okamžiku životního cyklu, s ovlivněním jejich výše to tak snadné není. Možnost ovlivnit náklady stavby máme především v předinvestiční fázi, kdy probíhá definování a plánování. Zde je vhodné myslet nejen na nízké realizační náklady, ale především na to, jaké budou náklady v provozní fázi. Ty tvoří převážnou část nákladů celého životního cyklu, viz obrázek



Obrázek 3 - Procentuální vyjádření nákladů životního cyklu staveb, zdroj [26]

Je tedy zřejmé, že volba levnějších materiálů a technologických řešení při přípravě a realizaci stavby v období užívání výrazně zvýší náklady v období užívání a provozování stavby. I z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby jedním z podkladů pro rozhodnutí o investici bylo vyčíslení nákladů životního cyklu.

Hodnotu nákladů životního cyklu můžeme vyjádřit tímto vztahem:

$$LCC = C_p + \sum_{i=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^i}$$

(1)

LCC...Náklady životního cyklu (Life cycle cost)

C<sub>p</sub>...náklady na pořízení

C<sub>t</sub>...součet všech relevantních nákladů po dobu životnosti majetku po odečtení pozitivních peněžních toků, např. zbytkové hodnoty stavby nebo hodnoty pozemku na prodej

r...diskontní sazba (časová hodnota peněz)

Analýza nákladů životního cyklu může být pro investora velkým přínosem, zejména z těchto důvodů [5]

- transparentnost budoucích provozních nákladů,
- možnost plánovat budoucí výdaje,
- lepší informovanost o celkových nákladech budovy,
- schopnost ovlivňovat a optimalizovat budoucí náklady ve fázi koncepcce stavby,
- dosahování a demonstrování lepší hodnoty projektů (value for money),
- shoda s požadavky veřejného sektoru na pořizování staveb,
- hodnocení konkurenčních variant – celku nebo částí,
- porovnání kompromisního řešení mezi technickými parametry projektu a náklady

Hodnota nákladů životního cyklu může být pro investora více určující hodnota než cena za realizaci stavby. Pro představu celkové náklady administrativní budovy po dobu životnosti 30 let jsou 1 (náklady na pořízení):5 (náklady na údržbu):200 (náklady na provoz budovy včetně nákladů na zaměstnance). Lépe je tento příklad znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 1 - Relativní náklady vlastnictví administrativní budovy [6]

Náklady na stavbu	1,00
Náklady užívání	5,00
Náklady na provoz včetně mezd	200,00
Honoráře, konzultace (veškerá příprava)	0,15

Posuzování investičních projektů dle vyčíslení nákladu životního cyklu by mělo být zařazeno nejen v projektech pro soukromý sektor, ale také v projektech veřejného sektoru.

### **3.1 Další metody stanovení nákladů životního cyklu – nákladově výstupové metody**

K tomuto účelu se osvědčily nákladově výstupové metody. Metody, které jsou ve velké míře využívány:

- Analýza minimalizace nákladů (Cost Minimalising Analyses, CMA)
- Analýza nákladů a užítku (Cost Benefit Analyses, CBA)
- Analýza efektivnosti nákladů (Cost Effectiveness Analyses, CEA)
- Analýza užitečnosti nákladů (Cost Utility Analyses, CUA)

#### **3.1.1. Analýza minimalizace nákladů – CMA**

CMA analýza hodnotí náklady celého životního cyklu stavby. Jedná se o jednokriteriální analýzu – hodnotícím kritériem je minimalizace nákladů na vstupu, tedy hodnocení hospodárnosti. Je vhodné ji využívat, pokud všechny hodnocené projekty mají stejný nebo velmi podobný výstup.

#### **3.1.2 Analýza nákladů a užítků – CBA**

Podobně jako metoda CMA i tato metoda hodnotí a sleduje náklady, které se objevují v průběhu celého životního cyklu stavby. Analýza nákladů a užítků se

využívá především pro hodnocení podnikatelských záměrů ve veřejném sektoru. Může být součástí Studie proveditelnosti, kterou rozšiřuje o celospolečenské dopady. Porovnává benefity, které vyjadřují jakékoliv pozitivní efekty s náklady nebo újmy, které postihují negativní efekty investice. Díky této analýze je možné hodnotit neziskové investice pomocí standardních ukazatelů ekonomické efektivity jako je čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, rentabilita a doba návratnosti.

### **3.1.3 Analýza efektivnosti nákladů – CEA**

Metoda CEA řeší, jakým nejlevnějším způsobem lze dosáhnout předem stanoveného cíle, který má pevně dané parametry nebo maximalizace výstupů při předem stanovených nákladech.[1]

### **3.1.4 Analýza užitečnosti nákladů – CUA**

CUE je založena na měření změny užítku v závislosti na změně jednotky nákladů.

*“Metoda CUA je analýzou více kriteriální, která umožňuje matematickými postupy vyhodnotit užitečnost stavby na základě sledovaných parametrů“ [1]*

Všechny výše zmíněné analýzy pracují s náklady v určeném hodnoceném období, je tedy nutné zmínit jeden velmi důležitý pojem a to časovou hodnotu peněz a s ním spojená kritéria hodnocení, která jsou založena na diskontování, tj. čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a index rentability.

Časová hodnota peněz: očekávaný výnos, který nám přináší peněžní jednotka investovaná v současnosti oproti jednotce investované v budoucnu.

Faktory, které působí na časovou hodnotu peněz [2]:

- Nejistota budoucích příjmů
- Inflace
- Náklady ušlé příležitosti (oportunitní náklady)

Časová hodnota peněz je v investičních výpočtech znázorňována diskontní sazbou. Při výpočtech ekonomické efektivity projektu můžeme rozlišit dva druhy diskontních sazeb – finanční a sociální. [1]

- Finanční diskontní sazba – je rovna nákladům příležitosti na pořízení kapitálu
- Sociální diskontní sazba – je možné se s ní setkat u hodnocení projektů financovaných z veřejných zdrojů. Využívá se především pro potřeby metody CBA

### **3.3 Druhy nákladů životního cyklu staveb**

Na druhy nákladů životního cyklu se dá pohlížet z mnoha pohledů, záleží na pohledu hodnotitele stavby (projektu). Z hlediska budov rozlišujeme 3 typy nákladů:

- Náklady související s technickými parametry stavby
- Provozní náklady budovy
- Administrativní náklady

#### ***3.3.1 Náklady související s technickými parametry budovy***

Tyto náklady se prolínají celým životním cyklem stavby, jedná se o jednorázové náklady. Můžeme je rozdělit takto:

Investiční náklady

Objevují se v předinvestiční a investiční fázi.

Definování, plánování - předinvestiční

- Náklady na přípravu projektu stavby – náklady na vypracování studie proveditelnosti, projektové dokumentace pro územní řízení a stavební povolení
- Náklady na smluvní jednání
- Náklady na výběr zhotovitele stavby – výběrové řízení

## Realizační náklady - investiční

- Náklady na pořízení stavby
- Náklady na projektovou dokumentaci skutečného provedení stavby

## Provozní fáze

V rámci této skupiny nákladů se v provozní fázi sledují zejména

- Náklady na opravy a údržbu
  - Náklady na opravy poruch
  - Náklady na údržbu konstrukčních částí, tak aby byla zajištěna jejich dlouhodobá životnost
- Náklady na plánované revize a modernizace
  - Náklady na modernizace jednotlivých konstrukčních dílů, tak aby byla zajištěna jejich funkčnost
  - Náklady na modernizace v rámci zachování jejího půdorysného a výškového ohraničení
- Náklady na rekonstrukci
  - náklady na stavební úpravy jednotlivých konstrukčních dílů, tak aby byla zajištěna technologická funkčnost, která vyhovuje soudobým požadavkům

## Náklady na likvidaci budovy

- Náklady na inspekci technického stavu
- Náklady na odstavení stavby z provozu
- Náklady na demolici, vyklizení staveniště

### **3.3.2 Provozní náklady budovy**

Tyto náklady se objevují pouze v provozní fázi stavby. Mají charakter pravidelných výdajů, většinou měsíčních. Jsou dány smluvními vztahy s dodavateli, např. úklidové služby.

- Náklady na energie
- Úklid
- Ostrahu
- Likvidaci odpadů

### **3.3.3     *Administrativní náklady***

Tyto náklady jsou spojeny se správou nemovitosti

- Poplatky, daně, pojištění

## **4 Majetek měst a obcí**

Města a obce jsou právnické osoby, samosprávné jednotky, které spravují svůj vlastní majetek, a v právních vztazích vystupují svým jménem. Definiuje je §2 zákona č. 128/2000 Sb. o obcích (obecních zřízeních). [28]

Ne vždy tomu tak bylo. Na úvod této kapitoly je vhodné uvést některé historické fakta a souvislosti

### **4.1 Historie majetku města a obcí**

Pro období sta let zpět je možné dokladovat vlastnictví majetku měst a obcí, jako samosprávných celků nebo celků územní samosprávy. Tento stav se velmi radikálně změnil po 2. světové válce. Konkrétním krokem byl vznik soustavy národních výborů (viz vládní nařízení č. 4/1945 Sb., o volbě a pravomoci národních výborů) jako orgánů výkonné moci, tím došlo k zániku obecní samosprávy. V souvislosti s tímto je třeba zmínit zákon č. 279/1949 Sb. O finančním hospodaření národních výborů, které s účinností od 1. ledna 1950 na 40 let znárodnil obecný majetek. Tento zákon zrušil všechny předpisy o obecním hospodaření, které byly do té doby vydány. Stanovil, že veškerý majetek, se kterým národní výbory hospodaří, je majetek národní a výborům je svěřován (a také odnímán) pouze do správy. Veškeré příjmy do rozpočtu národního výboru, ale také výdaje byly prohlášeny za příjmy a výdaje jednotného státního rozpočtu.

Od 1. ledna 1950 až do 23. listopadu 1990 přestal existovat pojem obecní majetek v právním slova smyslu. Obce ztratili svou způsobilost k vlastnictví majetku. V tomto období byly obce pouze územními celky bez statusu právnické osoby, bez práva samosprávy a vlastnictví majetku. [3]

### **4.2 Znovuobnovení obecní samosprávy**

Znovuobnovení pojmu obecního majetku má přímou vazbu na vznik obecní samosprávy v roce 1990. Základ této nově obnovené samosprávy je v zákoně č.



249/1990 Sb., kterým se mění a doplňuje ústavní zákon č. 100/1960 Sb. Ústava Československé socialistické republiky a ústavní zákon č. 143/1968 Sb. o československé federaci. Nová úprava místní samosprávy (čl. 86 a 87) přišla tedy s novelou tehdy stále platné socialistické ústavy z roku 1960, která nabyla účinnosti dnem voleb do zastupitelstev obcí (tj. 24. listopadu 1990). V hlavě VII nahradila úpravu národních výborů, jakožto orgánů státní moci a správy v krajích, okresech a obcích. [3]

Z hlediska obecního majetku bylo velmi důležité ustanovení čl. 86 odst. 2, podle kterého je obec "právní osobou; má vlastní majetek, s nímž samostatně hospodáří. Zákon stanoví, které daně a poplatky jsou příjmem obce" Tato novela ústavy umožnila prostor pro obnovení ekonomického základu obce, který je velmi důležitou podmínkou pro samostatnou a tedy na státu nezávislou samosprávnou činnost obce

### **4.3 Vrácení majetku městům a obcím**

Jak je vidět, ústava i obecní zřízení z roku 1990 považovaly obec za subjekt vlastnického práva. Již zmíněná novela ústavního zákona č. 143/1968 Sb. O československé federaci, účinná od 1. 1. 1991, zmocnila Českou národní radu a Slovenskou národní radu k přijetí zákonů, které stanovily, jaké věci z majetku České a Slovenské republiky jsou vlastnictvím obcí (čl. 4 odst. 7 ústavního zákona č. 556/1990 Sb.) Konkrétně pro Českou republiku se jednalo o zákon č. 172/1991 Sb., o přechodu některých věcí z majetku České republiky do vlastnictví obcí.

Tento zákon č. 172/1991 Sb., můžeme z hlediska jeho právní povahy nazývat právním předpisem "privatizačně-restitučním". Zákon rozlišoval dva způsoby, jakými obce mohly získat majetek zpět. První varianta byla dána ze zákona (ex lege) a to dnem účinnosti tohoto zákona. Druhá varianta zahrnovala rozhodnutí příslušného státního orgánu (např. okresního úřadu), na základě kterého přešel majetek do vlastnictví obce.

#### **4.3.1 “Privatizační část“ zákona č. 172/1991 Sb.**

Jedná se o tu část zákona, která upravovala převod majetku z vlastnictví státu na nestátní subjekty, tj. obce. Ta zahrnovala ustanovení, podle kterých se 24. května 1991 staly obce vlastníky [29]:

- věcí z vlastnictví České republiky, k nimž ke dni 23. listopadu 1990 příslušelo právo hospodaření národním výborům, jejichž práva a závazky přešly na obce (viz §68 odst. 1 zákona č. 367/1990 Sb.), pokud obce s těmito věcmi ke dni 24. května 1991 hospodařily,
- věcí z vlastnictví České republiky, s nimiž začaly obce hospodařit po 23. listopadu 1990 způsobem obdobným právu hospodaření, jestliže s nimi takto hospodařily ke dni 24. května 1991 (toto ustanovení tak směřovalo na překlenutí období mezi nabytím účinnosti zákona o obcích, kterým došlo k obnovení postavení obcí na samosprávném základě, a nabytím činnosti zákona upravujícího přechod některých věcí z majetku České republiky do vlastnictví obcí),
- obytných domů a pozemků tvořících s nimi jeden funkční celek, jestliže byly v jejich katastrálních územích a ve vlastnictví ČR, a jestliže právo hospodaření k nim náleželo organizacím, u nichž na obce přešla funkce jejich zakladatele nebo pravomoc je zřizovat, řídit a zrušovat

#### **4.3.2 “Restituční část“ zákona č. 172/1991 Sb.**

Tato část se týká tzv. historického majetku. Jedná se o majetek, který se naházel ve vlastnictví obcí ke dni 31. prosince 1949 a který podle §2 zákona č. 172/1991 Sb. přešel do vlastnictví obcí dnem 24. května 1991. V tomto případě se jedná o nezastavěné pozemky, pozemky zastavěné stavbami ve vlastnictví fyzických osob a stavby s pozemky tvořícími se stavbou jeden funkční celek, které obce vlastnily ke dni 31. prosince 1949, pokud byly ve vlastnictví ČR a nepřešly do vlastnictví obcí na základě §1 zákona č. 172/1991 Sb.[29]

## 4.4 Správa majetku

V předchozích kapitolách bylo popsáno, jakým způsobem získali obce zpět majetek po roce 1989. Nabyly nejen majetek, který před vyvlastněním byl jejich, ale také velké množství majetku, který byl vytvořen národními výbory, a také velkou část bytového fondu a veřejné infrastruktury. Na správu a provoz takového množství majetku nebyly města, obce a především malé obce připraveny. Nejen z pohledu finančního, ale zejména z hlediska dlouhodobé koncepce správy majetku. Rozhodnutí z 90. let o tom, jak vynaložit s majetkem, velmi často provází obec v negativním slova smyslu až do současnosti. Jedná se zejména o chátrající budovy, dlouhodobé spory o prodeji atd.

Obecně je známo 6 způsobů, jak nakládat s obecním majetkem [30]

- Přímá správa obecního majetku
- Příspěvková organizace
- Obchodní společnost vlastněná obcí
- Pronájem nemovitosti soukromé firmě (příp. koncesní smlouva)
- Smluvní vztah
- Volný trh

### 4.4.1 *Přímá správa obecního majetku*

Při tomto způsobu správy majetku záleží na velikosti obce, je zde předpoklad, že čím menší obec, tím více majetku si bude spravovat sama. Správu zajišťují jednotliví zaměstnanci nebo jsou k tomuto účelu vytvořeny odbory. Obec má hospodaření pod svou přímou kontrolou a může tak lépe zasáhnout v případě potřeby. Otázkou zde zůstává pouze dostačující kvalifikace zaměstnanců.

### 4.4.2 *Příspěvková organizace*

Příspěvková organizace zřízená městem hospodaří samostatně. Má vlastní rozpočet, který je schválený obcí. Může mít vlastní příjmy, které velmi často má – např. divadla mají příjem z prodeje vstupenek, knihovny z registrace návštěvníků atd. Příspěvková

organizace je samostatný právní subjekt, má své identifikační číslo, právní odpovědnost. Majetek od obce je svěřen smluvně, nejčastěji smlouvou o výpůjčce nebo smlouvou nájemní. Ředitel organizace je volen radou obce nebo zastupitelstvem města, z toho vyplývá přímá kontrola, kterou rada nad organizací má.

#### ***4.4.3 Obchodní společnost vlastněná obcí***

Z prvního pohledu by se mohlo zdát, že jde o stejné uspořádání, jako u příspěvkové organizace. Ale není tomu tak. Obchodní společnosti vlastněné obcí jsou z právního hlediska klasická uspořádání – akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným. Vztahují se na ně veškeré povinnosti – vedení účetnictví, daňové závazky. I přesto má obec velký vliv na jejich řízení a to zejména pro to, že jmenují vedení společnosti.

Vzhledem ke zpracování Případové studie, která je součástí této práce bude tomuto způsobu správy majetku věnována samostatná kapitola v následujícím textu.

#### ***4.4.4 Pronájem nemovitosti soukromé firmě (příp. koncesní smlouva)***

Obec v tomto případě ztrácí přímý vliv na řízení správy majetku. Klíčovým okamžikem pro tuto variantu je výběrové řízení nájemce/dodavatele služeb. Je totiž nutné vybrat takového, který bude spolehlivý a jeho podnikání nebude poškozovat zájmy obce. Ta zůstává stále majitelem nemovitosti. Výhody takového uspořádání se projevují na koci nájemní smlouvy, kdy je potřeba vypsát nové výběrové řízení a tedy ukončit smlouvu se stávajícím nájemce/dodavatelem služeb.

#### ***4.4.5 Smluvní vztah***

Jedná se o uzavření smlouvy o dílo se soukromou firmou, která vykonává činnost, za niž dostává zapláceno. Většinou jde 50% platby od obce a 50% platby od uživatelů.

Můžeme v tomto případě říci, že obec využívá pro zajištění služby outsourcing. Cenu takto zajišťované služby má možnost ovlivnit v již zmíněné smlouvě o dílo.

Příkladem takové smluvního vztahu může být péče o veřejnou zeleň, svoz komunálního odpadu.

#### **4.4.6 Volný trh**

Není vždy nutné, aby obec majetek vlastnila. Primárně je nutné, aby fungovala služba pro obyvatele. Proto i tento způsob můžeme zahrnout do správy majetku, byť to není přímá správa. Jedná se například o dodávku elektřiny, vody, plynu

### **4.5 Obchodní společnost vlastněná obcí**

V současné době ve všech vyspělých ekonomikách světa tvoří prostředky veřejného sektoru nemalou část HDP. V případě České republiky tomu není jinak. Valná většina těchto veřejných prostředků je využívána na poskytování služeb obyvatelům. [4] Velká část těchto služeb je poskytována obcemi, na úrovni jejich samospráv. Jak již zde bylo zmíněno v kapitole 4.4 Správa majetku je velmi důležitým faktorem velikost obce. Menší obce jsou schopny spravovat svůj majetek prostřednictvím zaměstnanců obecního úřadu. V případě větších obcí a měst je nutná určitá delegace pravomocí a povinností souvisejících s daným majetkem

Velmi často je obcemi ČR využíváno obchodních společností (akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným), které jsou těmito obcemi vlastněny ve 100% podílu nebo v podílu s nadpoloviční většinou. Výhody, které v tomto systému obce spatřují, jsou flexibilita účetního a daňového systému a lepší možnost disponovat s majetkem a v neposlední řadě možnost zadlužení. [4] Nevýhodou je snížení transparentnosti správy majetku a možné ohrožení ze strany lidského faktoru.

I přesto, že je institut obchodních společností primárně brán jako nástroj zisku soukromého sektoru, obce jej využívají velmi často a současná legislativa jim v tom nijak nebrání.

Podle účelu majetkového vstupu rozlišujeme dva typy obchodních společností vlastněných obcemi.

- “in - house“ forma

- Klasicky podnikající firmy

#### 4.5.1 *“in house“ forma*

Obce ji využívají pouze jako jinou organizační formu produkce služeb pro obyvatele. Tyto společnosti nejsou určeny na klasický trh, kde se střetává nabídka s poptávkou. Jsou vlastněny obcemi ve 100% podílu nebo ve většinovém. Jejich cílem není zisk, ale poskytování služeb občanům.

Interní produkce můžeme ještě rozlišit dle poskytovaných služeb:

- subjekty podnikající v odvětví s velkými vstupními investicemi – např. plynárenství, teplárenství, vznikají lokální monopoly. U těchto společností je nutný regulační dohled nezávislými organizacemi
- subjekty založené čistě pro poskytování služeb obyvatelům obce – svoz komunálního odpadu
- subjekty pohybující se v oblasti kultury a sportu

Výhody tohoto způsobu zde již byly zmíněny, pro úplnost je ale uvedu ještě jednou:

- Výhodnější daňový režim – není nutné oddělovat výnosy a náklady hlavní a vedlejší činnosti
- Přehlednější účetnictví
- Jednodušší manipulace s majetkem
- Snadnější zadlužování

Neekonomický důvod oblíbenosti této varianty správy majetku je možnost umístění do statutárních orgánů spřízněné osoby či osoby, kterým se chce vládnoucí strana či koalice odvděčit.

Využívání obchodních společností obcemi sebou nese i rizika a problémy. Jedná se o snížení transparentnosti toků veřejných prostředků, absenci efektivní kontroly nejen ze strany obce, ale i ze strany občanů. Je tu také kolize se zákonem č. 137/2006 Sb. zákon o veřejných zakázkách a zákonem č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím.

#### 4.5.2 Klasicky podnikající firmy

Subjekty podnikající na klasickém konkurenčním trhu. Cíl jejich existence je generovat zisk. Majetková účast obce v těchto společnostech je motivována ve většině případů snahou o zvýšení příjmů z dividend a majetkových podílů.

Tabulka 2 - Objektivní a subjektivní důvody zakládání obchodních společností obcemi [4]

<u>Objektivní a subjektivní důvody zakládání obchodních společností obcemi</u>	
<u>Objektivní</u>	<u>Subjektivní</u>
Klasické podnikatelské účetnictví	Možnost dosazení do statutárních orgánů vlastní spřízněné osoby
Odpadá potřeba dělení výnosů a nákladů z hlavních a vedlejších činností	Menší transparentnost a míra kontroly veřejností i obcí
Flexibilnější manipulace s majetkem	
Možnost zadlužovat se	

#### 4.6 Kolize se zákonem č. 137/2006 Sb. zákon o veřejných zakázkách

V případě obecních obchodních společností a veřejných zakázek dochází vzhledem k zákonu č. 137/2006 Sb. k nejasnému definování pojmů a vůbec obecně toho, zda může obecní obchodní společnost získat zakázku od obce a za jakých podmínek.

Před objasněním této problematiky je potřeba definovat několik pojmů [31]:

- Veřejná zakázka dle §7 zákona č. 137/2006 Sb.
  - Veřejnou zakázkou je zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka, kterou je zadavatel povinen zadat podle tohoto zákona, musí být realizována na základě písemné smlouvy.
  - Veřejné zakázky se podle předmětu dělí na veřejné zakázky na dodávky, veřejné zakázky na služby a veřejné zakázky na stavební práce (dále jen "druhy veřejných zakázek").
  - Veřejné zakázky se podle výše jejich předpokládané hodnoty dělí na nadlimitní veřejné zakázky, podlimitní veřejné zakázky a veřejné zakázky malého rozsahu.
- Zadavatel dle §2 zákona č. 137/2006 Sb.
  - Za zadavatele veřejné zakázky (dále jen "zadavatel") se pro účely tohoto zákona považuje veřejný, dotovaný a sektorový zadavatel.
  - Veřejným zadavatelem je:
    - a) Česká republika<sup>2)</sup>
    - b) státní příspěvková organizace
    - c) územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek
    - d) jiná právnická osoba, pokud 1. byla založena či zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou nebo obchodní povahu, a 2. je financována převážně státem či jiným veřejným zadavatelem nebo je státem či jiným veřejným zadavatelem ovládána nebo stát či jiný veřejný zadavatel jmenuje či volí více než polovinu členů v jejím statutárním, správním, dozorčím či kontrolním orgánu.

**Veřejný zadavatel** – subjekt veřejného sektoru, který vynakládá veřejné prostředky na realizaci činností patřících k veřejnému sektoru – např. poskytování veřejných služeb. Příjmy takového subjektu pocházejí z veřejných rozpočtů, respektive z daní.



**Dotovaný zadavatel** – subjekt není součástí veřejného sektoru, ale obdržel finanční prostředky na konkrétní činnost z veřejných zdrojů. Pro zajištění efektivního vynaložení s těmito prostředky je zde použit institut veřejných zakázek.

**Sektorový zadavatel** - v tomto případě může a nemusí být subjekt pod majetkovou kontrolou veřejného sektoru. Jedná se o subjekty podnikající na zvláštní povolení poskytnuté státem. Což ji propůjčuje charakter lokálního monopolu [4]. Jedná se zejména o tyto odvětví – plynárenství, energetika, teplárenství, vodárenství, doprava, poštovní služby, hornictví a těžební průmysl, vodní cesty, letectví. Z ekonomické definice monopolu je zřejmé, že v tomto případě chybí kontrolní mechanismus, může dojít např. k enormnímu růstu cen za služby poskytované sektorovými zadavateli a vzhledem k neexistující konkurenci by neměl soukromý sektor a domácnosti jinou volbu využití služeb. Tuto regulaci zajišťuje alespoň částečně zákon o veřejných zakázkách a povinnost sektorových zadavatelů se jím řídit.

#### **4.7 Kolize se zákonem č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím**

Veřejná kontrola je jedná ze způsobů, jak zajistit efektivnost vynakládání s veřejnými prostředky, využívá se tam, kde chybí tržní test. [4]

Zákon č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím by měl umět ve svém přístupu k obecním obchodním společnostem rozlišit, zda se jedná o subjekt, který se pohybuje v konkurenčním prostředí nebo zda je subjekt pouze jinou formou interní produkce a je tedy na stejné ekonomické úrovni jako organizační složky a příspěvkové organizace.

Přístup ke kontrole komplikuje sám zákon a to neúplnou definicí subjektů, které jsou povinny zveřejňovat informace dle §2 zákona č. 106/1999 Sb. [32]

- Povinnými subjekty, které mají podle tohoto zákona povinnost poskytovat informace vztahující se k jejich působnosti, jsou státní orgány, územní samosprávné celky a jejich orgány a veřejné instituce.

- Povinnými subjekty jsou dále ty subjekty, kterým zákon svěřil rozhodování o právech, právem chráněných zájmech nebo povinnostech fyzických nebo právnických osob v oblasti veřejné správy, a to pouze v rozsahu této jejich rozhodovací činnosti.
- Zákon se nevztahuje na poskytování informací, které jsou předmětem průmyslového vlastnictví, a dalších informací, pokud zvláštní zákon upravuje jejich poskytování, zejména vyřízení žádosti včetně náležitostí a způsobu podání žádosti, lhůt, opravných prostředků a způsobu poskytnutí informací.
- Povinnost poskytovat informace se netýká dotazů na názory, budoucí rozhodnutí a vytváření nových informací

Ani jeden z výše zmíněných odstavců neukládá podnikatelským právnickým subjektům povinnost poskytovat informace. A to i přes to, že jsou vlastněny veřejným sektorem a vykonávají stejné činnosti jako např. organizační složky nebo příspěvkové organizace. Žádosti o poskytnutí informací dle zákona č. 106/1999 Sb. jsou většinou zamítány. Kontrola obecních obchodních společností je nižší i z hlediska veřejného sektoru.

## **4.8 Využití obecních obchodních společností**

Zakládání obecních obchodních společností je v současné době velmi často využívané, důvody pro tento způsob správy městského majetku jsou popsány v předešlé kapitole. Z logiky věci můžeme říci, že existuje úměra mezi velikostí obce a počtem obecních obchodních společností.

Oblíbenost obecních obchodních společností dokládá i průzkum společnosti Transparency International z roku 2008, která se zabývala majetkovou účastí obcí v obecních obchodních společnostech.

Tabulka 3 - Hodnota rozhodujících a podstatných majetkových účastí obcí [4]

<b>Hodnota rozhodujících a podstatných majetkových</b>						
<b>úcastí obcí v letech 2001 až 2006 (údaje v tis. Kč)</b>						
<b>Typ účasti</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Rozhodující</b>	67 912 048	74 138 977	73 273 873	74 761 789	77 708 432	80 670 608
<b>Podstatný</b>	6 665 956	5 771 866	6 511 107	7 121 224	7 217 105	7 402 004
<b>Celkem</b>	74 578 004	79 910 843	79 784 980	81 883 013	84 925 537	88 072 612
<b>Změna v %</b>	/	107,15	99,84	102,63	103,72	103,71

Jak lze vidět z tabulky, obce preferují rozhodující pozice v těchto společnostech. Jsou tak schopny lépe řídit a spravovat svůj majetek.

Nejvýrazněji je využívání obecních obchodních společností vidět na krajských městech, které tak řeší velkou část služeb poskytovaných obyvatelům. Vzhledem k zaměření případové studie na náklady majetku města Brna a městem vlastněnou obecní obchodní společnost, bude se následující část práce věnovat právě Statutárnímu městu Brnu.

## **5 Správa majetku Statutárního města Brna**

Statutárním městem se město Brno stalo v roce 1968 podle zákona o národních výborech. V současné době se statutární města řídí dle zvláštních vyhlášek, tzv. statutů. Ty jim propůjčují určité zvláštní postavení. Statutární města mají možnost mimo jiného členit své území na městské obvody (městské části), které mají vlastní orgány samosprávy. Tyto městské obvody jsou spravovány zastupitelstvem, radou městské části, starostou, úřadem městské části. Díky statutu statutární města mohou uspořádat majetkové poměry a převést tím některé samosprávné povinnosti na městské části. Těm status stanoví pravidla hospodaření, zdroje peněžních příjmů, druhy výdajů v souvislosti s plněním úkolů samostatné působnosti. V návaznosti na správu majetku statut stanoví, v jakém rozsahu jsou městské části oprávněny nakládat s majetkem, zakládat, zřizovat a rušit právnické osoby a organizační složky.

## 5.1 Působnost města při nakládání s majetkem

Statutární město Brno má pouze samostatnou působnost dle článku 25 Obecně závazné vyhlášky č. 10/2013:

- vede evidenci a účetnictví o majetku města a zajišťuje a metodicky řídí jeho inventarizaci, vyhledává podklady a zajišťuje technické a právní listiny potřebné pro zápis majetku města do katastru nemovitostí,
- provádí dispozice s majetkem města včetně pohledávek a závazků podle zvláštních předpisů, zejména uzavírá kupní a darovací smlouvy, smlouvy o nájmu, výpůjčce a zástavní smlouvy a smlouvy o zřízení věcného břemene,
- zabezpečuje nabývání majetku a převody z vlastnictví ČR do vlastnictví města a převody zemědělských pozemků z vlastnictví ČR - správy Pozemkového fondu ČR - do vlastnictví města podle zvláštních předpisů,
- zastupuje město jako vlastníka nemovitostí v řízeních prováděných podle stavebního zákona a při řízeních o pozemkových úpravách,
- zabezpečuje přípravu a zpracování informací o majetkových vztazích v rámci realizace strategických a rozvojových investic města, provádí výkupy nemovitostí pro účely realizace rozvojových záměrů města,
- zabezpečuje ekonomické využití majetku města, zajišťuje jeho ocenění, navrhuje výši kupních cen a výši nájmu, zajišťuje výkon správy Cenové mapy pozemků města Brna a její aktualizaci,
- projednává s MF ČR a jinými orgány státní správy řešení majetkové problematiky města,
- přijímá oznámení a ohlášení dle článku 75 tohoto Statutu, zajišťuje provádění úkonů stanovených Statutem města Brna, navrhuje svěření majetku města městským částem, eviduje dispozice se svěřeným majetkem,
- zabezpečuje a provádí další činnosti, které vyplývají ze zvláštních předpisů, zejména předkládá doklady Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstvu kultury ČR a Ministerstvu financí ČR pro rozhodnutí o přechodu majetku České republiky do majetku města,
- zabezpečuje zveřejňování záměrů obce podle zvláštních předpisů,

- vyhláší, provádí a vyhodnocuje nabídková řízení a stanovuje podmínky pro tato řízení,
- zabezpečuje správu majetku města zejména prostřednictvím odborných útvarů MMB, organizačních složek a právnických osob založených nebo zřízených městem, majetku svěřeného městským částem apod., zajišťuje výkon práv a povinností vyplývajících z vlastnictví a správy majetku města,
- upravuje podmínky pro nakládání a správu majetku města,
- zajišťuje majetkoprávní vypořádání pozemků ve vlastnictví fyzických a právnických osob zastavěnými stavbami ve vlastnictví města a převody pozemků ve vlastnictví města vlastníkům bytových domů stojících na těchto pozemcích,

Přenesenou působnost nevykonává.

Městským částem je vymezena samostatná působnost dle článku 26 Obecně závazné vyhlášky č. 10/2013:

- vedou evidenci a účetnictví o majetku města svěřeného městským částem, zajišťují jeho inventarizaci a spolupracují s městem při doplňování údajů k evidenci majetku města, předávají městu aktualizované informace o majetkové účasti v obchodních společnostech, organizačních složkách a příspěvkových organizacích zřízených a založených městem - příslušnou městskou částí,
- zajišťují správu svěřeného majetku a disponují jím v rozsahu daném tímto Statutem včetně pohledávek a závazků z těchto dispozic vyplývajících, uzavírají jménem města smlouvy a činí další úkony v rozsahu daném tímto Statutem a zvláštními předpisy,
- zastupují město v majetkoprávních záležitostech týkajících se majetku města jím svěřeného před soudy, státním zastupitelstvím a jinými orgány, zastupují město jako vlastníka v řízeních prováděných podle stavebního zákona ve věcech týkajících se svěřeného nemovitého majetku města; v případě stavebního řízení týkajícího se nemovitého majetku svěřeného v Příloze č. 4 -

část I tohoto Statutu (předškolní zařízení, školy a školská zařízení) jsou městské části povinny vyžádat si souhlas věcně příslušného útvaru města,

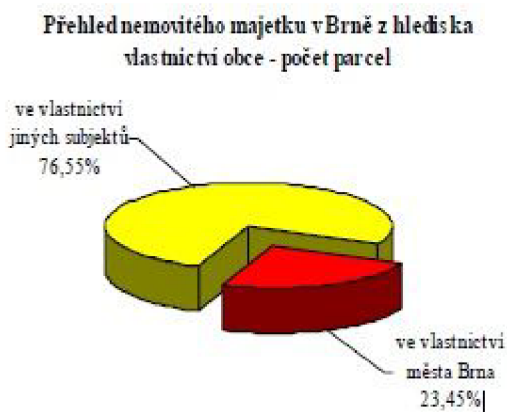
- navrhuje městu svěřeni majetku městským částem,
- zabezpečují zveřejňování záměrů podle zvláštních předpisů 53) a článku 75 tohoto Statutu,
- vyhlašují, provádějí a vyhodnocují u svěřeného majetku nabídková řízení a stanovují ekonomické podmínky pro tato řízení
- zajišťují ekonomické využití svěřeného majetku,
- spravují majetkové podstaty likvidovaných právnických osob zřízených nebo založených městem či příslušnou městskou částí, zprávu o výsledku likvidace předávají městu,
- uzavírají za statutární město Brno dohody o vydání věci z majetku bývalého ObNV I-V podle zákona o mimosoudních rehabilitacích a zastupují případně soudní spory v rámci restitucí.

Přenesenou působnost nevykonávají.

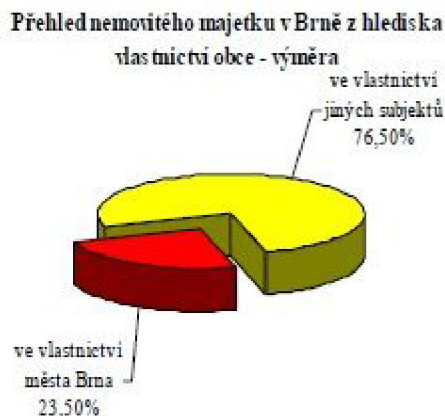
## 5.2 Struktura majetku statutárního města Brna

Majetek na území statutárního města Brna je vlastněn nejen městem Brnem (zde je zahrnut také majetek spravovaný městskými částmi a příspěvkovými organizacemi), ale také Českou republikou, právníckými a fyzickými osobami.

Procentuelně je struktura majetku vyjádřena na obrázcích 4, 5:



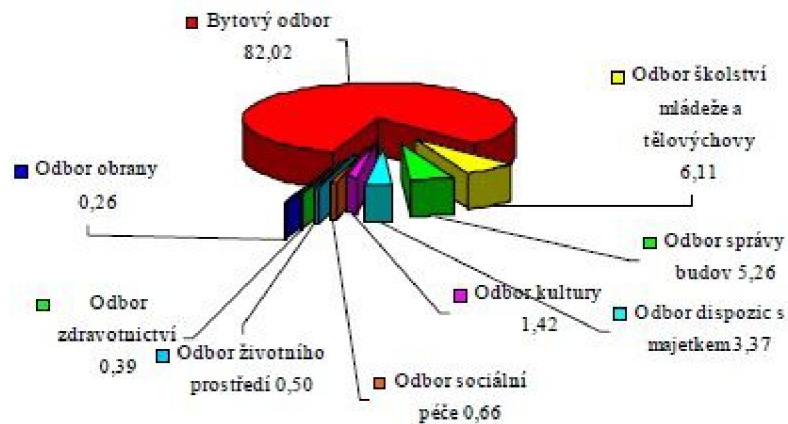
Obrázek 4 - Přehled nemovitého majetku v Brně z hlediska vlastnictví obce – počet parce, zdroj [27]



Obrázek 5 - Přehled nemovitého majetku v Brně z hlediska vlastnictví obce – výměra, zdroj [27]

Na obrázku 6 je možné vidět rozdělení nemovitého majetku, tak jak jej využívají jednotlivé městské odbory.

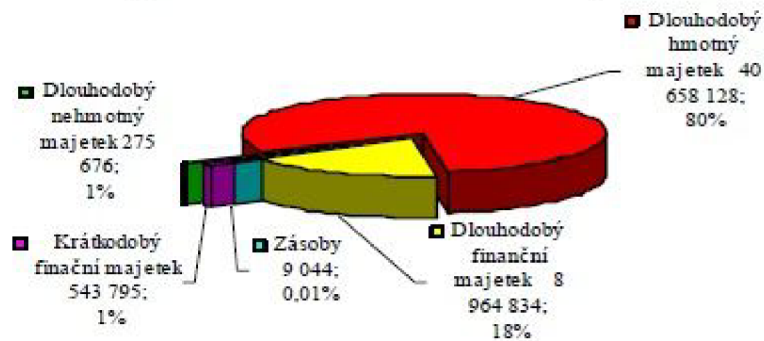
**Přehled budov dle funkčního využití**



Obrázek 6 - Přehled dle funkčního využití, zdroj [27]

V posledním grafu je možné vidět členění majetku z účetního hlediska. Za pozornost stojí část dlouhodobého finančního majetku, který tvoří 18% z celkových aktiv. Takto vysoký podíl je způsoben vysokou majetkovou účastí statutárního města Brna v obecních obchodních společnostech.

**Majetek statutárního města Brna (v tis. Kč)**



Obrázek 7 - Majetek Statutárního města Brna (v tis. Kč), zdroj [27]



Konkrétně je možné vidět majetkové účasti města Brna v následující tabulce:

Tabulka 4 - Majetková účast města Brna v obchodních společnostech [4]

<b>Jméno společnosti</b>	<b>Podíl města</b>	<b>Oblast podnikání</b>
Brněnské komunikace a.s.	100%	Komunikace, doprava
JIŽNÍ CENTRUM BRNO a.s.	100%	infrastruktura, nemovitosti
Lesy města Brna a.s.	100%	lesy
Pohřební a hřbitovní služby města Brna s.r.o.	100%	hřbitovy
Spalovna a komunální odpady Brno; SAKO Brno a.s.	100%	odpad
dceřiná spol.: AS TV s.r.o.	51%	odpad
dceřiná spol.:Centrální kompostárna a.s.	34%	odpad
dceřiná spol.:Energet a.s.	100%	energetika
STAREZ-SPORT a.s.	100%	sport, kultura
Technické sítě Brno a.s.	100%	Tech. služby
Tepelné zásobování Brno a.s.	100%	teplárny
dceřiná spol.:TEZA Holding a.s.	100%	energetika
dceřiná spol.: TEZA Holding; Teplárny Brno a.s.	100%	teplárny
Automotodrom Brno a.s.	5%	závodní dráha
Brněnské vodárny a kanalizace a.s.	51%	vodárenství
dceřiná spol.:Vodárenská soustava Vír s.r.o., v likvidaci	100%	vodárenství
BRNO PARK ING a.s.	34%	instalace a servis parkovacích systémů
EKO-SB2R s.r.o., v likvidaci	51%	odpad
Jihomoravská plynárenská a.s.	1akcie	plyn
KORD IS JMK s.r.o.	49%	provoz dopravního systému
Technologický park Brno a.s.	50%	pronájem, výstavba
Veletřhy Brno a.s.	33,79%	výstavnictví
dceřiná spol.:Brněnské veletřhy a výstavy s.r.o.	100%	výstavnictví
dceřiná spol.:BRNO INN a.s.	100%	hotel
dceřiná spol.:BVV FAIR TRAVEL s.r.o.	100%	cestovní kancelář
dceřiná spol.:EXPO restaurace a.s.	100%	catering
dceřiná spol.:Vlečka BVV s.r.o.	100%	drážní doprava
dceřiná spol.:Kongresové centrum Brno a.s.	100%	kongresové služby

## 6 Případová studie

Případová studie se bude zabývat aplikací výše zmíněných přístupů ke správě a řízení nákladů majetku města a přenos těchto nákladů na jiný subjekt. Konkrétně se bude jednat o využití obchodní společnosti vlastněné městem.

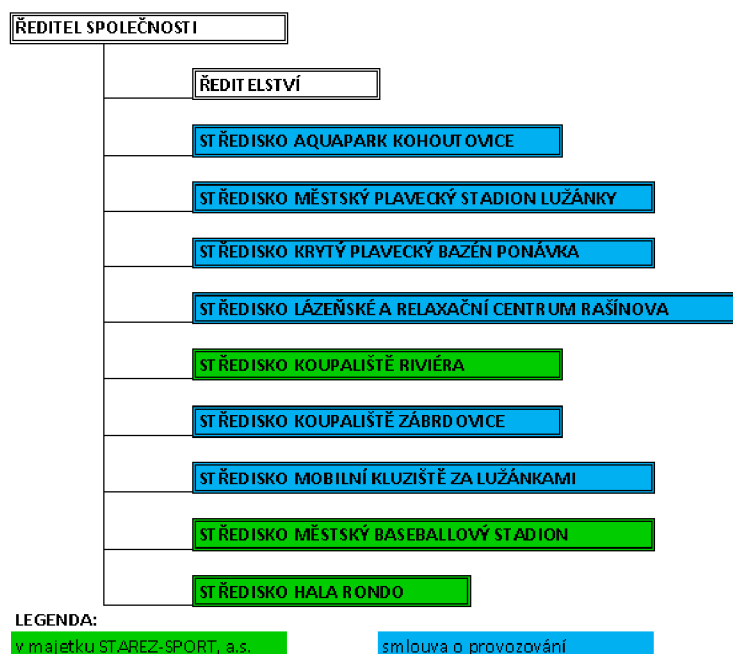
### 6.1 Představení společnosti STAREZ-SPORT, a.s.

Akciovou společnost STAREZ-SPORT, a.s. založilo statutární město Brno v roce 2004. Jejím účelem je správa a provozování sportovních areálů v městě Brně. Společnost STAREZ-SPORT, a.s. patří mezi společnosti ve 100% vlastnictví města, tzn. Statutární město Brno je jediným akcionářem a vlastní všech 26ks akcií společnosti, znějících na jméno v hodnotě 871 66 430,-Kč. [7]

#### Základní identifikační údaje:

Jméno společnosti:	STAREZ – SPORT, a.s.
Sídlo:	Křídlovická 911/34, 603 00 Brno
Právní forma:	Akciová společnost
Registrace spol.:	21. června 2004
IČ:	269 32 211
DIČ:	CZ269 32 211
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedení v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti plavání a fitness, provozování solárií, hostinská činnost
Základní kapitál:	874 366 430,-Kč
Statutární orgán:	představenstvo, dozorčí rada

### 6.6.1. Organizační struktura společnosti



Obrázek 8 - Struktura společnosti STAREZ-SPORT, a.s., konstrukce vlastní, zdroj [7]

## 6.2 Majetek společnosti

V současné době společnost STAREZ – SPORT, a.s. spravuje a provozuje 9 sportovišť.

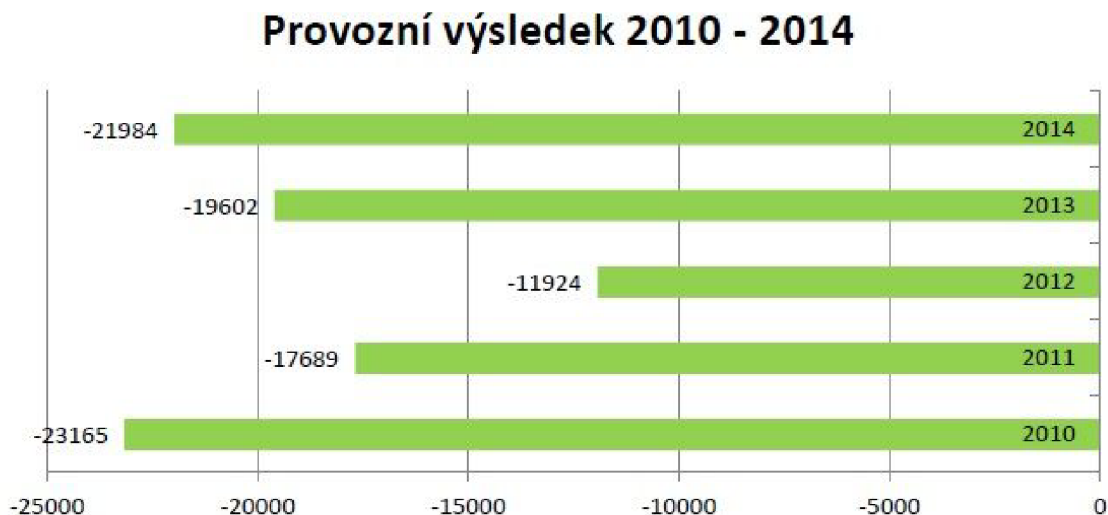
Sportoviště ve vlastnictví společnosti – DRFG Aréna, Městský baseballový stadion, Koupaliště Riviéra. Tato sportoviště jsou zapsána v základním kapitálu společnosti.

Sportoviště spravovaná v pozici provozovatele – Městský plavecký stadion Lužánky, kluziště za Lužánkami, Aquapark Kohoutovice, Lázeňské a relaxační centrum Rašínova, letní koupaliště Zábřdovice, krytý plavecký bazén Ponávka.

Tato sportoviště dostávala společnost do správy postupně. Nejnovějšími provozovateři ve správě jsou Lázeňské a relaxační centrum Rašínova, letní koupaliště Zábřdovice a krytý plavecký bazén Ponávka. Tato sportoviště převzala společnost STAREZ-SPORT, a.s. v roce 2013 po zrušené příspěvkové organizaci Lázně města Brna, p. o.

### 6.3 Hospodaření společnosti

Dle výroční zprávy roku 2014 je možné posoudit hospodaření společnosti v období od roku 2010.



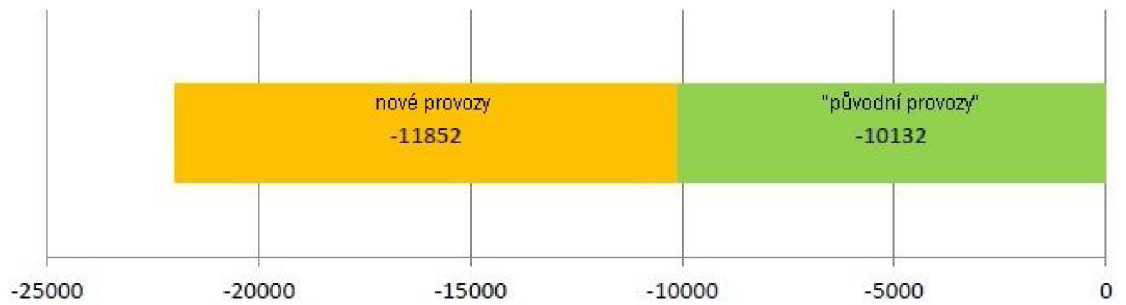
Obrázek 9 - Provozní výsledek 2010 – 2014, zdroj [7]

Tabulka 5 - Celkové srovnání výsledků hospodaření společnosti [7]

Celkové srovnání výsledků hospodaření společnosti (v tis. Kč)					
Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Náklady (bez odpisů)	67688	73820	56880	71521	77194
Odpisy	18116	34067	34967	33785	33958
Výnosy (bez dotací)	44523	56131	44956	51918	55210
Dotace/vyrovnávací platba od roku 2013	18334	15771	15893	22593	22457
Provozní výsledek	-23165	-17689	-11924	-19602	-21984
Odložená daň (účet 592)				-6326	-5751
Hospodářský výsledek	-22947	-35985	-30998	-24468	-27734

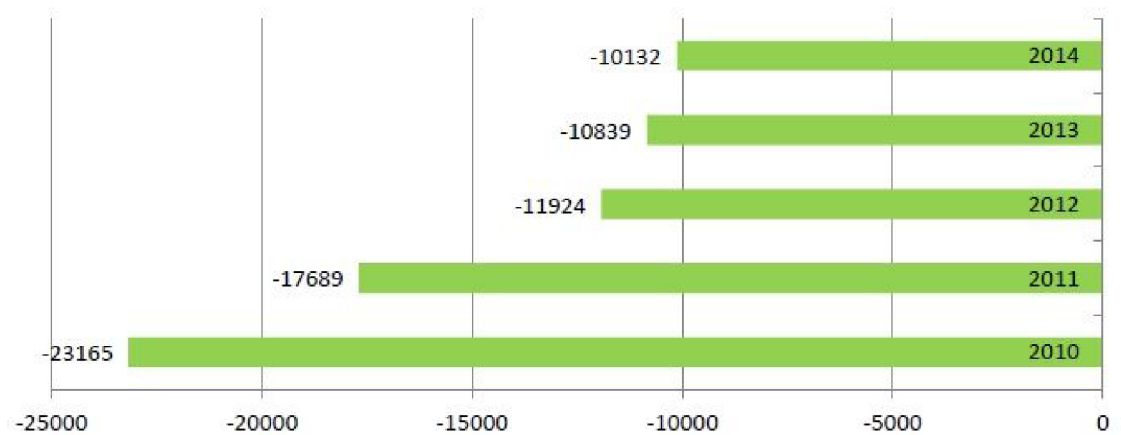
Z obr. č. 6 je patrné zhoršení hospodářského výsledku 2014 oproti roku 2013 a to zejména díky nově provozovaným střediskům, které přešly pod správu STAREZ – SPORTU, a.s. k 1. 5. 2013.

## Provozní výsledek 2014



Obrázek 10 - Provozní výsledek rozdělený na nově provozovaná a stálá střediska, zdroj [7]

## Provozní výsledek 2010 - 2014 "původní střediska"



Obrázek 11 - Provozní výsledek "původní střediska" 2014, zdroj [7]

Na obr. Č. 7 je možné vidět, v jaké míře ovlivnili již zmiňované nové provozny provozní výsledek společnosti. Propad provozního výsledku je dán zejména nutnými rekonstrukcemi nových provozů a také nepříznivou letní sezónou 2014.

Opačný trend je možné vidět v případě obr. č. 8, kde jsou vybrány pouze "původní" provozny, zde je možné pozorovat pozitivní průběh, tzn. nárůst hospodářského výsledku.

V další části případové studie se zaměřím pouze na bazénové provozy společnosti STAREZ-SPORT, a.s.

## **7 Bazénové provozy**

### **7.1 Specifika veřejných bazénových provozů**

Stavba aquaparku, koupaliště či plaveckého bazénu se musí stejně jako jiné stavby řídit stavebním zákonem a danými předpisy a normami. Ale je také nutné, aby projektant při tvorbě projektu myslel tzv. dopředu a znal problematiku bazénových provozů. Stejně tak je téměř nutné, aby technický dozor investora tuto problematiku ovládal. Jak již bylo řečeno v kapitole č. 4, právě v této fázi je možnost ovlivnění zejména provozních nákladů na projekt nejvyšší.

Minimalizaci provozních nákladů může ovlivnit např. vhodně navržená technologie úpravy vody, kvalitní bazénové filtry, vzduchotechnika, tepelné rozvody, kvalitní materiály na obklady a dlažby, vhodný výběr dodavatele vodních atrakcí.

#### ***7.1.1. Náklady bazénových provozů***

Investiční náklady – náklady na projektovou dokumentaci, náklady na přípravu stavby, náklady na samotnou realizaci stavby

Provozní náklady

- Náklady na provoz – vodné/stočné, ohřev vody, vytápění objektu, náklady na provoz čerpadel, náklady na úpravu vody, náklady na osvětlení
- Náklady na opravy a údržbu
- Náklady na zaměstnance – mzdy, sociální a zdravotní pojištění
- Ostatní náklady – internet, telefon

### 7.1.2. *Vyrovňovací platba*

Veřejné bazény a koupaliště jsou součástí základní občanské vybavenosti. Jejich výstavba a částečně provoz se hradí z obecních rozpočtů. Tato zařízení složí široké veřejnosti a není tedy možné nastavit zde tržní vstupné. Proto je nutné, aby města (městské části, obce) vyrovnávala rozdíl mezi výnosy a náklady a dotovali jejich provoz, opět z obecních rozpočtů.[22]

V případě společnosti STAREZ-SPORT, a.s. se jedná o tzv. vyrovnávací platbu. Tuto platbu poskytlo Statutární město Brno na základě smlouvy o závazku veřejné služby a vyrovnávací platbě za jeho výkon uzavřená dne 23. 1. 2013 ve znění Dodatku č. 1 ze dne 29. 4. 2013 a Dodatku č. 2 ze dne 17. 12. 2013 č. sml. 7413170149, na jejímž základě byla poskytnuta záloha na vyrovnávací platbu ve výši 22,4 mil Kč na zajištění provozu koupaliště Riviéra, Městského plaveckého stadionu Lužánky, Aquaparku Kohoutovice, mobilního kluziště za Lužánkami, Lázeňského a relaxačního centra Rašínova, letního koupaliště Zábrdovice a Krytého plaveckého bazénu Ponávka, a to vše na základě mluv o provozování [7]

Alokace vyrovnávací platby pro rok 2014 mezi jednotlivé provozny:

Tabulka 6 - Alokace vyrovnávací platby 2014 mezi jednotlivé provozny [7]

<b>Provozované zařízení</b>	<b>Maximální výše vyrovnávací platby</b>
Koupaliště Riviéra	11.000 000,-Kč
Městský plavecký stadion Lužánky	2.500 000,-Kč
Aquapark Kohoutovice	1.000 000,-Kč
Mobilní kluziště za Lužánkami	1.400 000,-Kč
Krytý plavecký bazén Ponávka	1.200 000,-Kč
Lázeňské a relaxační centrum Rašínova	3.000 000,-Kč
Letní koupaliště Zábrdovice	2.300 000,-Kč
<b>Celkem</b>	<b>22.400 000,-Kč</b>

## 7.2 Městský plavecký stadion Lužánky

### 7.2.1. Historie a popis areálu

Městský plavecký stadion za Lužánkami, který se nachází na ulici Sportovní 4, má dlouhou historii. První plány na jeho stavbu byly vytvořeny Ing. Arch Otakarem Oplatkem již v roce 1959. Střešní konstrukce je navržena známým projektantem Ferdinandem Ledererem. Původním záměrem projektu bylo vybudovat areál s celoročním provozem, který zahrnoval krytou plovárnu s tělocvičnou, letní plovárnu se třemi bazény a tribunou pro 3600 návštěvníků. Projekt vypracoval státní podnik Stavoprojekta. Výstavba kryté plovárny byla zahájena v roce 1967. O tři roky později, tedy v roce 1980 proběhla jeho kolaudace. Pro návštěvníky byl otevřen 8. 10. 1980. Další části projektu se neuskutečnili. Až do roku 2009 vlastnila stadion společnost Kometa PS, a.s. V roce 2009 se stalo 98% majitelem Statutární město Brno, které plavecký stadion koupilo od insolventního správce společnosti za 19 mil. Kč. [8]. Dle rozhodnutí zastupitelstva je od roku 2010 provozovatelem společnost STAREZ- SPORT, a.s. a to na základě smlouvy o provozování č. 0074101700398 ze dne 29. 1. 2010 ve znění Dodatku č. 1 ze dne 29. 4. 2014.



Obrázek 12 - Pohled na budovu městského plaveckého stadionu z ulice Sportovní,  
zdroj [8]





Obrázek 13 - Pohled na plavecký bazén ze skokanské věže, zdroj [27]

### ***7.2.2. Technický stav plaveckého stadionu***

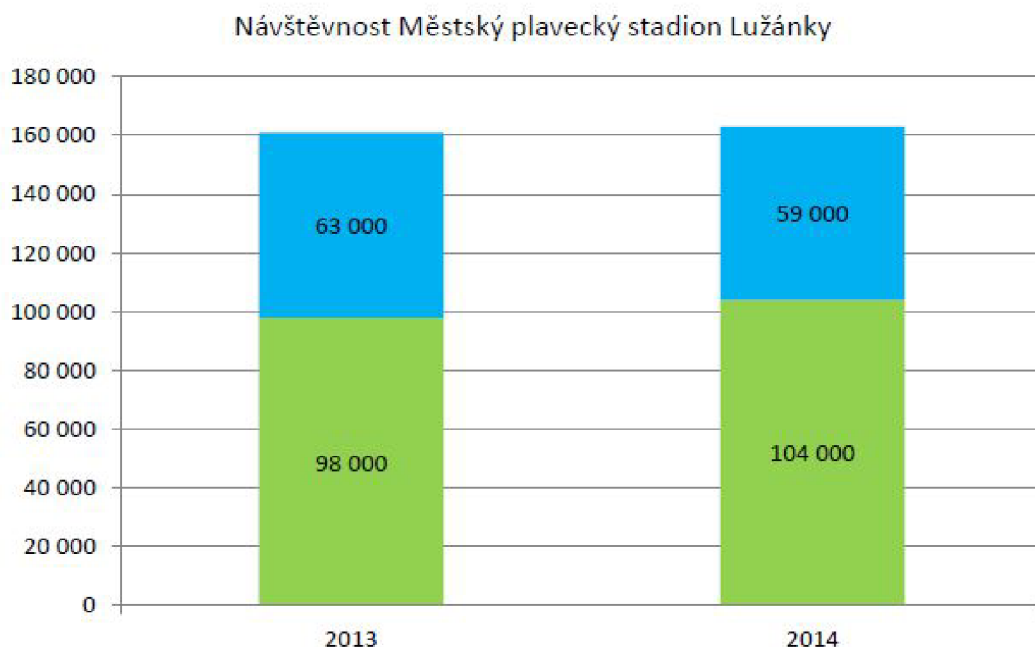
Vzhledem k nedostatku finančních prostředků areál plaveckého stadionu dlouhou dobu chátral. Proto bylo nutné v roce 2010 začít s jeho opravami. První etapa oprav v roce 2010 se týkala střechy stadionu a výměny části oken, která tvoří celé dvě stěny plavecké haly. Druhá etapa, proběhla v roce 2012 a zaměřila se na opravu sociálního zázemí pro návštěvníky, systém vstupních turniketů a další část oken. V roce 2013 proběhla odstávka a vypuštění bazénové vany v důsledku oprav strojovny, rozvodů tepla a vody.

### 7.2.3. Hospodaření plaveckého stadionu

Tabulka 7 - Srovnání výsledků hospodaření  
Městského plaveckého stadionu Lužánky [7]

Srovnání výsledků hospodaření Městského plaveckého stadionu Lužánky (v tis. Kč)					
Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Náklady (bez odpisů)	11532	13903	16595	17489	19087
Odpisy	0	7	10	12	121
Výnosy (bez dotací)	9486	12121	12358	12738	15097
Dotace/vyrovnávací platba od roku 2013	0	0	0	1000	2500
Provozní výsledek	-2046	-1782	-4237	-4752	-3990
Hospodářský výsledek	-2046	-1789	-4247	-3764	-1611

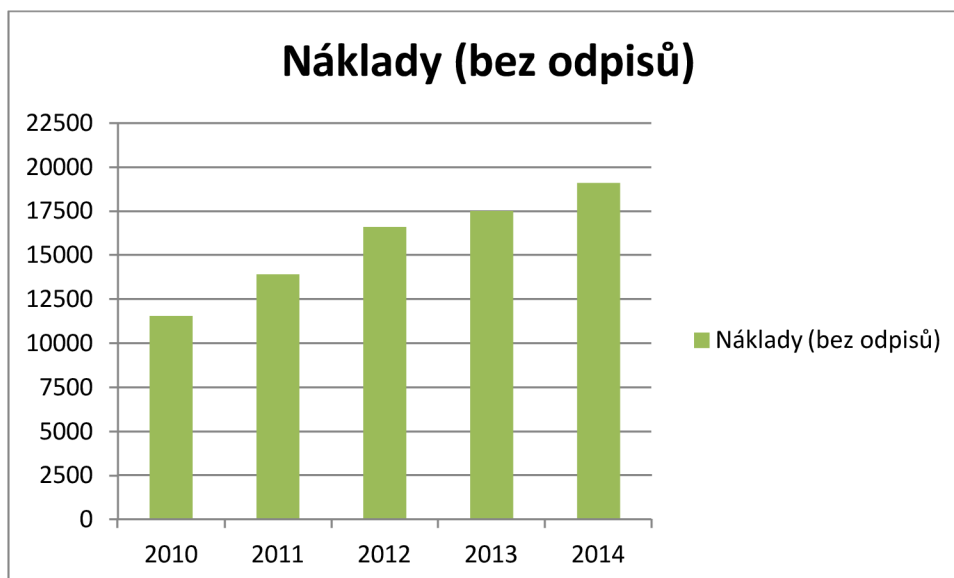
Při všech zmíněných etapách bylo vždy nutné provést odstávku provozu. Jak je možné vidět z tabulky č. 4, neměly odstávky provozu negativní vliv na výnosy. Jejich vývoj je stále rostoucí, což svědčí o rostoucí oblibě stadionu mezi sportovci. Tento jev je možné sledovat i na obr. č. 12, kde můžeme vidět nárůst počtu návštěvníků od roku 2013, kdy byl zaveden systém vstupních turniketů.



Obrázek 14 - Návštěvnost Městského plaveckého stadionu Lužánky 2013-2014,  
zdroj [7]

#### 7.2.4. Náklady

Ze srovnání výsledků hospodaření je možné vidět stoupající tendenci nákladů plaveckého stadionu. V roce 2014 vzrostli náklady oproti roku 2013 o 9,13%.



Graf 1 - Náklady Městského plaveckého stadionu Lužánky (bez odpisů), konstrukce vlastní, zdroj [7]

Tento nárůst je možné vysvětlit vzrůstajícími náklady na provoz a zejména náklady na opravu a udržování, které je společnost STAREZ-SPORT, a.s. hradí z vlastních zdrojů, dle smlouvy o provozování. Jedná o opravy do 30.000,-Kč, nad tuto částku je již nutné žádat Odbor školství a tělovýchovy Magistrátu města Brna o přidělení finančních prostředků. Tento se systém bohužel ve většině případů nerespektuje naléhavost oprav a společnost je nucena hradit je z vlastních zdrojů, aby udržela plynulost provozu.

V souvislosti s náklady na opravy a údržbu byla vypracována odborná zpráva o stavu závad plaveckého stadionu. Doporučená výše investice do plaveckého areálu je 33mil. Kč. [23]

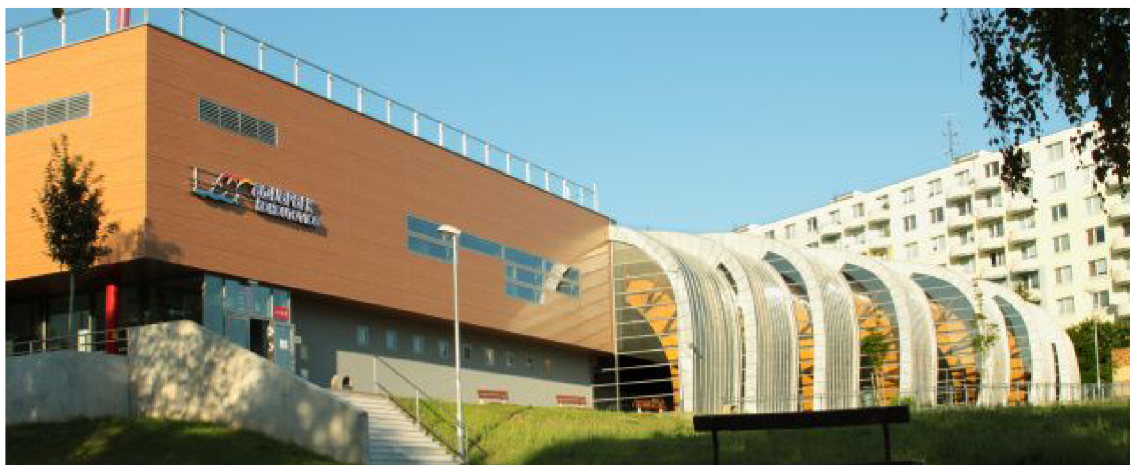
Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, Magistrát města Brna poskytuje společnosti STAREZ-SPORT, a.s. vyrovnávací platbu. Pro plavecký stadion Lužánky byla v roce 2014 vyrovnávací platba stanovena ve výši 2 500 000,-Kč. Tato

částka alespoň částečně vyrovná rozdíl mezi výnosy a náklady, avšak vzhledem k velikosti a stáří areálu není dostačující.

## **7.3 Aquapark Kohoutovice**

### ***7.3.1. Historie a popis areálu***

Aquapark Kohoutovice je ojedinělou stavbou tohoto typu v Brně. Nelze ho brát pouze jako sportoviště, ale také jako architektonické dílo. Myšlenka projektu vznikla již v roce 2002. V roce 2004 byla zpracována studie na výstavbu krytého bazénu k přilehlé ZŠ Chalabalova. Z této studie nakonec v roce 2006 začal vznikat projekt prvního brněnského aquaparku v architektonické kanceláři K4 s.r.o. Samotná výstavba začala v roce 2008. Zhotovitelem díla byla společnost STAVOPROGRES BRNO, spol. s.r.o., investorem Statutární město Brno. Celková cena stavby činila 211 mil. Kč. V dubnu roku 2010 byla stavba předána do užívání společnosti STAREZ-SPORT, a.s. na základě smlouvy o provozování č. 0074101701572 ze dne 24. 3. 2010 ve znění Dodatku č. 1 ze dne 29. 3. 2013 [7]



Obrázek 15 - Aquapark Kohoutovice, zdroj [15]



Obrázek 16 - Aquapark Kohoutovice pohled na 25m bazén, zdroj[16]

### ***7.3.2. Technický stav Aquaparku Kohoutovice***

Aquapark Kohoutovice se o počátku svého provozu potýkal s velkým množstvím reklamačních závad. Jeden z nejzávažnějších problémů – kluzké a špatně vyspádované podlahy dospěl až k soudnímu sporu. Velmi závažnou závadou je protékání dna bazénových van do strojovny bazénu, což má za následky praskání dlažby, korozi potrubí ve strojovně bazénu, dechlorace vody a s tím spojená nutnost spotřeby velkého množství ředící vody. Další z mnoha příkladů závad je korodující nerezové zábradlí, dojezd u tobogánu, nevyhovující hromosvod, železné sloupy u střešního bazénu. Tyto závady mají přímý vliv na hospodaření aquaparku, viz další text. [7,9,10,11,12,24]

### ***7.3.3. Hospodaření aquaparku***

Ze srovnání výsledků hospodaření je možné vidět, že provozní výsledek byl obdobný jako v roce 2013, avšak z provozní ztráty 4,2mil.Kč tvoří 1,6 mil. Kč nevyčerpané předplacené čipy. [7]

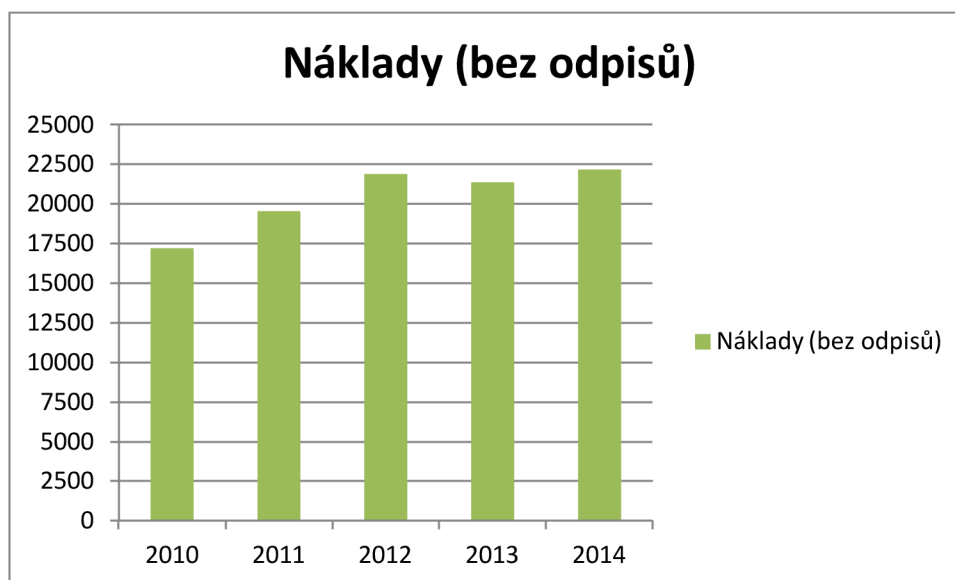
Tabulka 8 - Srovnání výsledků hospodaření Aquaparku Kohoutovice [7]

Srovnání výsledků hospodaření Aquaparku Kohoutovice (v tis. Kč)					
Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Náklady (bez odpisů)	17202	19517	21860	21354	22145
Odpisy	14	24	33	105	178
Výnosy (bez dotací)	12901	16374	17693	17150	17956
Dotace/vyrovnávací platba od roku 2013	3516	0	0	2000	1000
Provozní výsledek	-4301	-3143	-4167	-4205	-4189
Hospodářský výsledek	-799	-3167	-4200	-2310	-3367

V roce 2014 byla Aquaparku Kohoutovice přidělena vyrovnávací platba a pokrytí rozdílu mezi výnosy a náklady ve výši 1.000 000,-Kč.

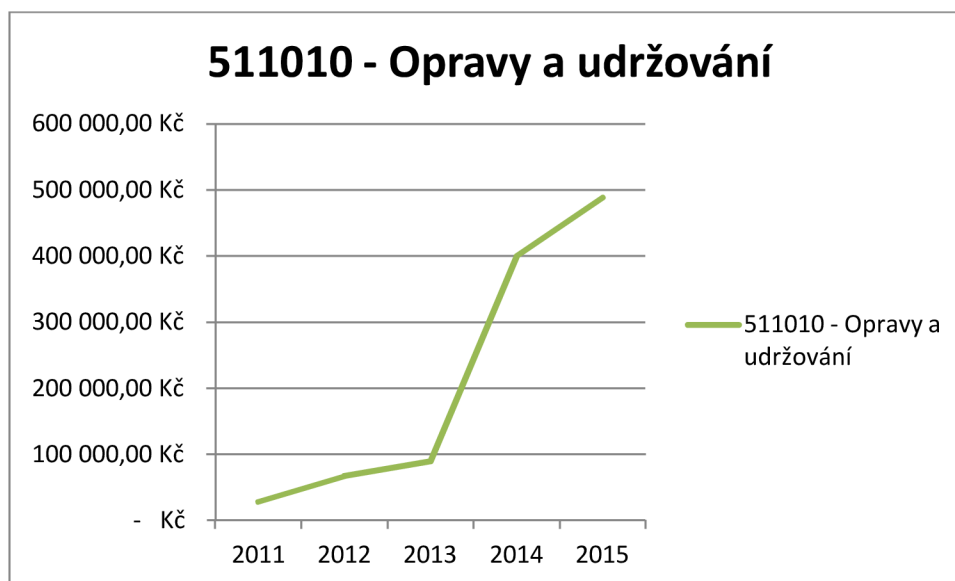
#### 7.3.4. Náklady

Po 5 - ti letech provozu aquaparku by se dalo předpokládat ustálení nákladů na provoz celého areálu. Opak je pravdou. Jak již bylo řečeno, potýká se aquapark s celou řadou záručních závad, které je společnost nucena opravovat na své náklady, jelikož zhotovitel řadu reklamovaných závad neodstraňuje.



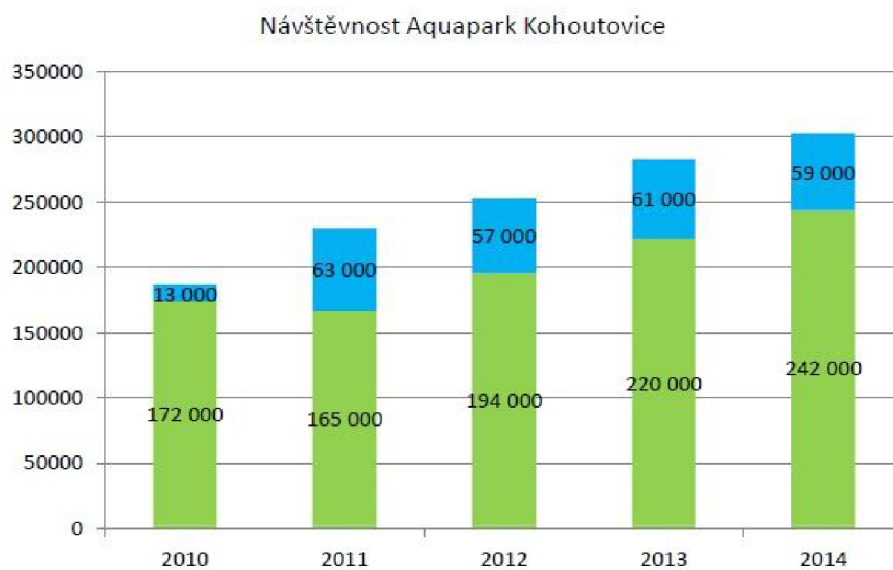
Graf 2 - Náklady Aquaparku Kohoutovice, konstrukce vlastní, zdroj [7]

To má za následek růst nákladů na provoz areálu. Zejména pak nákladů na opravy a údržbu (viz graf č.). Ty dosáhly v roce 2015 hodnoty 488 076,02,-Kč.



Graf 3 - Náklady na opravy a udržování Aquapark Kohoutovice, konstrukce vlastní, zdroj účetní oddělení STAREZ-SPORT, a.s.

Nezanedbatelný nárůst nákladů způsobila v roce 2012 marketingová akce, která měla za cíl zvýšit návštěvnost aquaparku a zlepšit jeho dobré jméno. Tento počín byl úspěšný, počet návštěvníků od roku 2012 stále roste, viz obr. Č. 14.



Obrázek 17 - Návštěvnost Aquaparku Kohoutovice, zdroj [7]

## 7.4 Lázeňské a relaxační centrum Rašínova

### 7.4.1. Historie a popis areálu

Lázně na ulici Rašínova se datují kolem roku 1890. V této době byla postavena budova tzv. Ústředních lázní. V době 2. Světové války byla zasažena při náletu bombou. Objekt se v průběhu dalších let postupně opravoval. Nejvíce využíván byl bazén, který byl v poválečných letech centrem výuky plavání pro mládež. V posledních letech proběhla rekonstrukce nejen samotné budovy lázní, ale také jejího zázemí. Důraz byl kladen na zlepšení komfortu návštěvníků, ale také na zachování atmosféry lázní.



Obrázek 18 - Lázeňské a relaxační centrum Rašínova, zdroj [17]





Obrázek 19 - Pohled na vnitřní 20m bazén, zdroj [17]

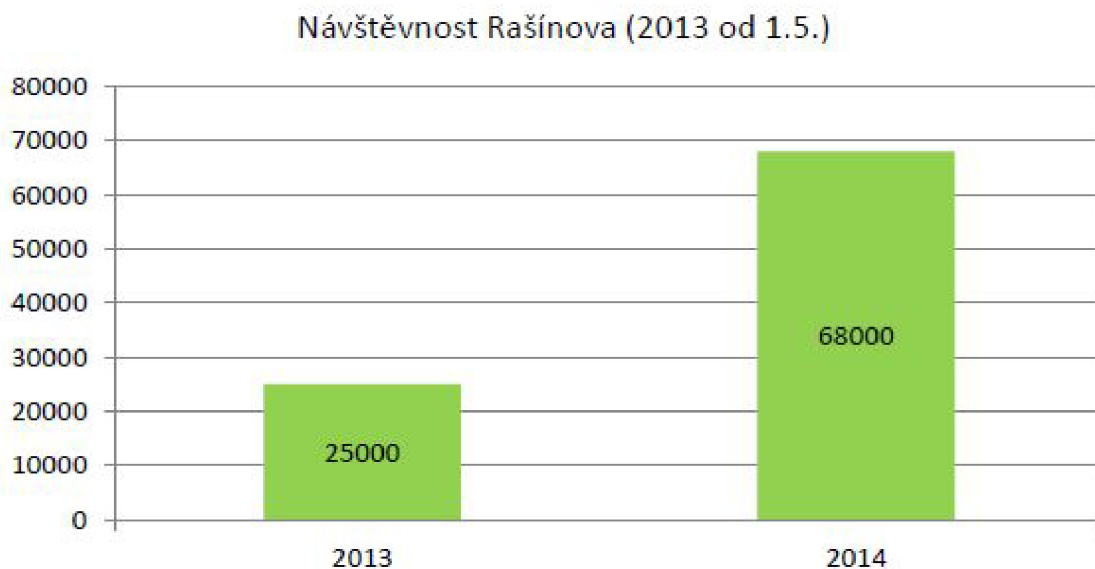
#### 7.4.2. *Hospodaření lázní a jejich náklady*

Tabulka 9 - Srovnání výsledků hospodaření  
Lázeňské a relaxační centrum Rašínova [7]

<b>Srovnání výsledků hospodaření Lázeňské a relaxační centrum Rašínova (v tis. Kč)</b>		
<b>Rok</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Náklady (bez odpisů)</b>	<b>5689</b>	<b>10101</b>
<b>Odpisy</b>	<b>9</b>	<b>39</b>
<b>Výnosy (bez dotací)</b>	<b>2375</b>	<b>5014</b>
<b>Dotace/vyrovnávací platba od roku 2013</b>	<b>2900</b>	<b>3000</b>
<b>Provozní výsledek</b>	<b>-3314</b>	<b>-5087</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>-423</b>	<b>-2126</b>

Záporný provozní výsledek je důsledek několika faktorů. Středisko v minulém období nemělo žádné “marketingové oddělení“, tedy nebylo mezi veřejnosti příliš známé a mělo nízkou návštěvnost. Dalším působícím faktorem byla zanedbanost

střediska a nutné náklady na jeho opravu. Výrazným faktorem, díky kterému došlo k nárůstu provozních nákladů je změna provozu. Ten musel být upraven na 24 hodinový, tak aby vyhověl současné platné legislativě.



Obrázek 20 - Návštěvnost Lázeňského a relaxačního centra Rašínova, konstrukce vlastní, zdroj [7]

Vzhledem k nutným opravám a částečnému vyrovnání rozdílu mezi výnosy a náklady byla v roce 2014 poskytnuta Lázním a relaxačnímu centru vyrovnávací platba ve výši 3 000 000,-Kč.

## 7.5 Krytý plavecký bazén Ponávka

Krytý plavecký bazén Ponávka byl vybudován z původních Charlottiných lázní, které byly otevřeny v roce 1885. Budova pojmenovaná po Charlottě Belgické byla slavnostně otevřena v roce 1885. Uvnitř první návštěvníci objevili velký mramorový bazén o rozměrech 20 x 8 m se stálým přítokem a odtokem. Veškeré lázeňské služby byly určeny k používání v létě i v zimě. Celý objekt prošel kompletní rekonstrukcí v roce 2001. V roce 2014 došlo k další fázi rekonstrukce. Tato fáze se zaměřila na technickou část bazénu, tedy strojovnu a přípravu pro rozšíření o wellnes. [7, 13, 14]



Obrázek 21 - Krytý plavecký bazén Ponávka, zdroj [13]



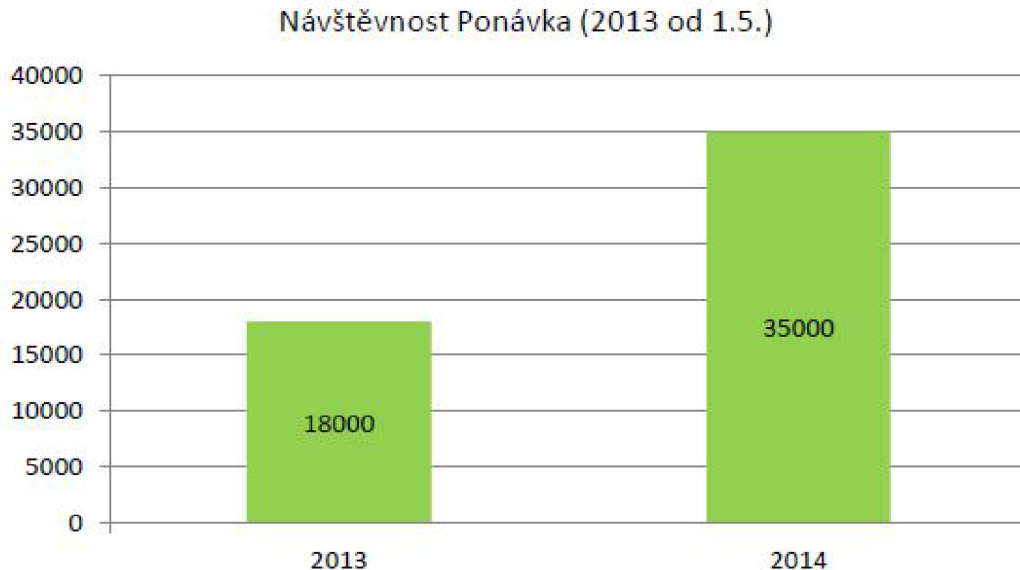
Obrázek 22 - Pohled na 25m bazén na Ponávce, zdroj [13]

### 7.5.1. Hospodaření plaveckého bazénu a jeho náklady

Tabulka 10 - Srovnání výsledků hospodaření Krytého plavecké bazénu Ponávka [7]

Srovnání výsledků hospodaření Krytý plavecký bazén Ponávka (v tis. Kč)		
Rok	2013	2014
Náklady (bez odpisů)	3682	5342
Odpisy	1	31
Výnosy (bez dotací)	1199	1986
Dotace/vyrovnávací platba od roku 2013	1100	1200
Provozní výsledek	-2483	-3356
Hospodářský výsledek	-1385	-2187

Zhoršení provozního výsledku je způsobeno zejména náklady na opravy. Ty byly nutné kvůli nevyhovujícímu technickému stavu strojního vybavení. Také bylo nutné vynaložit finanční prostředky pro marketingovou propagaci plaveckého bazénu. Tento krok byl velmi úspěšný: návštěvnost se oproti roku 2013 téměř zdvojnásobila.



Obrázek 23 - Návštěvnost Krytého plaveckého bazénu Ponávka, konstrukce vlastní, zdroj [7]

Plaveckému bazénu byla v roce 2014 poskytnuta vyrovnávací platba 1 200 000,-Kč.

## **8 Letní provoz**

Společnost STAREZ-SPORT, a.s. zajišťuje provoz dvou venkovních letních koupališť – koupaliště Riviéra a koupaliště Zábrdovice.

Hlavní provoz a převážná část nákladů na provoz těchto areálů je v měsících červen – září. Vedlejší sezóna, kdy probíhají přípravné práce a poté práce zazimovací a udržovací, probíhá po zbytek roku a nese s sebou náklady na údržbu.

Vzhledem k závislosti na počasí nelze dopředu odhadnout, jaké náklady bude mít následující sezóna. Lze se pouze řídit podle zkušeností a nákladů z minulých let.

### **8.1 Koupaliště Riviéra**

#### **8.1.1 Historie a popis areálu**

Koupaliště riviéra se nachází na ulici Bauerova, v těsné blízkosti řeky Svratky a brněnského výstaviště. Vznik koupaliště se datuje do 19. století, ve kterém byla vystavěna klasicistní budova lázní. Vystavěné lázně ovšem obyvatele města Brna nezaujaly a proto byl areál prodán a využíván k jiným účelům. Od té doby prošel mnoha změnami a majiteli., což mělo negativní vliv na technický stav celého areálu. V roce 2006 bylo celé koupaliště a budova lázní zapsána do majetku společnosti STAREZ-SPORT, a.s

Koupaliště Riviéra je charakteristické kaskádou uměle vybudovaných “říčních“ bazénů o celkové délce 390m různé hloubky a šířky 17m, které byly vybudovány na slepém rameni řeky Svratky. Ale také rozsáhlými odpočinkovými plochami, které pojmu až 2300 návštěvníků. Touto velikostí se řadí mezi největší venkovní koupaliště v České republice.



Obrázek 24 - Koupaliště Riviéra, zdroj [19]



Obrázek 25 - Ptačí pohled na koupaliště Riviéra, zdroj [18]

### **8.1.2. Technický stav areálu**

Technický stav areálu je možné z hlediska technologie a sociálního zázemí hodnotit jako uspokojivý, avšak vhodný pro rekonstrukci. Z hlediska stavu bazénových van je

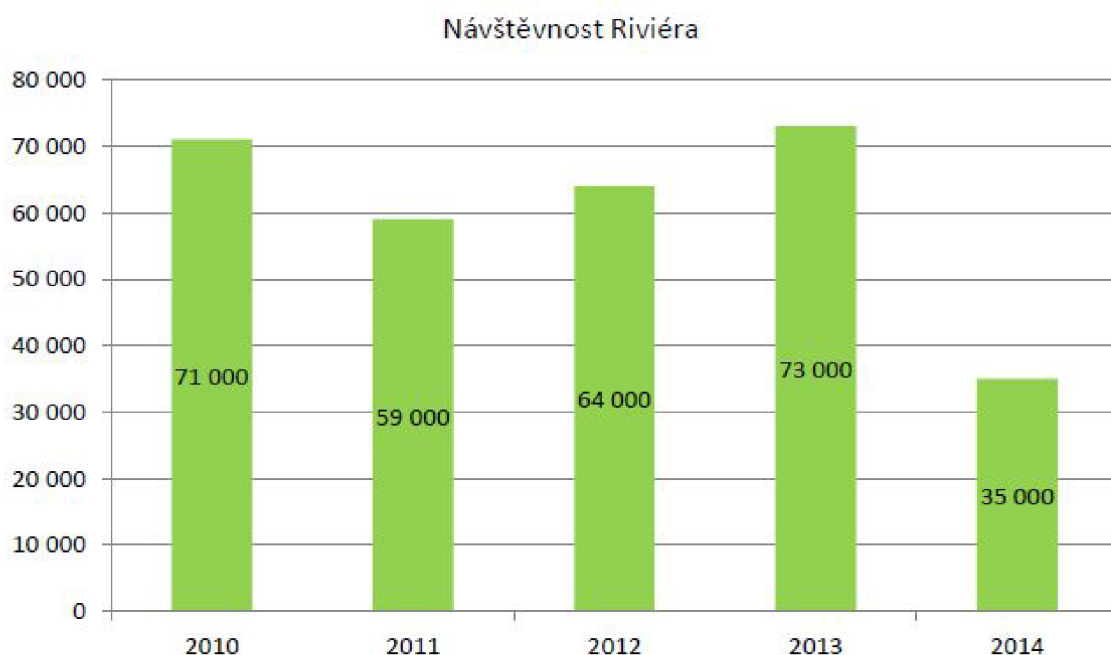
možné použít k hodnocení pojem havarijní. Železobetonové vany jsou v současné době ve velmi špatném stavu, zejména prostřední bazén. V roce 2014 byl proveden radiologický průzkum nejvíce porušených míst (v nejhlubší části bazénu). Na všech profilech bylo prokázáno silné porušení betonové desky, vyskytovaly se místní bodové anomálie, kde jsou porušení již skutečně vážná – zhoršený stav armovací výztuže, koroze či její úplná absence. Tento technický stav je dlouhodobě neudržitelný a velmi nákladný. Je nutné nápravné opatření, které zabrání další degradaci dna.

#### 4.3.4. *Hospodaření areálu*

Tabulka 11 - Srovnání výsledků hospodaření koupaliště Riviéra [7]

<b>Srovnání výsledků hospodaření koupaliště Riviéra (v tis. Kč)</b>					
<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Náklady (bez odpisů)</b>	<b>5971</b>	<b>9222</b>	<b>9763</b>	<b>10467</b>	<b>8309</b>
<b>Odpisy</b>	<b>6056</b>	<b>6033</b>	<b>7312</b>	<b>6562</b>	<b>6158</b>
<b>Výnosy (bez dotací)</b>	<b>5422</b>	<b>4693</b>	<b>4570</b>	<b>5247</b>	<b>2818</b>
<b>Dotace/vyrovnávací platba od roku 2013</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>2793</b>	<b>10893</b>	<b>11000</b>
<b>Provozní výsledek</b>	<b>-549</b>	<b>-4529</b>	<b>-5193</b>	<b>-5220</b>	<b>-5491</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>-4605</b>	<b>-8562</b>	<b>-9712</b>	<b>-889</b>	<b>-649</b>

Porovnání výsledků hospodaření zcela spolehlivě kopíruje vývoj počasí v letních měsících jednotlivých let. V roce 2014 je zaznamenán pokles výnosů a to především díky nepříznivému počasí. Příznivý hospodářský výsledek oproti roku 2013 byl způsobem především vyrovnávací platbou, která se oproti roku předešlému navýšila na 11 000 000,-Kč.



Obrázek 26 - Návštěvnost koupaliště Riviéra, konstrukce vlastní, zdroj [7]

### 8.1.3. Náklady

I přes nízkou návštěvnost v roce 2014 bylo nutné udržovat areál v provozu. Náklady se tedy udržely na stejné hladině jako v předchozích letech. Vzhledem ke zhoršenému technickému stavu je poměrná část nákladů vynaložena na opravy a údržbu areálu.

Situace v roce 2015 bude jiná z pozice výnosu a to díky extrémně teplému létu. Avšak z pohledu nákladů je očekávaný růst a to především díky havarijnímu stavu prostředního bazénu. Dochází zde k masivním únikům vody a lze předpokládat navýšení nákladů na spotřebu vody v řádech sto tisíců korun českých. Jako nápravné opatření bylo navrženo několik způsobů sanace bazénových van. Jako příklad hodnocení investice bude v dalším textu hodnocena varianta výměny železobetonových van za vany nerezové. Pro toto hodnocení budou použity ukazatele efektivnosti – NPV, doba návratnosti a diskontovaná doba návratnosti.



## **8.2 Hodnocení efektivity výměny železobetonových van za vany nerezové**

Hodnocení proběhne na základě úspor provozních nákladů, které se získají porovnáním dvou investičních variant, tzv. nulové varianty a varianty investiční

Nulová varianta – varianta, která předpokládá vývoj bez realizování investice a ponechání současného stavu, slouží pro srovnání s investiční variantou daného projektu [25]

Investiční varianta – varianta, při které jsou investovány finanční prostředky za účelem změny současného stavu

### **Popis hodnoceného projektu:**

Vzhledem k současnému havarijnímu stavu železobetonových bazénových van je navržena investice do celkové výměny za vany nerezové. Nerezové vany jsou samonosné, je tedy možné je usadit do stávajících van a minimalizovat stavební práce. Toto řešení s sebou nese nižší provozní náklady, vyšší hygienický standard.

#### **A. Nulová varianta projektu**

Nulová investiční varianta uvažuje s ponecháním současného stavu. Tento stav je natolik havarijní, že se neobejde bez nutných investic, které zajistí provozuschopnost bazénů pro další sezónu a míru průsaku na určité nákladově snesitelné variantě. Opravná opatření spočívají v doplnění dilatačních spár vodotěsným a voděodolným provazcem a vystěrkování kritických míst betonovou voděodolnou směsí. V případě nutnosti opravy v průběhu sezóny je možné pro tyto zásahy nasadit i potápěčskou skupinu. Tyto lokální opravy nejsou dlouhodobé řešení a proto je nutné i v této variantě počítat v horizontu s výraznou investicí, minimálně do celkové rekonstrukce prostředního bazénu.

#### **B. Investiční varianta**

Investiční varianta počítá s kompletní výměnou stávajících železobetonových bazénových van za vany nerezové. Toto řešení je považováno jako velice nákladné a

luxusní, ale v případě této investice je nutné hledět do budoucna a na budoucí provozní náklady. Zejména náklady na údržbu jsou velice nízké. Tento způsob také vyžaduje menší stavební úpravy než například nové betonové - keramické vany. Nerezové vany jsou samonosné a je možné je osadit do van stávajících. Samozřejmostí investiční varianty je eliminace průsaků vody a tím maximalizace využití odběru vody z říčního ramene řeky Svratky

### **8.2.1. Hodnocení efektivnosti investice**

Ekonomické hodnocení efektivnosti investice se skládalo ze čtyř samostatných kroků.

#### **Krok č. 1 Stanovení diskontní sazby a hodnoceného období**

Diskontní sazba	5%
Hodnocené období	30 let

Hodnocené období vychází z garantované životnosti nerezových van 30let.

#### **Krok č. 2 Stanovení reálné a předpokládané spotřeby vody**

Nulová varianta projektu

Celkem vč. chemie na úpravu vody	988 251,-Kč
----------------------------------	-------------

Investiční varianta

Celkem vč. chemie na úpravu vody	328 251,-Kč
----------------------------------	-------------

#### **Krok č. 3 Stanovení nákladů nulové a investiční varianty**

Posuzované náklady – investiční náklady, náklady na údržbu, spotřeba vody (tabulky stanovení viz Příloha č. 2)

#### Krok č. 4 Hodnocení efektivnosti investice

Tabulka 13 - Cashflow investice, konstrukce vlastní dle zjištěných dat

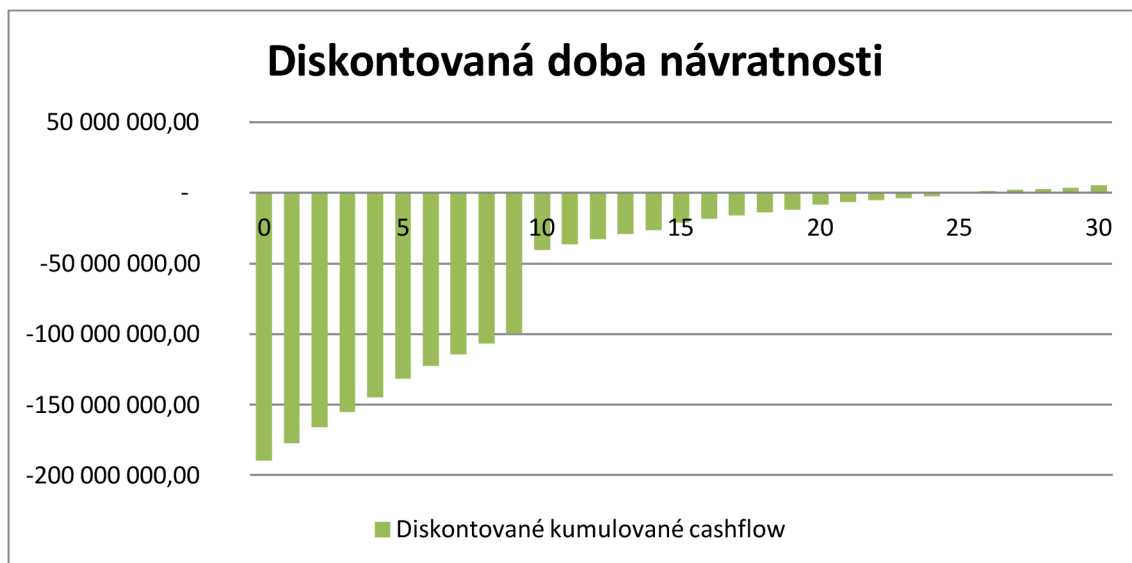
<b>Cashflow nulová varianta - investiční varianta (v tis. Kč)</b>					
<b>Rok</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>30</b>
<b>IN</b>	- 190 500	2 500	87 500	7 500	7 500
<b>Úspory na běžnou údržbu</b>	250	250	250	250	250
<b>Spotřeba vody</b>	660	660	660	660	660
<b>Cashflow</b>	- 189 590	3 410	88 410	8 410	8 410
<b>Kumulované cashflow</b>	-189 590	- 186 180	- 65 490	660	22 710
<b>Diskontní faktor</b>	1,000	0,952	0,614	0,295	0,231
<b>Diskontované kum. cashflow</b>	<b>- 189 590</b>	<b>- 177 314</b>	<b>- 40 205</b>	<b>194</b>	<b>5 254</b>

Z rozdílové tabulky jsou patrné úspory nejen nákladů na běžnou údržbu bazénových van, ale také značná úspora nákladů na spotřebu vody.

Čistá současná hodnota investice je na konci hodnoceného období kladné číslo, 5 254 581,-Kč. Diskontovaná doba návratnosti se pohybuje v horizontu 25 – ti let, tedy ještě před uplynutím garantované doby životnosti nerezových van. Vnitřní výnosové procento vychází 1%.

Tabulka 14 - Hodnocení efektivnosti investice, konstrukce vlastní, dle vypočtených dat

<b>Hodnocení efektivnosti investice</b>	
<b>NPV</b>	5 254 581,86
<b>IRR</b>	1%
<b>Diskontovaná DN</b>	25let



Graf 4 - Diskontovaná doba návratnosti, konstrukce vlastní

Dle vypočtených ukazatelů ekonomické efektivity vztažených na úspory provozních nákladů se jeví investice do zvolené varianty jako možná a v horizontu 25 – ti let návratná. V tomto okamžiku je vhodné také zmínit další pozitivní aspekty investice do nerezových bazénových van, i když nemají vliv na provozní náklady – zvýšení hygienického komfortu návštěvníků, minimalizace usazování mikroorganismů, možnost dodatečného vkládání vodních atrakcí bez větších stavebních zásahů a v neposlední řadě také estetický efekt celého koupaliště,

## 8.3 Letní koupaliště Zábřdovice

### 8.3.1. Historie a popis areálu

Areál lázní byl dostavěn a otevřen v červnu roku 1932. Jeho autorem je známý architekt Bohuslav Fuchs. Lázně vznikly v době, kdy pouze třetina brněnských domácností měla tekoucí vodu. Jejich primární záměrem tedy bylo zlepšení hygieny občanů. Sekundárním záměrem byla samotná funkce lázní, jako místo odpočinku. Stavba byla na svoji dobu velmi pokroková, zejména technickým vybavením.[21] V dnešní době se již tato zimní část nevyužívá a v provozu je pouze letní část lázní - soustava dvou padesátimetrových bazénů, tobogánu a brouzdaliště.



Obrázek 27 - Pohled na budovu koupaliště Zábřdovice, zdroj [20]



Obrázek 28 - Pohled na koupaliště Zábřdovice, zdroj Vlastníková

### **8.3.2. *Technický stav***

Technický stav letního části koupaliště Zábřdovice je dobrý a jeho provoz je možný bez větších nákladů na opravy a údržbu. Opačná situace je v případě budovy zimních lázní. Budova je v současné době nevyužívaná a chátrá. Především díky tomu, že je budova památkově chráněná a jakékoliv zásahy jsou velice nákladné a administrativně zdlouhavé. Společnost STAREZ-SPORT, a.s. v současné době hledá způsob jak na rekonstrukci budovy získat finanční prostředky.

### **8.3.3. *Hospodaření areálu a jeho náklady***

Jak je možné vidět ze srovnání výsledků hospodaření za rok 2013 a 2014 je zjevný pokles výnosů koupaliště a to díky nepříznivému počasí a nízkému stavu návštěvníků – viz obr. č. 29 Návštěvnost koupaliště Zábřdovice. I přes nepříznivé počasí je nutné areál a bazény udržovat v provozu a proto jsou celkové náklady v podobné výši, jako

tomu bylo v roce 2013. V roce 2014 byla koupaliště Zábřdovice poskytnuta vyrovnávací platba 2 300 000,-Kč.

Tabulka 12 - Srovnání výsledků hospodaření letní koupaliště Zábřdovice [7]

<b>Srovnání výsledků hospodaření letní koupaliště Zábřdovice (v tis. Kč)</b>		
<b>Rok</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Náklady (bez odpisů)</b>	<b>4693</b>	<b>4349</b>
<b>Odpisy</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Výnosy (bez dotací)</b>	<b>1727</b>	<b>940</b>
<b>Dotace/vyrovňovací platba od roku 2013</b>	<b>2700</b>	<b>2300</b>
<b>Provozní výsledek</b>	<b>-2966</b>	<b>-3409</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>-268</b>	<b>-1112</b>



Obrázek 29 - Návštěvnost koupaliště Zábřdovice, zdroj [7]

## 9 Závěr

Na začátku diplomové práce jsem se zmínila o životním cyklu staveb a s tím souvisejícími náklady jednotlivých fází životního cyklu. Uvedla jsem také, jakým způsobem je vhodné začlenit tyto náklady do ekonomického hodnocení projektů, tak aby se v průběhu životnosti projektu eliminovaly nežádoucí vícenáklady.

Dále je v práci zmapována problematika majetku měst a obcí. Část textu jsem věnovala historickým souvislostem a způsobům, kterými byl po roce 1989 majetek obcím navrácen. V této části práce jsem došla k dílčímu závěru a to takovému, že obce nebyly na takové množství majetku připraveny a neměly žádnou majetkovou politiku ani strategii, jak majetek spravovat. Majetkové problémy, se kterými se mnohé obce potýkají do dnešní doby, plynou právě z privatizačních převodů majetku. Problematikou majetku obcí jsem se zabývala i v další části práce, ale již z jiného pohledu. Zaměřila jsem se na způsoby, jakými obce spravují svůj majetek v současné době, především na způsob obchodních společností ve vlastnictví obcí. Tento způsob správy majetku umožňuje převod nákladů a povinností souvisejících s majetkem na jiný subjekt, konkrétně na právnickou osobu (společnost s ručením omezeným, akciová společnost), kterou obec vlastní ze 100% nebo z převážné většiny majetkového podílu.

Případová studie zmapovala tento přístup na konkrétním příkladu bazénových provozů v městě Brně, které provozuje společnost STAREZ-SPORT, a.s.. Společnost hospodaří samostatně a jednotlivé provozy jsou z účetního hlediska brány, jako nákladová střediska hospodařící rovněž samostatně. Jedná se o Městský plavecký stadion Lužanky, Aquapark Kohoutovice, Krytý plavecký bazén Ponávka, Lázeňské a relaxační centrum Rašínova, koupaliště Riviéra a koupaliště Zábřovice.

Jednotlivé provozy dostávala společnost do správy a provozu postupně, avšak všechny již byly určitého stáří a bylo nutné vynaložení značných nákladů na opravy a údržbu, aby byly i nadále provozu schopné. Výjimkou není ani Aquapark Kohoutovice, který společnost převzala k provozování ihned po dokončení stavby v roce 2010. Přestože se jedná o novostavbu, již od počátku bylo potřeba vynaložit značné náklady na reklamační závady plynoucí z chyb v předinvestiční fázi. Ty byly hrazeny z části investorem tedy Statutárním městem Brnem a z části provozovatelem tedy společností STAREZ-SPORT, a.s.

Z porovnání provozních výsledků a vynaložených nákladů na provoz jednotlivých areálů jde vidět snaha společnosti snižovat provozní náklady rekonstrukcemi a opravami, které jsou velmi často nákladné. Paradoxně těmito kroky dochází k navýšení nákladů na provoz v daném roce, ale do budoucna zajistí jejich snížení. Za účelem nastínění správnosti této strategie řízení provozních nákladů je součástí



případové studie ekonomické hodnocení efektivity investice na koupališti Riviéra. Toto hodnocení je založeno na úsporách při porovnání nákladů na provoz nulové a investiční varianty. Investiční varianta spočívá ve výměně železobetonových bazénových van za vany nerezové. Při výpočtech ukazatelů ekonomické efektivity se investice jeví jako realizovatelná a návratná v horizontu 25 – ti let.

Přístup společnosti STAREZ-SPORT, a.s. a výsledky ekonomického hodnocení investice dokazují, že kladení důrazu na provozní náklady nejen v přítomném čase, ale také do budoucna je velmi užitečným nástrojem, jak eliminovat náklady v provozní fázi, ale také náklady celého životního cyklu stavby. Úplným závěrem lze říci, že způsob správy majetku a řízení jeho nákladů obchodní společností se jeví jako velmi efektivní.

## 10 Použitá literatura

- [1] MARKOVÁ, Leonora. *Náklady životního cyklu stavby: náklady investora, celospolečenské dopady*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, 125 s. ISBN 978-80-7204-762-8.
- [2] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [3] *Obecní majetek – historické základy ekonomické podstaty obcí* [online]. 2009[cit.2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6391842>
- [4] PAVEL, Jan. *Používání obecních obchodních společností v České republice na příkladu krajských měst*. Praha: Transparency International - Česká republika, 2008, 53 s. ISBN 978-80-87123-03-4
- [5] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, ODBOR VEŘEJNÉHO INVESTOVÁNÍ. *Hodnocení veřejných zakázek III*. [online]. 2012 [cit. 2016-01-02].
- [6] Evans, R. et al. (1998): *The Long-term cost of Owning and Operating Buildings*, Royal Academy of Engineering
- [7] STAREZ-SPORT, A.S. *Výroční zpráva 2014* [online]. 2015 [cit. 2016-01-02]
- [8] STAREZ-SPORT, A.S. *Městský plavecký stadion za Lužánkami* [online]. 2011 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.bazenzaluzankami.cz/areal>
- [9] STAREZ-SPORT, A.S. *Výroční zpráva 2010* [online]. 2011 [cit. 2015-12-23]
- [10] STAREZ-SPORT, A.S. *Výroční zpráva 2011* [online].2012 [cit. 2015-12-23]
- [11] STAREZ-SPORT, A.S. *Výroční zpráva 2012* [online].2013 [cit. 2015-12-23]
- [12] STAREZ-SPORT, A.S. *Výroční zpráva 2013* [online]. 2014 [cit. 2015-12-23]

- [13] *Bazén Ponávka* [online]. 2013 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.bazen-ponavka.cz/areal>
- [14] Charlottiny lázně zvané též Charlottinky (lidově Šarlotinky), lázně Na Ponávce. *Encyklopedie dějin města Brna* [online]. 2013 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: [http://encyklopedie.brna.cz/home-mmb/?acc=profil\\_domu&load=389](http://encyklopedie.brna.cz/home-mmb/?acc=profil_domu&load=389)
- [15] Aquapark Kohoutovice. *Portal Brno* [online]. 2016 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://www.portalbrno.cz/aquapark-kohoutovice-1/>
- [16] *Aquapark Kohoutovice* [online]. 2011 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.aquapark-kohoutovice.cz/>
- [17] *Lázeňské a relaxační centrum Rašínova* [online]. 2013 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.lazne-rasinova.cz/>
- [18] *Lázeňské a relaxační centrum Rašínova* [online]. 2013 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.lazne-rasinova.cz/>
- [19] *Koupaliště Riviéra* [online]. 2011 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: [www.rivec.cz](http://www.rivec.cz)
- [20] *Koupaliště Zábrdovice* [online]. 2012 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: [http://www.augle.cz/foto/koupaliste\\_zabrdovice\\_front\\_full.jpg](http://www.augle.cz/foto/koupaliste_zabrdovice_front_full.jpg)
- [21] Městské lázně. *Archiweb* [online]. 2007 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.archiweb.cz/buildings.php?action=show&id=1180>
- [22] Ekonomický provoz veřejných bazénů a koupališť. *Deník veřejné správy* [online]. 2010 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6441717> <http://www.dvs.cz/clanek.asp?>
- [23] *Navrhované opravy plaveckého stadionu Lužánky, červenec 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-12-05]

- [24] *Materiál pro předsedu představenstva STAREZ-SPORT, a.s., březen 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-12-05].
- [25] *Nulová investiční varianty. ROP Střední Morava* [online]. 2012 [cit. 2016-01-13].  
Dostupné z: <http://www.rr-strednimorava.cz/rop-sm/nulova-investicni-varianta>
- [26] *Životní cyklus staveb. TZB-Info* [online]. 2013 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z:  
<http://www.tzb-info.cz/udrzba-budov/10219-zivotni-cyklus-staveb>
- [27] PAŘÍZKOVÁ, Veronika. *Správa majetku města*. Brno, 2006. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta
- [28] Zákon o obcích č. 128/2000 Sb.
- [29] Zákon č. 172/1991 Sb. o přechodu některých věcí z majetku České republiky do vlastnictví obcí
- [30] KERNER, Ing. Jan. *Hospodaření s majetkem obce. Hospodaření s majetkem obce*. 2010, (3)
- [31] Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách
- [32] Zákon č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím

## 11 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

### **Tabulky:**

Tab. č. 1 Relativní náklady vlastnictví administrativní budovy

Tab. č. 2 Objektivní a subjektivní důvody zakládání obchodních společností obcemi

Tab. č. 3 Hodnota rozhodujících a podstatných majetkových účastí obcí v letech 2011 - 2006

Tab. č. 4 Majetková účast města Brna v obchodních společnostech

Tab. č. 5 Celkové srovnání výsledků hospodaření společnosti

Tab. č. 6 Alokace vyrovnávací platby 2014 mezi jednotlivé provozy

Tab. č. 7 Srovnání výsledků hospodaření Městský plavecký stadion Lužánky

Tab. č. 8 Srovnání výsledků hospodaření Aquapark Kohoutovice

Tab. č. 9 Srovnání výsledků hospodaření Lázeňské a relaxační centrum Rašínova

Tab. č. 10 Srovnání výsledků hospodaření Krytý plavecký bazén Ponávka

Tab. č. 11 Srovnání výsledků hospodaření koupaliště Riviéra

Tab. č. 12 Srovnání výsledků hospodaření koupaliště Zábrdovice

Tab. č. 13 Cashflow investice

Tab. č. 14 Hodnocení efektivnosti investice

### **Obrázky:**

Obr. č. 1 Cyklický průběh nákladů životního cyklu stavby

Obr. č. 2 Fáze životního cyklu stavby a stavebního díla

- Obr. č. 3 Procentuální vyjádření životního cyklu nákladů staveb
- Obr. č. 4 Přehled nemovitého majetku v Brně z hlediska vlastnictví obce – počet parcel
- Obr. č. 5 Přehled nemovitého majetku v Brně z hlediska vlastnictví obce - výměra
- Obr. č. 6 Přehled dle funkčního využití
- Obr. č. 7 Majetek Statutárního města Brna (v tis. Kč)
- Obr. č. 8 Struktura společnosti STAREZ-SPORT, a.s.
- Obr. č. 9 Provozní výsledek 2010 - 2014
- Obr. č. 10 Provozní výsledek rozdělený na nově provozovaná střediska a stálá střediska
- Obr. č. 11 Provozní výsledek “původní střediska“ 2014
- Obr. č. 12 Pohled na budovu Městského plaveckého stadionu z ulice Sportovní
- Obr. č. 13 Pohled na plavecký bazén ze skokanské věže
- Obr. č. 14 Návštěvnost Městského plaveckého stadionu Lužánky 2013 - 2014
- Obr. č. 15 Aquapark Kohoutovice
- Obr. č. 16 Aquapark Kohoutovice pohled na 25m bazén
- Obr. č. 17 Návštěvnost Aquaparku Kohoutovice
- Obr. č. 18 Lázeňské a relaxační centrum Rašínova
- Obr. č. 19 Pohled na vnitřní 20m bazén
- Obr. č. 20 Návštěvnost Lázeňského a relaxačního centra Rašínova
- Obr. č. 21 Krytý plavecký bazén Ponávka

Obr. č. 22 Pohled na 25m bazén na Ponávce

Obr. č. 23 Návštěvnost krytého plaveckého bazénu na Ponávce

Obr. č. 24 Koupaliště riviéra

Obr. č. 25 Ptačí pohled na koupaliště Riviéra

Obr. č. 26 Návštěvnost Riviéry

Obr. č. 27 Pohled na budovu koupaliště Zábrdovice

Obr. č. 28 Pohled na koupaliště Zábrdovice

Obr. č. 29 Návštěvnost koupaliště Zábrdovice

**Grafy:**

Graf č. 1 Náklady Městského plaveckého stadionu Lužánky

Graf č. 2 Náklady Aquaparku Kohoutovice

Graf č. 3 Náklady na opravy a údržbu Aquapark Kohoutovice

Graf. č. 4 Diskontovaná doba návratnosti

## 12 SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

LCC...Náklady životního cyklu (Life cycle cost)

Cp...náklady na pořízení

Ct...součet všech relevantních nákladů po dobu životnosti majetku po odečtení pozitivních peněžních toků, např. zbytkové hodnoty stavby nebo hodnoty pozemku na prodej

r...diskontní sazba (časová hodnota peněz)



## **13 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 Výpočet spotřeby vody

Příloha č. 2 Náklady nulové a investiční varianty

Příloha č. 3 Hodnocení efektivnosti investice