

Masarykova univerzita
Fakulta sportovních studií
Studijní obor: Management sportu



Teoretické a praktické otázky hospodaření s majetkem veřejné správy
(na příkladu společnosti STRAREZ-SPORT a.s.)

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Doc. PhDr. Jan Šelešovský, CSc.

Brno, 2017

Autor:

Bc. et Bc. Tomáš Hampel

Jméno a příjmení autora: Tomáš Hampl
Název diplomové práce: Teoretické a praktické otázky hospodaření s majetkem veřejné správy
Název práce v angličtině: Theoretical and practical questions of the public administration property management
Katedra: Katedra společenských věd a managementu sportu
Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Jan Šelešovský, CSc.
Rok obhajoby: 2018

Anotace:

Cílem diplomové práce „Teoretické a praktické otázky hospodaření s majetkem veřejné správy“ je zhodnocení hospodaření s veřejným majetkem na příkladu konkrétní instituce. V prvních kapitolách práce se zaměřuji na teoretické otázky a definici týkajících se pojmu veřejný majetek. Následně pojednávám o možnostech nakládáním s ním. V další části se soustředím na sportovní politiku v České republice. Ve třetí kapitole analyzuji poskytnutá data, abych je ve čtvrté kapitole vyhodnotil.

Annotation:

The aim of the thesis " Theoretical and practical questions of the public administration property management " is to evaluate the management of public property on the example of a specific institution. In the first chapters of my thesis I focus on the theoretical questions and the definition of the concept of public property. Then I discuss the possibilities for public sector how can they deal with it. In the next part I will focus on sports policy in the Czech Republic. In Chapter Three I analyze the data provided to evaluate them in the fourth chapter.

Klíčová slova

Veřejný majetek, sport, politika, hospodaření, stát, územní samosprávné celky

Keywords

Property, management, state, sport, policy

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Teoretické a praktické otázky hospodaření s majetkem veřejné správy* vypracoval samostatně pod vedením Doc. PhDr. Jana Šelešovského, CSc. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Fakulty sportovních studií MU.“

V Brně dne 14. prosince 2017

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval Doc. PhDr. Jan Šelešovskému, CSc. za trpělivost a cenné připomínky, které mi velmi pomohly při psaní diplomové práce. Poté bych chtěl poděkovat generálnímu řediteli společnosti STAREZ-SPORT a.s. za jeho spolupráci při tvorbě této diplomové práce. V neposlední řadě pak chci poděkovat svým rodičům za to, že mi byli oporou v průběhu celého mého studijního života.

OBSAH

Úvod	7
1. Teoretická a legislativní východiska	10
1.1. Veřejný majetek	10
1.2. Hospodaření s majetkem územních samosprávných celků ČR	13
1.3. Podmínky využívání obecního majetku	16
1.4. Organizace zabezpečování statků	18
1.5. Spolupráce veřejného a soukromého sektoru	20
1.6. Shrnutí kapitoly	22
2. Sportovní politika	23
2.1. Historie sportovní politiky a role Evropské Unie	23
2.2. Charakteristika sportovní politiky České republiky	25
2.3. Sportovní politika územních samosprávných celků	28
2.4. Shrnutí kapitoly	29
3. Případová studie	31
3.1. Způsob správy majetku statutárního města Brna.....	31
3.2. Koncepce města Brna v oblasti sportu	34
3.3. Struktura sportovišť STAREZ-SPORT a.s.	36
3.4. Analýza finančních výsledků vybraných středisek a jejich porovnání	39
3.4.1. Hala Rondo (DFRG Arena)	39
3.4.2. Analýza koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábřdovice	43
3.4.3. Analýza Aquaparku Kohoutovice a Městského bazénu Lužánky	50
3.5. Shrnutí kapitoly	55
4. Vyhodnocení výzkumu a návrhy na změny	57
4.1. Rozhovory s vedením společnosti STAREZ-SPORT a.s.	57
4.2. SWOT Analýza a její vyhodnocení	60
4.3. Implikace, srovnání a doporučení	63
4.4. Shrnutí kapitoly	65
Závěr	67

Seznam použitých zdrojů	69
Seznam obrázků	72
Seznam tabulek	74
Přílohy	75

Úvod

Přímou definici veřejného majetku v zákoně nenajdeme, ale obecně je vnímán jako majetek veřejných subjektů. Veřejným majetkem se tak rozumí veškeré statky, nemovitosti či majetkové části, práva a hodnoty, které vznikly činností veřejných institucí nebo určitým způsobem souvisí s hmotným majetkem, který vlastní.¹

Veřejný majetek lze obecně rozdělit do dvou kategorií, a to na hmotný a nehmotný. Mezi hmotný majetek můžeme zařadit vše, co se dá vyjádřit určitou peněžní hodnotou. Další možností rozdělení veřejného majetku je na movitý a nemovitý či na majetek státu a majetek územních samosprávných celků.

Přestože česká legislativa neobsahuje žádnou konkrétní definici majetku, upravuje podmínky a způsob, jakým mohou veřejné instituce s majetkem nakládat. Základním pramenem pro hospodaření s veřejným majetkem je zákon č. 219/2000 Sb. Podle něj by měl být majetek spravován a využíván tak, aby byly naplněny veřejně prospěšné činnosti.² Nicméně v ČR neexistuje samostatný zákon (jako např. ve Slovenské republice) týkající se majetku územních samosprávných celků. Hospodaření s majetkem obcí a krajů je vymezeno v zákoně o obcích (zákon č. 128/2000 Sb.), v zákoně o krajích (zákon č. 129/2000 Sb.) a v zákoně o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (zákon č. 250/2000 Sb.).

Uvedenými zákony jsou povinny se veřejné instituce řídit i při správě sportovních zařízení, jejichž hospodaření je tématem této diplomové práce. V praxi se obvykle objevují dva obecné způsoby, jak při správě sportovních zařízení postupovat. V prvním případě mohou veřejné instituce spravovat a poskytovat konkrétní služby občanům samy, ve druhém potom daný majetek svěřit ke správě určitému soukromému subjektu. Jak ale dokládají výsledky této práce, existují i další možnosti. Akciová společnost STAREZ-SPORT a.s. se tomuto modelu vymyká a vystupuje v roli prostředníka, který má převedené sportoviště města do svého majetku a provádí její správu a dohlíží na řádné poskytování služeb s těmito sportovišti spojenými.

¹ HAVLAN, Petr a Jan JANEČEK. *Majetek územních samosprávných celků v teorii a praxi*. 2., aktualiz. a podstatně dopl. vyd. Praha: Leges, 2014. Praktik (Leges). ISBN 978-80-7502-057-4.. 38

² *Zákon č. 219/2000 Sb., Zákon o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích*

Právě tento neobvyklý způsob řešení hospodaření veřejných sportovních zařízení byl podnětem ke zpracování diplomové práce na téma *Teoretické a praktické otázky hospodaření s majetkem veřejné správy* na příkladu společnosti STAREZ-SPORT a.s.

Cílem diplomové práce je zhodnotit hospodaření s majetkem veřejné správy na příkladu organizace sportovní zařízení města a navrhnout možné změny pro zdokonalení jejího hospodaření. Konkrétně sportovních zařízení vlastněných jednak statutárním městem Brnem, jednak přímo společností STAREZ-SPORT a.s. V tomto kontextu smyslem práce je ověření, zdali je s majetkem města Brna, který je pod správou společnosti STAREZ-SPORT a.s., hospodařeno dle legislativních požadavků řádného hospodaření s majetkem veřejné správy.

Ke zpracování diplomové práce byly využity standardní metody výzkumu jako je deskripce, analýza, komparace, empirický výzkum a syntéza poznatků. Zejména šlo o studium a analýzu legislativy, odborných publikací a materiálů spojených s tématem. Primárními prameny byly výroční zprávy a účetní výkazy STAREZ-SPORT a.s. za období 2011 až 2015, které jsou zahrnuty v přílohách práce (vzhledem k rozsahu samostatně na kompaktních discích). Práce byla konzultována s vedením společnosti STAREZ-SPORT a.s., zvláště pak s generálním ředitelem akciové společnosti, s kterým byl též realizován řízený rozhovor.

Diplomová práce je rozdělená do čtyř kapitol, ve kterých jsou rozebrány jak teoretické, tak praktické otázky, které souvisí s hospodařením majetku veřejné správy. První kapitola představuje teoreticko-legislativní východiska diplomové práce, ve které jsou definovány základní pojmy a problémy spjaté s hospodařením majetku veřejné správy s důrazem na územní samosprávné celky. Vzhledem k tomu, že diplomová práce je orientována na hospodaření s majetkem v oblasti sportu, zaměřuje se druhá kapitola na vymezení sportovní politiky (jako dílčí veřejné politiky) s akcentem na územní samosprávu. Třetí kapitola - jako aplikační část práce - prezentuje formou případové studie hospodaření společnosti STAREZ-SPORT a.s., kdy je na základě analýzy účetních výkazů (za vybrané časové období) analyzována a vyhodnocována činnost vybraných hospodářských středisek (sportovišť). Čtvrtá kapitola prezentuje výzkum a přináší návrhy na změny. V tomto smyslu dokládá řízený rozhovor s ředitelem společnosti STAREZ-SPORT, a.s., dále prostřednictvím SWOT analýzy a plus/mínus matice hodnotí klíčové aspekty hospodaření společnosti a možnosti jejího rozvoje, dokumentuje zjištěné poznatky z analýz a doporučuje možné změny, kterým by se společnost měla dále ubírat.

Při zpracování diplomové práce se autor opíral o relevantní legislativu, odborné publikace, dokumenty statutárního města Brna a interní materiály společnosti STAREZ-SPORT, a.s.

1. Teoretická a legislativní východiska

Veřejný sektor má za povinnost zajišťovat veřejné zájmy společnosti, a tedy pro veřejnost určité statky produkovat či nabízet. Ty musí nejdříve identifikovat, zjistit možnou míru využití a následně sám určit, jaké veřejné statky následně poskytne. Nezbytné pro správné fungování a uspokojení veřejného zájmu je, aby veřejný sektor disponoval určitým majetkem.³

1.1. Veřejný majetek

Ačkoliv je slovní spojení veřejný majetek zavedené již řadu let, stále neexistuje jeho přesná definice. Proto je zapotřebí tento pojem definovat odděleně. Pojem veřejný je definován především vlastnictvím a jeho využitím. Stejně jako veřejný zájem by měl sloužit především pro politiku obyvatel, tak veřejný majetek by měl sloužit pro zajištění veřejného zájmu. Pojmu majetek se blíže věnuji v další části mé diplomové práce. Veřejný majetek a jeho správa je jedním ze základních otázek organizace moderní společnosti. Existuje proto mnoho teoretických směrů, které se v rámci společenských věd tímto tématem zabývají. Zatímco soukromé vlastnictví patří mezi základní lidská práva a v rámci Organizace spojených národů byla roku 1950 schváleno dovětek k základnímu dokumentu o lidských právech a svobodách, že každý člen společnosti má právo vlastnit majetek jak sám, tak i společně s ostatními a nikdo pak nesmí být svévolně zbaven onoho majetku⁴, veřejný majetek a jeho správa vychází z politického a ekonomického systému konkrétního státu. Především v průběhu 20. století se objevilo mnoho různých modelů veřejného vlastnictví, ať už v praxi nebo pouze v teorii. Mezi extrémní příklady můžeme zařadit znárodnování a vyvlastňování soukromého majetku po druhé světové válce, především ve východní Evropě, založené na myšlenkách socialismu, ale i bouřlivé privatizace v tomto regionu po pádu Železné opony.

Teoretické debaty o tom, do jaké míry má a může stát zasahovat do soukromého vlastnictví občanů a které statky mají být pod správou veřejných institucí, patří k základním otázkám nastavení ekonomického systému každého státu. Především po druhé světové válce se ekonomické a politické teorie rozdělily na několik názorových proudů, přičemž každý z nich byl podpořen vlastními teoriemi o veřejných statcích produkovaných právě veřejnými

³ Ponikelský, Petr a kol. *Organizace regionálního rozvoje*. [online] rozvojjobci.cz, [citované dne 30.4.2017]. Dostupné na: <http://www.rozvojjobci.cz/news/verejny-sektor-verejne-statky-a-sluzby/>

⁴ *Všeobecná deklarace lidských práv a svobod*. 30.4.2017, [online] osn.cz, [citované dne 30.4.2017]. Dostupné na: http://www.osn.cz/wp-content/uploads/UDHR_2016_CZ_web.pdf

institucemi.⁵ V současnosti převažují tendence jednotlivých evropských států k privatizaci státních podniků. Daná politika je tak určena politickým směrem v jednotlivých státech a konkrétních politických stran.

Základní politické myšlení v době po 50. letech 20. století ovlivnily především liberalistické studie Johna Locka na jedné straně a naopak protichůdný směr Karla Marxe na straně druhé. Obě teorie začaly postupně rozdělovat společnost. Liberalismus je směr, který se snaží o co nejmenší zásahy státu do ekonomiky, přičemž důležité je soukromé vlastnictví a privatizace státních podniků. Lockova individualistická teorie ovšem neuvažuje o žádném majetku v držení státních institucí, aby bylo zajištěno aspoň veřejné blaho státu a jeho obyvatelů, v čemž si odporuje s dřívějšími liberalistickými teoriemi. Opozicí pro liberalismus a jeho pohled na vlastnictví majetku veřejnými institucemi byl směr Karla Marxe, podle kterého by se nemělo ve společnosti vyskytovat soukromé vlastnictví, které rozděluje společnost na majetné a nemajetné, a zapříčiňuje tak napětí ve společnosti. Hlavní zájem by se dle Karla Marxe měl podřídit blahu státu.

V dnešní době se většina evropských stran napříč politickým spektrem snaží o co největší privatizaci státních podniků, kde ovšem není možnost absolutní privatizace. Liberalistické myšlenky převládají, nicméně stát je tu od toho, aby zajistil blaho obyvatel, nějaký majetek potřebuje. Soukromník na rozdíl od veřejné instituce musí na trhu bojovat s konkurencí, a s tím i snášet případné zisky či ztráty. Nedochozí tedy k situacím, kdy by fungovaly společnosti, které by v soukromém sektoru neexistovaly. Soukromá instituce se tak snaží o co nejefektivnější a nejehospodárnější vedení dané společnosti.

Co se týká samotné definice pojmu, majetkem se rozumí určitý souhrn věcí, které mají konkrétního vlastníka. Obecně lze tak jako majetek označit prostředky, které jakákoliv osoba využívá a spravuje za účelem vlastní činnosti. Pro lepší pochopení je velmi důležité rozebrat pojem veřejný majetek, na který může být nahlíženo z různých úhlů. V širším slova smyslu do veřejného majetku bezpodmínečně patří celá oblast rozpočtové sféry, kde má veřejný majetek jak podobu veřejných prostředků spjatých s určitými právy a povinnostmi, jak s ním může

⁵ Ponikelský, Petr a kol. *Organizace regionálního rozvoje*. [online] rozvojjobci.cz, [citované dne 30.4.2017]. Dostupné na: <http://www.rozvojjobci.cz/news/verejny-sektor-verejne-statky-a-sluzby/>

veřejná správa nakládat, tak i podobu hmotných a nehmotných statků.⁶ Jedná se tedy především o všechny příjmy a výdaje spojené s rozpočtem vybrané veřejné instituce či jiného veřejného subjektu. Veřejným majetkem rozumíme všechny bytové či nebytové prostory a majetková práva, která vznikla činností konkrétní instituce.⁷ Tento majetek daný subjekt vlastní pro určité funkce a úkoly s ním spojené. Měl by se tedy snažit ho využívat v nejlepším veřejném zájmu pro všestranný rozvoj své činnosti a potřeb svých občanů.⁸ Majetek dále může sloužit jako zdroj vlastních příjmů a je důležitým prvkem pro možnosti získání úvěrů.⁹

V posledních letech se v souvislosti s veřejnou správou stále více řeší zvýšení hospodárnosti a kvality v oblasti poskytování veřejných statků a služeb. Především se od veřejné správy vyžaduje zprůhlednění procesů, kvalita výkonů a přiblížení veřejné správy občanovi.¹⁰ Vstupem České republiky do Evropské unie a reformou územní samosprávy se tato snaha pouze umocnila. Nejčastěji se v této souvislosti skloňuje pojem tzv. New public managementu, který je poměrně novým směrem a jeho filozofie vychází ze soukromého sektoru. Mezi jeho základní cíle patří orientace politiky a veřejné správy na výsledek, zvýšení a zkvalitnění nabídky veřejných služeb, orientace veřejných služeb pro potřeby občanů, zlepšení hospodárnosti, jasná formulace cílů, rozdělení zodpovědnosti za konkrétní cíle a motivace zaměstnanců.¹¹

Především v západní Evropě se v posledních letech dává veliký důraz na efektivní správu veřejného majetku, jelikož dané územní samosprávě díky správně zvládnutému hospodaření mohou plynout nemalé příjmy. Mezi zeměmi však lze nalézt při správě majetku velice podstatné rozdíly, co se týká právní úpravy a principů řízení. Obecně ale územní samosprávy preferují spíše držbu majetku a jeho dlouhodobý pronájem, než zbavení se ho formou prodeje. Například ve Francii je běžnou praxí kooperace veřejné a soukromé správy na smíšených

⁶ HAVLAN, Petr a Jan JANEČEK. *Majetek územních samosprávných celků v teorii a praxi*. 2., aktualiz. a podstatně dopl. vyd. Praha: Leges, 2014. Praktik (Leges). str. 37

⁷ HAVLAN, Petr a Jan JANEČEK. *Majetek územních samosprávných celků v teorii a praxi*. 2., aktualiz. a podstatně dopl. vyd. Praha: Leges, 2014. Praktik (Leges)..., str. 37

⁸ HAVLAN, Petr a Jan JANEČEK. *Majetek územních samosprávných celků v teorii a praxi*. 2., aktualiz. a podstatně dopl. vyd. Praha: Leges, 2014. Praktik (Leges). str.37

⁹ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 228

¹⁰ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 261

¹¹ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 261

projektech, kdy obec poskytne půdu či infrastrukturu, zatímco soukromý subjekt financuje výstavbu určitého objektu, přičemž výše nájemného pro soukromý subjekt se potom pohybuje dle výkonnosti investice.¹² Ve skandinávských zemích se uzavírají dlouholeté smlouvy, které se v průběhu let mohou stát pro místní samosprávu nevýhodnými. Například ve Švédsku územní samosprávy pronajímají svoje pozemky na delší období s fixními cenami a až v určitých intervalech dochází k přehodnocení stávající smlouvy s nájemcem podle vývoje hodnoty pozemků a výkonnosti jeho investic.¹³ Dalším způsobem je nabytí veřejného majetku soukromým subjektem, který se smluvně zaváže k výstavbě určité infrastruktury a k její dlouhodobé údržbě.

1.2. Hospodaření s majetkem územních samosprávných celků ČR

Pro účely diplomové práce bude tato kapitola zaměřena pouze na souvislosti týkající se majetku obcí a krajů, nikoli veřejného majetku státu.

Majetek obce existoval již v polovině 19. století, kdy se věřilo, že by měly být náklady municipalit kryty z jejich vlastních výnosů.¹⁴ Obce tak mohly vlastnit například kamenolomy, pískovny, elektrárny či pěstitelské a zemědělské plochy. Vývoj vlastnictví majetku v Československu a později České republice (dále jen ČR) byl vzhledem k historickým souvislostem značně odlišný od západní Evropy. Po roce 1949 byla většina majetku obcí a krajů znárodněna a veřejný majetek byl spravován národními výbory.¹⁵ Po revoluci v 1989 bylo nezbytné tento majetek obcím navrátit. Obecní samosprávy svůj majetek nabyly s rokem svého vzniku v roce 1990 a majetek jim byl bezúplatně převeden přímo od státu. Určitým problémem se stal následný poměrně rychlý odprodej obecního majetku soukromému sektoru, kdy obce často upřednostnily jednorázový příjem před dlouhodobým pronájmem.

Územní samosprávné celky a mají v ČR autonomní charakter a vystupují jako právnická osoba. Jejich základní pravomoci jsou vymezeny v Ústavě ČR a dále vymezeny hlavně v zákoně č.

¹² PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 229

¹³ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 229

¹⁴ *Hospodaření s majetkem obcí* [online]. 2014 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6643218>

¹⁵ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 230

128/2000 Sb. o obcích. Stát nemůže zasahovat do nakládání s majetkem samosprávných územních celků, které tak mohou volně vstupovat do smluvních vztahů, majetek nakupovat, prodávat či pronajímat.¹⁶ Majetek obce umožňuje obcím a krajům plnit základní funkce, které samospráva zabezpečuje, může tedy sloužit k výkonu veřejné samosprávy, k podnikání, nebo k veřejně prospěšným účelům. Dle výše zmíněných funkcí, kterým daný veřejný majetek slouží, může být rozdělen do následujících kategorií.¹⁷

Majetek sloužící k výkonu samosprávy je využíván k potřebám obce, především pro činnost jejich orgánů. Peníze na zajištění údržby obec čerpá ze svého rozpočtu, jelikož má za povinnost údržbu a správu využívaného majetku za tímto účelem. Často se v těchto případech jedná o obecní úřady, jejich vybavení a příslušenství. Majetek obce sloužící k podnikání umožňuje obci vytvářet určitou formu zisku nebo jeho prostřednictvím zlepšovat podnikatelské prostředí. Zisky z pronajímání majetku jsou pro obec nedaňovými příjmy. Majetek sloužící k veřejně prospěšným účelům je majetkem, který má v obcích největší zastoupení. Příkladem jsou místní parkoviště, veřejná prostranství, veřejné osvětlení, kanalizace, čističky či kulturní a vzdělávací zařízení. Správou a údržbou těchto prostor je rovněž povinna obec, která pro ně sestavuje jednotlivé rozpočty.

Územní samosprávné celky se v oblasti hospodaření s majetkem musejí řídit zákonem o obcích 128/2000 Sb. a zákonem o krajích 129/2000 Sb., které jim ukládají za povinnost rozvíjet majetek a pečovat o něj. Obligatorní je rovněž evidence jejich majetku s každoroční inventarizací, která zahrnuje jak přípravnou fázi, kdo bude inventarizaci provádět, tak vlastní porovnání skutečného stavu majetku s účetním stavem, zjištění inventarizačních rozdílů, jejich příčin a možný způsob jejich odstranění, a posouzení ocenění majetku.¹⁸ Inventarizace může probíhat podobně jako u firem buď v řádném, nebo mimořádném termínu, případně v den účetní závěrky. Odpovědný správce majetku by měl po správně odvedené inventarizaci disponovat přehledem o majetku dané instituce a specifických bodech. Ten sestává z identifikace majetku, tedy jeho názvu, stručné charakteristiky objektu a lokalizace majetku,

¹⁶ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 228

¹⁷ *Hospodaření s majetkem obcí* [online]. 2014 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6643218>

¹⁸ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 234

tedy přesné adresy, kde se daný majetek nachází. Dále musí mít přesný přehled o vlastnických vztazích, a to zejména kdo je vlastníkem daného veřejného majetku, případně vlastnické vztahy s jinými subjekty.¹⁹ Dalšími body by měly být přibližná cena majetku a způsob jejího ocenění, tedy jakou formou probíhalo její ocenění, technické parametry majetku, způsob využití majetku, ekonomické parametry a základní přehled o nákladech a výnosech a samozřejmě i určení odpovědné osoby za pravdivé informace o daném majetku.²⁰

O veřejný majetek musí být postaráno v nejlepší možné duchu, aby byl ochráněn před zničením, poškozením, zneužitím či odcizením. Vlastnická práva obcím umožňují nakládat s majetkem předem stanovenými způsoby.

Prvním z nich je možnost obcí a krajů pronajímat, prodávat, darovat či zapůjčovat veřejný majetek, pokud se jedná o důležité příjmy do rozpočtu dané instituce, ať již z dlouhodobého pronájmu či jednorázového prodeji majetku.²¹

Druhým způsobem může být vklad majetku do zakládaných obchodních společností, ke kterým může dojít v případě spolupráce veřejné instituce se soukromým sektorem. Územní samosprávné celky tímto způsobem obvykle řeší situace nedostatku vlastních finančních prostředků.²² K svěřeni majetku může dojít na základě zřizovací listiny, která vymezuje rozsah majetku, majetkoprávní vztahy a finanční vztahy mezi subjekty, následně je majetek převeden na zřízené příspěvkové organizace.²³

Další možností obce, jak nakládat s veřejným majetkem, je vklad majetku do dobrovolných svazků obcí, kdy majetek zůstává ve vlastnictví dané instituce, která přesně vymezí majetkoprávní vztahy v zakladatelské smlouvě.²⁴

¹⁹ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 234

²⁰ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 234

²¹ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 235

²² PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 235

²³ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 235

²⁴ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 235

Dalším způsobem hospodaření je ručení majetkem – pro ručení bývá nejčastěji využíván především nemovitý majetek. Ručení majetkem je specifičtěji vymezeno v právním řádu, který omezuje ručení obce za závazky osob fyzických a právnických, které nebyli zřízeny danou institucí. Územní samosprávné celky mohou svůj majetek pojistit, čímž ho chrání pro případ zničení, poškození, zneužití či odcizení, jak jim ukládá zákon. Důležitost těchto úkonů se projevila například při povodních. Jednou z variant je i možnost zdědění majetku, ve které obce mohou získat majetek darem či dědictvím. Jedním z posledních příkladů je samotné vybudování majetku, kdy obce majetek získají výstavbou či vlastní činností. Poslední možností je majetek nakoupit od jiných subjektů.

1.3. Podmínky využívání obecního majetku

Každá obec, která vlastní veřejný majetek, musí určit jeho stav. Pro tyto potřeby se využívá koncepce využití veřejného majetku.²⁵ Jeho prostřednictvím může lépe vyřešit problémy se s nedostatkem finančních prostředků. Často dojde zároveň i k ulehčení finanční náročnosti správy majetku, který je v obcích a krajích často velice rozsáhlý a zároveň i neefektivně využívaný. Koncepce využití veřejného majetku byla tedy vytvořena především pro optimalizaci řešení a k omezení negativních jevů v co nejkratším časovém horizontu.²⁶

Daný model tedy pracuje se dvěma částmi, analytickou a projektovou.²⁷ Analytická část, která je často označována jako věcný audit, slouží k nalezení reálného stavu veškerého majetku dané obce či v jejich správě a je nosným bodem pro rozhodnutí nad případnou restrukturalizací obecního majetku. Různé možnosti řešení a případná restrukturalizace jsou představeny v projektové části dokumentu. V obou analýzách musí obec či kraj vycházet ze zákonných zásad, tedy že je přímým vlastníkem majetku a naplňuje jejich prostřednictvím zákonné povinnosti územních samosprávných celků, a současně odůvodněných potřeb obyvatelstva.²⁸

²⁵ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 236

²⁶ *Koncepce využití obecního majetku* [online]. 2014 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/koncepce-vyuziti-obecniho-majetku/>

²⁷ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 236

²⁸ *Koncepce využití obecního majetku* [online]. 2014 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/koncepce-vyuziti-obecniho-majetku/>

Zastupitelstvu je dle zákona vyhrazeno několik možností, mezi které patří například rozhodování o nabytí a převodu nemovitých věcí, současně i rozhodování ohledně nemovitostí podle zvláštních zákonů, převodů bytů a nebytových prostor z majetku obce.²⁹ Dalšími variantami jsou rozhodování o případném uzavření smluv o sdružení a poskytování majetkových hodnot, schvalování peněžitých i nepeněžitých vkladů od právnických osob, rozhodování o vzdání se práva či prominutí pohledávky ve vyšších hodnotách než 20 000 Kč u obcí a 200 000 Kč u krajů, rozhodnout o pozastavení movitých věcí či práv v hodnotách vyšších než 20 000 Kč u obcí a 200 000 Kč u krajů. Další rozhodnutí se týkají o postupování pohledávek vyšších než 20 000 Kč u obcí a 200 000 Kč u krajů, o schválení smlouvy o přijetí poskytnutí úvěru či půjčky, o poskytování dotací, o převzetí dluhů, o převzetí ručitého závazku či o přistoupení k závazku, rozhodnutí o zástavě nemovité věci či rozhodnutí o stanovení majetkových účastí na podnikání právnických osob.³⁰ Záměr obcí a krajů o plánovaném pronájmu či jiných operacích s majetkem musí být zveřejněn na úřední desce.

Pro veřejné instituce existuje několik možností jak spolupráci navázat a nastavit ji tak, aby byla výhodná pro všechny strany, včetně samotného obyvatelstva. Mezi oběma subjekty je zapotřebí shoda, a to jak dohoda bude vypadat a probíhat. Pro správné nastavení těchto dohod je ovšem potřeba projít jednotlivými fázemi.

Zprvu je zapotřebí identifikace potřeb a poptávky po veřejných statcích, kdy představitelé místních politik disponují určitou představou, jaké jsou potřeby a preference místních obyvatel prostřednictvím voleb.³¹

Za druhé je důležitý také výběr kvality a objemu statku, který následně po jeho výběru je nasnadě otázka, v jakém objemu a kvalitě je potřeba ho zajistit.³² Důležitá je přitom představa o ceně, nebo zda bude statek nabízen bezplatně.

²⁹ §85 zákon č.128/2000 Sb., o obcích a §36 zákona č. 129/2000 Sb., o krajích

³⁰ §85 zákon č.128/2000 Sb., o obcích a §36 zákona č. 129/2000 Sb., o krajích

³¹ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Str. 63

³² PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Str. 63

Dalším způsobem je produkce a distribuce, kdy veřejná správa určí, jak bude nejlepší daný statek produkovat či si vyslechne návrhy kandidátů a o jeho zajištění.³³ Pracuje se vždy i s variantou zajištění statku přímo veřejnou správou, pokud tomu podmínky produkce vyhovují. K výběru způsobu produkce slouží různé kalkulační metody.

Následuje výběr vhodného partnera, který provádí veřejná správa za pomoci veřejné soutěže, do které se zájemci o zajištění produkce přihlásí.³⁴ Zájemce se tak snaží splnit všechny stanovené požadavky o zajištění produkce daného statku. Klíčovým faktorem pro efektivní vybrání partnera je existence více subjektů snažících se o získání zakázky.

Po výběru vhodného partnera dochází k uzavření smlouvy, která je výsledkem veřejné soutěže a je dokončen výběr vhodného kandidáta. S ním je následně uzavřena dohoda ve formě písemné smlouvy. Vybraný partner by měl dokázat zajistit danou službu s nejmenšími možnými náklady.³⁵ Pro veřejný sektor je velice důležité mít výběr z více možných společností, které zajistí spravedlivý výběr a společnost, která dokáže zajistit produkci statku s nejmenšími náklady.

1.4. Organizace zabezpečování statků

Veřejné instituce a samosprávy mají po celém světě zajišťovat pro své občany veřejné statky. Jakým způsobem tuto činnost pokryjí je často na jejich vlastní politice, kterou si určují samy. V posledních letech je silným trendem decentralizace a tedy převádění pravomocí do rukou místních úřadů a samospráv, které by měly lépe rozumět potřebám svých občanů. Rovněž mají lepší možnosti k aktivní spolupráci se soukromým sektorem, jelikož mají předpoklad znát lépe místní prostředí.

Základní otázkou však je, které statky by měly být spolufinancovány veřejným sektorem. Tyto statky často bývají rozděleny do čtyřech základních kategorií. Patří mezi ně služby, ze kterých plyne všem stejný užitek, bez rozdílu, které jsou často označovány jako čistý veřejný statek a

³³ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Str. 63

³⁴ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Str. 63

³⁵ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Str. 63

příkladem těchto statků bývá policie, požární ochrana, pouliční osvětlení či veřejná zeleň.³⁶ Dále do této kategorie patří služby, které jsou poskytovány pouze jednotlivcům, ovšem které mají širší přínos pro veřejnost. Tyto služby mají především charakter nezbytného statku či služby, pomocí které je zajištěna absolutní spolehlivost či určitý standart a obec má za povinnost je zajišťovat.³⁷ Příkladem jsou vzdělávání, kanalizace či lékařská péče. Další jsou služby, potřebné k udržení nezbytné kvality života a které zároveň vyžadují tak objemné investice, že k jejich poskytování není ideální monopolní poskytování, kterého lze zneužít.³⁸ U těchto služeb řeší veřejné instituce především zabránění poskytování určitých nezbytných statků pouze jedním monopolním soukromým subjektem, který by díky své dominanci na trhu mohl zneužít svého postavení.³⁹ To se většinou projevuje vysoko nastavenými cenami jeho služeb, které by nebyly zpřístupněny chudším částem obyvatelstva. Příkladem je například vodovodní systém. Posledním příkladem jsou služby, nezbytné svým příspěvkem ke kvalitě života, ovšem chudší část obyvatelstva by díky svým příjmům na ně nedosáhla.⁴⁰ Tento konkrétní způsob je často velice ztrátový, jelikož funguje z principu na tržním základě a ceny jsou tudíž stanovené nabídkou a poptávkou. Je zde poskytnuta pomoc na základě sociální principu spravedlnosti. Příkladem tak může být veřejná doprava či služby pro využití volného času.

Uvedené příklady jednotlivých statků poskytovaných územními správami jsou již všeobecně přijímané, ovšem který statek poskytovat je vždy na subjektivním úsudku dané samosprávy a neexistuje žádný jednoduchý klíč, zda by daná služba měla být poskytnuta či nikoli. Příkladem takovýchto individuálních úsudků může být vládou schválený zákon o určité garanci na vzdělání a jeho kvalitu, ovšem je na obci, jak se k samotné realizaci postaví samosprávný celek. Ten dále musí rozhodnout, jakou formou je nejlepší určitý statek poskytovat. Jestli ho nabídnout prostřednictvím soukromého subjektu nebo zřízením municipálního podniku, zda

³⁶ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 240

³⁷ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 240

³⁸ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 240

³⁹ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 240

⁴⁰ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 240

požadovat částečnou úhradu od obyvatelstva či nikoli nebo jestli uživatelský poplatek bude vybírán do rozpočtu nebo půjde přímému provozovateli určitého statku.⁴¹ Poskytování veřejného statku soukromým subjektem se zdá být pro veřejné instituce ideálním řešením, jelikož se nemusejí o fungování a efektivní nabízení statku v takové míře starat a vyhne se tak střetu zájmů. Další výhodou je, že soukromá organizace si umí lépe nastavit přesné tržní ceny těchto nabízených statků. Tato konkurence je tedy pro trh velice zdravá, i když se jedná o instituce často závislé na finanční výpomoci formou určitých dotací.

1.5. Spolupráce veřejného a soukromého sektoru

Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem existuje především z důvodu uspokojení veřejné potřeby obyvatelstva, které je potřeba zajistit, co nejefektivněji. Cílem veřejné správy je především dosažení efektivnějšího uspokojení potřeb občanů poskytnutím služeb a statků od soukromého sektoru, využití disponibilních zdrojů tak, aby docházelo k poskytnutí všech možných statků a služeb.⁴² Dále je to snaha o větší hospodárnost týkající se poskytování daného veřejného statku a snaha o lepší účelnost, kdy se lépe odhalí reálné potřeby.⁴³ Veřejný sektor, tak často získá vyšší kvalitu díky lepší odbornosti a specializaci v soukromém sektoru, transparentní řešení, které je podloženo veřejnou soutěží a vybráním nejlepšího partnera.⁴⁴ Motivace soukromého sektoru je spojená především s dlouhodobostí spolupráce a s tím spojených dlouhodobých příjmů, které jsou kompenzovány náročností smluvních podmínek s veřejným sektorem o kvalitě dané služby.⁴⁵ Často je velice důležité získání dlouhodobé spolupráce mezi oběma subjekty. Tento kooperační svazek následně umožňuje stabilní spolupráci a lépe se plánuje výhled do budoucna. Často funguje spolupráce se soukromým sektorem desítky let.⁴⁶

⁴¹ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. Str. 241

⁴² *Partnerství veřejného a soukromého sektoru* [online]. 2009 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/66396-partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sektoru>

⁴³ *Partnerství veřejného a soukromého sektoru* [online]. 2009 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/66396-partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sektoru>

⁴⁴ *Partnerství veřejného a soukromého sektoru* [online]. 2009 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/66396-partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sektoru>

⁴⁵ *Partnerství veřejného a soukromého sektoru* [online]. 2009 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/66396-partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sektoru>

⁴⁶ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Str. 56

Pro obě strany jde o zajímavou spolupráci, a pokud je správně provedena, tak z ní mohou plynout výhody pro obě strany a to především v rozšíření širší a množství nabízených statků, čímž představitelé chtějí navázat řádně fungující spolupráci, tak, aby naplnili poptávky svých voličů. Z mikroekonomického hlediska se snaží najít vyšší indifferenční křivku, tak aby poskytoval vyšší užitek. Ten lze zvýšit jak navýšením rozpočtu, tak i poskytnutím vyššího počtu statků.⁴⁷ Zároveň dojde k efektivnímu poskytování veřejných statků, jelikož se soukromý sektor vyznačuje lepší výrobní efektivností, která by měla zaručit nižší nákladovost poskytování statku. Veřejný sektor vybírá nabídku, která plně pokrývá požadovanou službu s nejnižší cenou.⁴⁸ Poslední podstatnou výhodou je přenos rizika, při kterém se veřejný sektor zadáním zakázky částečně zbavuje svých rizik spojených s nabídkou statků a služeb. Jedná se o rizika nejrůznějšího charakteru, od ekonomických přes technologické až k přírodním pohromám. Riziko se následně přesune hodnotově jako přidaná hodnota pro soukromý sektor, který souhlasí smluvně o přesunu a sdílení rizik.⁴⁹

Veřejný sektor se snaží stále častěji předat zajišťování veřejných statků do rukou soukromých firem, které mají možnost efektivněji daný statek zajistit. Nejen z tohoto důvodu plyne pro soukromý sektor spousta výhod. Jednou z nich je stabilní podnikatelské prostředí, které je dáno víceletou smlouvou, která v mnoha případech trvá i desítky let. Mezi další výhody řadíme absence konkurence, kdy si může být subjekt vědom, který smlouvu uzavřel, že bude jediným producentem daného statku, ziskovost, míra ziskovosti je zpravidla u veřejných zakázek vyšší, než na otevřeném trhu, garance výše zisku, kdy zisk je smluvně ošetřen při podpisu smlouvy, zároveň i výše poplatků a sdílení rizika, které se vždy nepřenesou celé, ale participuje i veřejná instituce.⁵⁰

Právě sport je oblastí, ve které často dochází ke spolupráci veřejného a soukromého sektoru v zabezpečování veřejných statků, resp. veřejných služeb. Na všech úrovních veřejné správy (stát, kraje, obce) je konceptualizována a realizována sportovní politika, jsou financovány

⁴⁷ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Str. 57

⁴⁸ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Str. 57

⁴⁹ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Str. 57

⁵⁰ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Str. 61

relevantní sportovní odvětví či sportovní organizace a jejich činnost, veřejná správa participuje na investicích a provozu sportovních zařízení, existují různorodé formy spolupráce veřejných i soukromých subjektů.

1.6. Shrnutí kapitoly

V českém právním systému absentuje jednoznačná definice veřejného majetku. Nicméně reálně všechny úrovně veřejné správy disponují diverzifikovanou strukturou veřejného majetku, který slouží k plnění funkcí veřejné správy, k zajišťování veřejně prospěšných činností nebo pro účely podnikání. Po roce 1989 byl obcím navrácen jejich historický majetek, který jim umožňuje realizovat povinnosti svěřené jim legislativou. Podmínky využívání municipálního majetku jsou dány především zákonem o obcích a zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Územní samospráva může majetek využívat nejen cestou jeho vlastní správy, ale také prostřednictvím zřízení a založení svých organizací, případně formou spolupráce se soukromým sektorem. Majetek představuje pro obce důležitou materiální bázi pro uskutečňování jim imanentních veřejných politik, včetně sportovní politiky.

2. Sportovní politika

Následující kapitola je věnována vlivům, které vstupují do současné sportovní politiky na úrovni územních samosprávných celků. V první části bude popsána historie sportovní politiky. Vzhledem k současnému vlivu legislativy EU a jejích zásahů do odvětví sportu je další podkapitola zaměřena právě na působení EU, především bude zmíněna Bílá kniha o sportu, která napomáhá pochopit celospolečenský rozměr sportu jako takového. Pokračováním této kapitoly bude současná sportovní politika v ČR a její legislativní rámec. Nakonec se pokusím nastínit vývoj především po roce 1989 až do současnosti a uvést její významnou úlohu v dnešní době.

2.1. Historie sportovní politiky a role Evropské Unie

Ač je sport nedílnou součástí mnoha obyvatel a působí na všechny věkové kategorie obyvatelstva České republiky pozitivním způsobem, sportovní politika dlouho stála mimo oblast politického zájmu. Přitom sport jako takový v posledních desetiletích kontinuálně získává na důležitosti, která je mu jak veřejností, tak i zároveň právě politickými složkami připisována.⁵¹ Sport v dnešní době představuje globální fenomén, který zasahuje do mnoha dalších oborů a odvětví.

Role sportu má v Česku dlouhou tradici. Již na konci 19. století vznikají první sportovní uskupení, které se postupně formují ve sportovní svazy jednotlivých sportovních odvětví.⁵² V tehdejší Rakousko – Uhersku byl sport celospolečensky a politicky přijímán a jeho rychlejší rozvoj podpořilo i soutěživost mezi jednotlivými národnostmi se snahou o budování vlastní státnosti. Národotvorný charakter po vzniku první republiky sice částečně oslabil, ale sokolské slety či stříbrná medaile fotbalistů v roce 1934 zájem o sport opět podpořili. Dalším významným milníkem vývoje sportovní politiky lze považovat období po 2. světové válce, kdy se režim snažil vmísit každodenní a organizované sportování do každodenního rozvrhu občanů s cílem kolektivní podpory komunismu.⁵³ V této době byly podporovány především masové

⁵¹ BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 477

⁵² BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 478

⁵³ BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 479

akce typu spartakiády či sokolských sletů organizované státem vytvořenými organizacemi. Reakce, která přišla v 90. letech 20. století po pádu komunismu, byla zcela přirozená. Společnost opustila nucenou organizaci a začaly se vytvářet různé sportovní svazy podporující rozvoj talentované mládeže.⁵⁴

V současné době sport stále funguje pro státy jako forma určitého zviditelnění se. I přes to však sportovní politika nemá takové postavení. Jedním z důvodů, proč není sport pro politiky tak zajímavý může být, že i přes úspěšné reformy a zavedení inovací, se úspěchy nedostaví v jejich volebním období, ale často až za několik let, kdy už nemusejí být u moci. Sport však od začátku tisíciletí získal na sledovanosti a to především díky zlepšujícím se technologiím a sociálním mediím. Díky tomu došlo k akceleraci hospodářských segmentů spojených se sportem, jako je marketing, vrcholový management, sponzoring a reklamy. Vzhledem k výši finančních prostředků, které se ve sportovním odvětví vyskytují, se objevují větší tendence sport regulovat účelněji, aby se podpořila aktivně sportující veřejnost.

Politiku v současné době ovlivňují i organizace nadnárodní, ač nemají ve sportovní politice svrchní, tedy rozhodující postavení, a tato politika je v režii jednotlivých států. Evropská komise, ač jí v základních smlouvách o fungování Evropské unie byly uděleny jen minimální možnosti zasahovat do oblasti sportu, vydala například Bílou knihu o sportu z roku 2007, jejímž cílem je především poskytovat strategické pokyny, podněcovat debaty o konkrétních problémech, více zviditelnit sport při rozhodovacím procesu Evropské Unie či vyzdvihnout specifika sportovního odvětví a určit míru vhodné pravomoci pro budoucí činnosti.⁵⁵ Evropská komise napomohla vzniku i poradního orgánu Evropské sportovní fórum.

Otázkami sportu se aktivně nezabývá v rámci Evropské unie pouze Evropská komise, ale i Rada EU a Evropský parlament. Ač se nepodílejí na směřování politiky a kompetence vlád jednotlivých členských států není ovlivněna, tak sportovní problematika se Evropské unie často velice dotýká. Plnou součástí se stala podpora sportu EU od roku 2009, kdy byla ratifikována Lisabonská smlouva. EU se tak snaží především aktivně podporovat sport jako zdravý životní styl, a díky němu posilovat životní hodnoty jedince. Jedním z dalších příkladů

⁵⁴ BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 480

⁵⁵ Evropská Unie. *Bílá kniha o sportu* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV%3A135010>

může být přijatá deklarace z Nice zabývající se ochranou vzdělání mladých sportovců spojenou s jejich transfery z místa bydliště.⁵⁶ Kariéra sportovce by se díky tomuto neměla soustředit pouze na její sportovní stránku a dítě tak může vyrůstat v blízkosti rodiny. Evropská spolupráce dále řeší i sport na vrcholové úrovni a jeho aktuální problémy například v otázkách fair play, tolerance a výchovy jedinců.

Díky vzrůstající ekonomické síle sportu se Evropská unie snaží i o eliminaci dopingu, který se i přes vzrůstající a četnější kontroly sportovců stále objevuje ve většině sportů. Evropská komise s členskými státy vypracovala i doporučující pokyny týkající se tělesné aktivity obyvatelstva. Členské státy by měly podle EU dosáhnout stavu vypracovanou Světovou-zdravotnickou organizací, kdy by měli mít dospělí jedinci v průměru aspoň 30 minut fyzické aktivity denně. Další sférou, kde Evropská komise napomáhá, je oblast dopingu a boji proti němu. Snaží se především o vzdělávání v oblasti vrcholového sportu a s ním spojené odborné přípravy a rozvíjení antidopingových organizací v členských státech.

2.2. Charakteristika sportovní politiky České republiky

Před zaměřením se na samotnou politiku je potřeba analyzovat, co v dané politice můžeme ovlivnit. Aktivní provozování sportu působí na jedince jak formou výchovnou, tak i socializační, vzdělávací, zdravotní, kulturní a reprezentační.⁵⁷ Logické jistě je, že podpora sportu na vrcholové úrovni a těch, kteří sport provozují pouze rekreačně, musí být odlišná. Vrcholových sportovců není oproti rekreačním tolik, ale počet tréninkových jednotek absolvuje samozřejmě více onen vrcholový sportovec, který je provázán se třemi sociálními subsystémy, ekonomickým, politickým a mediálním.⁵⁸ Míru sportování pro jednotlivé úrovně sportovní politiky a pro účely politiky je tedy potřeba chápat a analyzovat z pohledu celkové možnosti sportovního vyžití, z míry financování sportu, legislativy týkající se sportu a pravidel jednotlivých sportovních svazů.⁵⁹ Sportovní politika má tedy obecném měřítku za úkol

⁵⁶ BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 485

⁵⁷ BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 481

⁵⁸ BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 481

⁵⁹ BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 482

podporovat a rozvíjet jednotlivá sportovní odvětví a podílet se na rozvoji veřejného zdraví a socializace.

Důležitou roli v rozvoji sportovní politiky ČR má dokument „Koncepce podpory sportu 2016-2025 – SPORT 2025“⁶⁰. Uvedený materiál předkládá směry rozvoje a podpory českého sportu, pilíře, priority, strategické cíle i podmínky jejich naplnění v období let 2016 – 2025. V tomto smyslu navazuje na předchozí strategické dokumenty MŠMT ČR v oblasti sportu: Koncepce státní podpory sportu v České republice (2011), Plán podpory rozvoje sportu v letech 2015 – 2017 a dokument Ministerstva zdravotnictví Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí Zdraví 2020 (2014).

Koncepce podpory sportu formuluje strategické cíle v jednotlivých segmentech. Jde o: 1. Rozvoj sportu pro všechny, 2. Podporu široké základny výkonnostních sportovců, 3. Rozvoj školního a univerzitního sportu, 4. Odbornost ve sportu, 5. Obnovu a budování sportovních zařízení, 6. Sport handicapovaných, 7. Konkurenceschopnost sportovní reprezentace ČR, 8. Komerční sport.

Možnosti jak ovlivnit sportovní politiku je pro jednotlivé veřejné instituce dáno aktuálně platnou legislativou, která je opravňuje vykonávat určité politiky. Legislativa je základním kamenem pro jakoukoliv politiku. Legislativa je však často bohužel v mnoha směrech neohebná a na nové trendy v různých oblastech reaguje velice pomalu a těžkopádně. Pro účely sportovní politiky existuje vícero institucí, které ji ovlivňují. Primárním tvůrcem je vláda ČR, dále Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT), přičemž se část opírají o doporučení Rady Evropy. Základním dokumentem pro sport a sportovní politiku představuje zákon o podpoře sportu č. 115/2001 Sb., který byl změněn zákonem č. 230/2016 Sb. Zákon vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti a stanoví úkoly ministerstev, jiných správních úřadů a působnost územních samosprávných celků při podpoře sportu.⁶¹ Tento zákon nepracuje pouze s pojmem sport, ale i s dalšími formami, které prostřednictvím organizované či neorganizované účasti napomohou rozvoji tělesné i psychické

⁶⁰ Koncepce podpory sportu 2016-2025 – SPORT 2025, MŠMT ČR [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>

⁶¹ Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu ve znění zákona č. 230/2016 Sb.

kondice, upevnění zdraví a dosažení sportovních výkonů a je dostupný širokým vrstvám obyvatelstva.⁶²

Tvorba sportovní politiky v České republice je dána zákony o podpoře sportu do rukou MŠMT, jehož působnost je omezena pouze ústavou a zákony. Podílí se tak na tvorbě celostátní politiky, kde rozhoduje o toku peněz do jednotlivých příspěvkových organizací, kterých je sama zřizovatelem. V čele MŠMT stojí ministr, který má v současné chvíli tři náměstkyně a jeden z nich je odpovědný za sportovní agendu. MŠMT přerozděluje peníze do různých programů a na různé sportovní aktivity spojené s výchovou reprezentačních sportovců. Mezi tyto aktivity řadíme především programy na podporu sportovních reprezentací, sportovní centra mládeže, sportovní střediska, národní program rozvoje sportu pro všechny, sport a škola, sport zdravotně postižených, údržba a provoz sportovních a tělovýchovných zařízení.⁶³ V oblasti sportu MŠMT spolupracuje dále s ministerstvem vnitra a obrany, které spravují vlastní příspěvkové organizace jako armádní sportovní centrum Dukla nebo různé policejní a hasičské reprezentace. V rámci sportovní politiky jsou důležité rovněž organizace Český Olympijský výbor (dále jen ČOV) a Český paralympijský výbor vzniklé pro zastřešení sportů na vyskytujících se na Olympijských hrách. Předchůdce ČOV byl založen v roce 1899 Jiřím Guthem – Jarkovským a na základě rozhodnutí Mezinárodní olympijského výboru je jediným oprávněným subjektem řídit olympijské hnutí v ČR.⁶⁴ Mezi hlavní cíle ČOV patří rozvíjení, šíření olympijských ideálů, zlepšit financování sportu v oblasti mládeže a zabezpečování účasti sportovců České republiky na Olympijských hrách.⁶⁵ Další důležitou organizací v rámci podpory českého sportu je Česká unie sportu (ČUS), který je dobrovolným sdružením sportovních, tělovýchovných jednot a sportovních klubů s celostátní působností.⁶⁶ ČUS funguje od roku 1957, kdy vznikl Český svaz tělesné výchovy a který v roce 2013 přejmenoval právě na ČUS, které má okolo 1,5 miliónů členů.⁶⁷ Posláním ČUS je především podpora sportu, tělesné výchovy, turistiky, sportovní

⁶² Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu ve znění zákona č. 230/2016 Sb.

⁶³ BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 487

⁶⁴ ČOV [online]. 2017 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/text/9--zakladni-informace>

⁶⁵ ČOV [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/text/9--zakladni-informace>

⁶⁶ BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 499

⁶⁷ http://sport.lidovky.cz/cstv-se-prejmenoval-na-ceskou-unii-sportu-fi1-/ostatni-sporty.aspx?c=A130427_115954_ln-sport-ostatni_mih

reprezentaci České republiky a přípravu na ni.⁶⁸ Dalšími aktéry ovlivňující sportovní politiku jsou jednotlivé sportovní svazy, mezi kterými jsou nejvýznamnější svazy zastřešující nejoblíbenější sporty v ČR.⁶⁹ Svazy jsou financovány z členských příspěvků a sponzory. Svazy získávaly výrazné finanční prostředky od jimi vlastněné společnosti SAZKA, která ovšem v roce 2011 musela vyhlásit bankrot a za podivné situace, tak svazy o tuto společnost přišly.

2.3. Sportovní politika územních samosprávných celků

Neméně důležitá je politika i na úrovni územních samosprávných celků a organizací zastřešujících daná sportovní odvětví. Krajům a obcím je přiděleno do správy majetek, se kterým mohou podle obecných závazných vyhlášek nakládat. V nich působí jednotlivé specializované komise, které se podílejí na dotačních programech. Vývoj sportovní politiky po roce 1989 a současná situace

Rok 1989 byl pro vývoj další vývoj sportu v celé České republice důležitý, ovšem tolik důležité změny ve sportovním prostředí se staly až v letech následujících. Logicky se politika soustředila na nastartování tržní ekonomiky a vůbec celého státního aparátu. MŠMT nemělo takovou váhu a ani finanční podpora nedosahovala potřebné výše.⁷⁰ Za bod zvratu jsou považovány parlamentní volby v roce 1998, kdy byla zřízena Rada pro tělovýchovu a sport jako poradní orgán a začalo se více komunikovat se sportovní komunitou, respektive byly vyslyšeny její některé návrhy na zlepšení.⁷¹ Jedním z nich se stala úprava dotační podpory na mládež či investic do tělovýchovných zařízení. Význam sportu pro politické spektrum se rodil pozvolně. Zprvu byl sport do politických programů začleněn pouze na krajské a municipální úrovni, až v následujících letech si problematika sportu v ČR našla cestu do volebních programů stran. Od roku 2002 je nedílnou součástí těchto programů a s postupem času dále získává na důležitosti.

V současnosti se díky globalizaci a jeho ekonomickému potenciálu dostávají sportovci do situace, kdy mohou ovlivnit velice snadno díky sociálním sítím jak širokou veřejnost, tak

⁶⁸ BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 489

⁶⁹ <http://www.protisedi.cz/article/ktery-sport-je-v-cr-nejjoblenejsi>

⁷⁰ BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 493

⁷¹ BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 494

samotnou politiku. Mezi významná aktuální témata patří především míra financování sportu a s ním spojené zdanění společností nabízející hazardní hry. Podpora z veřejných prostředků je však často diskutována a spojována s lobbistickými skupinami, jejichž snaha o finanční dotaci může být velice rozličná dle charakteru sportu i velikosti klubu.⁷² Kromě financování od veřejného sektoru se dostává sportovním organizací i peněz od soukromých subjektů, především formou sponzoringu. Tyto peníze však jdou z velké části do dospělého sportu za účelem zviditelnění sponzorující organizace. Oddíly i díky zviditelnění se pak mají často výrazný vliv ve svých obcích.

Dle legislativy obce ve své samostatné působnosti vytvářejí podmínky pro sport, zejména tím, že zabezpečují rozvoj sportu pro všechny, zejména pro mládež, dále zabezpečují přípravu sportovních talentů, včetně zdravotně postižených občanů, zajišťují rovněž výstavbu, rekonstrukci, udržování a provozování svých sportovních zařízení a poskytují je pro sportovní činnost občanů, mají také za povinnost kontrolovat účelné využívání svých sportovních zařízení a zabezpečovat finanční podporu sportu ze svého rozpočtu⁷³.

V daném kontextu je třeba též připomenout, že obce převzaly do svého majetku řadu sportovišť a nemovitostí, často přímo od sportovních organizací, které nebyly v dobrém stavu. Mnoho z těchto staveb vyžadovalo nutné opravy či dokonce generálky. Řada obcí dlouhodobě usiluje, aby proběhla postupná modernizace sportovišť tak, aby byla jak bezpečnostně, tak uživatelsky vhodná. Sportovní infrastruktura je tak součástí základní občanské vybavenosti.

Územní samosprávné celky jsou nyní, v rámci samostatné působnosti, rovněž povinny zpracovávat plán rozvoje sportu pro svoje území, který musí být v souladu se státní politikou v oblasti sportu. V tomto smyslu musí stanovit priority v jednotlivých oblastech podpory sportu a opatření k zajištění dostupnosti sportovních zařízení pro všechny občany.

2.4. Shrnutí kapitoly

Sportovní politika obcí má své historické konotace a je determinována evropskými a národními koncepcemi, strategiemi a programy a legislativním rámcem, dle kterého územní samosprávné celky jsou povinny zabezpečit v kontextu subsidiarity příslušné veřejné statky,

⁷² BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010. str. 498

⁷³ Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu ve znění zákona č. 230/2016 Sb.

resp. veřejné služby, pro občany na území své municipality. Zajištění diverzifikovaných sportovních činností a aktivit za participace veřejností, sportovních organizací i soukromého sektoru je podmíněno odpovídajícími finančními zdroji a sportovní infrastrukturou, s kterou disponuje a hospodaří územní samospráva. Rozhodování o formě správy a využití sportovišť a souvisejícího majetku cestou pronájmu, nebo prostřednictvím zřízené příspěvkové organizace či založené obchodní společnosti je v kompetenci orgánů územní samosprávy.

3. Případová studie

V kapitole se zaměřím na analýzu fungování společnosti STAREZ-SPORT a.s. a veřejný majetek jí spravovaný. Společnost je zřízená statutárním městem Brno za účelem správy sportovních nemovitostí. Politika společnosti STAREZ-SPORT a.s. by tak měla být v souladu s politikou města. Pro roky 2011 – 2015 byla vypracována odborná studie, která bude popsána v následujícím textu. Pro analýzu činnosti společnosti budou využity poskytnuté výroční zprávy a účetní dokumenty STAREZ-SPORT a.s., které by měly vypovídat o jejím stavu a vývoji během zkoumaného období. V této části práce se zaměřím především na ty jevy, které se odlišují od obvyklé praxe spolupráce veřejného a soukromého sektoru, a ty budou následně detailněji zpracovány a vyhodnoceny. Pro případovou studii bude využito rozvahy, výkazů zisků a ztrát a výsledovky po jednotlivých střediscích, které by měly poskytnout plný náhled na hospodaření a reálnou situaci ve společnosti STAREZ-SPORT a.s. V kapitole tak bude detailněji rozebráno hospodaření s majetkem zkoumané instituce.

3.1. Způsob správy majetku statutárního města Brna

Statutární město Brno získalo svůj majetek zpět v roce 1991. Majetek byl nabyt od bývalých národních výborů a následovalo prověření, zdali všechny výčty a identifikace majetku odpovídají a zda ho město vlastní oprávněně. Mnohdy došlo k situacím, kdy nebyly nalezeny potřebné dokumenty či nebylo jasné zdali je majetek v právoplatném vlastnictví státu nebo města. Nicméně postupem času byly převedeny do správy města Brna různé historické objekty a školní zařízení.

O nemovitém majetku je v Brně rozhodováno jednotlivými orgány statutárního města Brna. Především Radou města Brna a Zastupitelstvem města Brna dle § 39 zákona č. 128/2000 Sb. o obcích.⁷⁴ Správou nemovitého majetku se dle Metodiky Brna rozumí řádné hospodaření s majetkem města, a to hlavně provádění jeho údržby, oprav, inventarizace, zajištění provozu, řádného stavu a ekonomického využití, uplatňování nároku na náhradu škody a pojistných událostí, a předcházení poškození, zničení či zneužití majetku v návaznosti na charakter

⁷⁴ Statutární město Brno. *Metodika upravující postup majetkového odboru Magistrátu města Brna při přípravě a projednávání návrhů dispozic s nemovitým majetkem ve vlastnictví Statutárního města Brna* [online]. [cit. 29. 1. 2016]. Dostupné z: <<https://www.brno.cz/dokumenty/soubor.php?cislo=27586&typ=10>>. str. 4

majetku.⁷⁵ Správa majetku města Brna je zabezpečována na třech úrovních. Prvním hojně využívaným způsobem je předání správy do rukou městských částí. Tento svěřený majetek můžeme dělit celkem na devět kategorií, jimiž jsou místní sportovní zařízení, kulturní zařízení, místní komunikace apod. Jednotlivé městské části musí se svěřeným majetkem hospodařit řádně v rozsahu vymezeném statutem. Orgány města mají možnost kontrolovat, zdali městské části hospodaří se svěřeným majetkem dle pravidel.

Dalším možným způsobem správy majetku je prostřednictvím právnických osob zřízených či založených městem Brnem. Svěřený majetek slouží k účelům, ke kterým byla organizace vytvořena. Mezi tyto organizace patří zkoumaný STAREZ-SPORT a.s. a další, které můžeme vidět v Tabulce č. 1. V tabulce nalezneme výčet obchodních společností, které jsou založené statutárním městem Brnem (na rozdíl od příspěvkových organizací, které jsou dle příslušné legislativy zřizovány a v tabulce nejsou uvedeny). Dále zde nalezneme výši základního kapitálu, který byl poskytnutý organizacím s majetkovou účastí města Brna.

Tabulka 1 : Majetkové podíly města Brna v obchodních společnostech k 31. 12. 2015

Obchodní společnosti s majetkovým podílem SMB	Majetková účast Brna	Základní kapitál v tis. Kč	Podíl města v tis. Kč
STAREZ-SPORT, a. s	100%	874 366	874 366
Brněnské komunikace, a. s.	100%	421 588	421 588
Dopravní podnik města Brna, a. s.	100%	4 432 318	4 432 318
Teplárny Brno, a. s.	100%	885 650	885 650
Lesy města Brna, a. s.	100%	167 500	167 500
SAKO Brno, a. s.	100%	1 505 817	1 505 817
Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a. s.	100%	. 65 432	. 65 432
Technické sítě Brno, akciová společnost	100%	1 594 045	1 594 045
MOP BRNO, spol. s r.o	100%	160	160

⁷⁵ Interní dokument SMB: vč. fyzické kontroly pozemků a její evidence a příloha č. 1

Pískovna Černovice, spol. s r. o	90%	2 000	1 800
Eko-Sběr Brno, spol. s r.o. – v likvidaci	71,83%	100	72
Brněnské vodárny a kanalizace, a. s.	51%	492 471	471 251 181
Technologický park Brno, a.s	50%	236 001	118 000
Veletrhy Brno, a. s.	34%	1 258 375	427 848
Obecní vodní družstvo Balbínův pramen	22,75%	1 494	340
Automotodrom Brno, a. s.	5%	191 438	9 571

Zdroj: DALECKÁ, A.: *Teoretické a praktické hospodaření s majetkem veřejné správy. Diplomová práce.* Brno: ESF MU 2017

Poskytnutý majetek slouží ke svému účelu dle zaměření dané organizace. Jednotlivé organizace spravující majetek města mají ve smlouvě uvedena pravidla a rozsah kompetencí, jak mohou využít svěřený majetek při svých aktivitách a hospodaření. V případě, že by chtěla daná organizace nakládat s majetkem nad rámec sjednaných smluv, musí to statutární město Brno schválit příslušnými orgány. Jak je patrné statutární město Brno rozhodlo založit vybrané společnosti jak v právní formě s.r.o., tak v právní formě akciových společností. Tyto společnosti mají majetek vložený na svých majetkových účtech. Majetek je tedy vlastněn společností, která s ním nakládá dle rozhodnutí představenstva, které se často skládá z členů zastupitelstva. V následující tabulce jsou identifikovány největší výhody a nevýhody jednotlivých způsobů správy majetku obcí, včetně možné správy sportovišť a sportovní infrastruktury.

Tabulka 2 : Výhody a nevýhody jednotlivých správ majetku obcí

Druhy správy majetku	Výhody	Nevýhody
Přímá správa cestou obecního či městského úřadu	Vedení obce má dokonalý přehled nad všemi činnostmi. Při řízení nedochází ke sporům mezi více subjekty. Nulové náklady na převod.	Častá neobornost správců. Nerozhodnost a neochota měnit ustálené věci a tudíž i pomalé rozhodování o majetku.
Zřízenou příspěvkovou organizací	Jedná se o autonomní variantu, kdy vedení společnosti je jmenováno i v zásadě odměňováno obcí (dle příslušných předpisů).	Rozsah příspěvku obce organizaci často činí 10 až 20 % celkových výdajů.

Obchodní společnost založenou obcí	Obchodní společnost může vykonávat podnikatelskou činnost a získávat tak další příjmy do rozpočtu organizace. Subjekt je zcela samostatný a může volně rozhodovat o svém chodu a není omezen rozpočtovými pravidly veřejných institucí.	Riziko podnikání, nejasná hranice, do jaké míry nechat rozhodování na vedení společnosti.
Pronájem nemovitosti soukromému subjektu	Téměř nulová náročnost na správu objektu.	Obec však ztrácí přímý vliv na hospodaření objektu. Jsou časté špatně uzavřené nájemní smlouvy.
Správa na základě smlouvy se soukromou firmou	Obec nemá zaměstnance zodpovědné za správu outsourcovaného objektu.	Typickým příkladem bývá privatizace, kdy dojde k odprodeji vybavení, které bylo využíváno obcí.

Zdroj: DALECKÁ, A.: *Teoretické a praktické hospodaření s majetkem veřejné správy. Diplomová práce*. Brno: ESF MU 2017 (částečně upraveno autorem)

Způsob správy majetku statutárního města Brna se promítá v zajišťování veřejných statků a veřejných služeb městem, v realizaci dílčích veřejných politik města, včetně naplňování funkcí v oblasti sportovní politiky, která dle legislativy přísluší dané úrovni veřejné správy.

3.2. Koncepce statutárního města Brna v oblasti sportu

Město Brno jako druhé největší město v České republice s téměř 400 000 obyvateli je velice živým a dlouhodobě velmi sportovně založeným městem.⁷⁶ Často se stává i centrem dění vrcholových sportovních událostí, pro které je zásadní, aby sportoviště splňovalo veškeré standardní náležitosti. Sportovní politika je schválena příslušnými orgány města. Nicméně konkrétní činnosti realizuje Magistrát města Brna ve spolupráci s úřady všech 29 městských částí. Oblast sportu spadá do úseku školství a prorodinné politiky.

Dle článku 61 statutu města Brna se v otázkách mládeže, tělovýchovy, sportu a rekreace má město starat o koncepci podpory tělovýchovy a sportu, podporovat jeho rozvoj, vytvářet koncepci a výstavby nových tělovýchovných a sportovních kapacit a jejich případný provoz.⁷⁷

⁷⁶ *Počet obyvatel* [online]. Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112017>

⁷⁷ *Statut města Brna* [online]. In: . Brno, 2016 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: http://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/magistrat_mesta_brna/ORGO/statut/B-obecna_cast.pdf

Mezi jeho další činnosti patří zajišťování podmínek pro rozvoj zájmové činnosti dětí a mládeže v oblasti volného času a podílet se na vytváření koncepce a plnění programu protidrogové politiky.⁷⁸ Statut města Brna připomíná možnosti působení jednotlivých městských částí, které jsou kromě bodu týkající se výstaveb velmi podobné působnosti města Brna.

Město Brno se podílelo v obdobích od 2005 do 2010 na několika zásadních rekonstrukcích, které si ve své koncepci vytyčila. V tomto období se podařilo zrekonstruovat halu Rondo, halu „Rosnička“ nebo vybudovat nový aquapark v Kohoutovicích a basebalový stadion v Komárově.⁷⁹ Zároveň byl odkoupen plavecký stadion za Lužánkami nebo hala Moravské Slávie od konkurzních správců.⁸⁰ Koncepce města Brna na období 2011-2016 navazuje na předcházející koncepcce a programy, aby nedocházelo k přerušení politiky, ovšem v mnoha věcech se snaží být konkrétnější. Cílem pro toto období bylo stanovit dlouhodobý směr, který by měl zajistit zvýšenou poptávku po pohybu jak od sportovně organizované části populace, tak i od sportovně neorganizované.

Na území města Brna je přes 160 sportovních zařízení, která jsou z velké části vlastněna městem Brno, případně školními subjekty či sportovními subjekty. Obecným názorem veřejnosti v posledních letech bylo, že je na území Brna nedostatek sportovně-rekreačních areálů.⁸¹ To se podařilo městu Brno napravit rekonstrukcí a stavbou plaveckých areálů a výstavbou dvou ledových ploch. Některé projekty se ovšem nestihly zrealizovat, a tak byla například výstavba nové atletické haly a fotbalového stadionu přesunuta na pozdější termín. Dle základních bodů projektového managementu lze považovat tato zpoždění za významný problém. Projekt by měl mít jasně dané konkrétní cíle, kterých má být dosaženo, způsob dotažení stanoveného cíle, vymezení termínů zahájení a ukončení, specifikace finančních

⁷⁸ *Statut města Brna* [online]. In: . Brno, 2016 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z:

http://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/magistrat_mesta_brna/ORGGO/statut/B-obecna_cast.pdf

⁷⁹ *Koncepce města Brna v oblasti tělovýchovy a sportu na léta 2011-2016* [online]. Brno, 2011 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-skolstvi-a-prorodinne-politiky/odbor-skolstvi-mladeze-a-telovychovy/#c4460784>

⁸⁰ *Koncepce města Brna v oblasti tělovýchovy a sportu na léta 2011-2016* [online]. Brno, 2011 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-skolstvi-a-prorodinne-politiky/odbor-skolstvi-mladeze-a-telovychovy/#c4460784>

⁸¹ *Koncepce města Brna v oblasti tělovýchovy a sportu na léta 2011-2016* [online]. Brno, 2011 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-skolstvi-a-prorodinne-politiky/odbor-skolstvi-mladeze-a-telovychovy/#c4460784>

částek spojených s projektem zakončenou obecným přínosem samotného projektu.⁸² Zpoždění rekonstrukcí je v současné době způsobeno především neschopností sportovních organizací získat potřebné finanční prostředky na rekonstrukci jimi vlastněných sportovišť. Uvedené spolky a organizace často usilují o to, aby město vzalo jejich budovy a sportovní infrastrukturu pod správu. Bývají tak často rády, pokud jim město takovou podporu poskytne. Bohužel je však těchto případů stále více a proto je mnoho významnějších projektů výrazně opožděno.

K podpoře města Brna dochází také cestou různých dotačních titulů. Kromě zmíněných grantů, zasílaných sportovním klubům, existují dotace typu „A“, které jsou jmenovitě uvedeny v rozpočtu města a slouží na podporu významných brněnských sportovišť.⁸³ Příjemcem dotací typu „A“ je rovněž společnost STAREZ-SPORT a.s. Dalšími druhy příspěvků jsou dotace na vrcholový sport, mládežnický sport, talentovanou mládež a významné sportovní akce. Nejvýznamnější sportoviště v Brně patří městu, ale jsou spravována různými subjekty. Kromě společnosti STAREZ-SPORT a.s. jsou to přímo odbor školství, mládeže a tělovýchovy Magistrátu města Brna, dále příspěvková organizace Lázně města Brna, případně jsou sportoviště svěřena jednotlivým městským částem.

3.3. Struktura sportovišť STAREZ-SPORT a.s.

STAREZ-SPORT a.s. je brněnská akciová společnost zřízená statutárním městem Brno, který je zároveň jediným akcionářem a vlastní všech 26 kusů akcií.⁸⁴ Společnost byla vytvořena v roce 2004 za účelem provozování a správou Brnem vlastněných sportovišť. V příloze je nastíněna organizační struktura společnosti. Prvním cílem společnosti po jejím vzniku bylo zajistit provoz brněnské haly Rondo, která byla ve stejný rok převedena do správy STAREZ-SPORT a.s. V roce 2005 a 2010 prodělala hala rekonstrukci, a v současné době je hala pronajata spolku Kometa group, o.s. V průběhu dalších let bylo přidáno do správy STAREZ-SPORT a.s. mnoho dalších sportovišť:

⁸² REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. Projektový management ve sportu. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2015. 180 s. ISBN 978-80-210-7995-3.

⁸³ *Koncepce města Brna v oblasti tělovýchovy a sportu na léta 2011-2016* [online]. Brno, 2011 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-skolstvi-a-prorodinne-politiky/odbor-skolstvi-mladeze-a-telovychovy/#c4460784>

⁸⁴ *STAREZ-SPORT a.s.* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.starezsport.cz/o-nas>

Aquapark Kohoutovice

Aquapark v Kohoutovicích funguje od dubna roku 2010, kdy byl dostaven. Toto veřejné zařízení je zaměřené především na uspokojování potřeb rodin s dětmi, které zde mají k dispozici nejen plavecké dráhy, ale i vířivku, saunu, různé tobogány nebo posilovnu.⁸⁵ Areál je především v dopoledních hodinách využíván sportovními kluby a školami v okolí. Kapacita areálu je 220 osob.⁸⁶

Městský plavecký stadion Lužánky

Městský plavecký stadion Lužánky disponuje devíti padesátimetrovými drahami. Tento krytý stadion funguje pro veřejnost již přes 30 let.⁸⁷ Po převzetí společností STAREZ-SPORT a.s. v roce 2010, byla provedena částečná rekonstrukce budovy v podobě nové střechy bazénu a částečně i některých vnitřních prostor.⁸⁸

Koupaliště Riviéra

Koupaliště Riviéra je využíváno v letních měsících především díky své skvělé poloze a krásnému okolí.⁸⁹ Obyvatelé města Brna zde využívají nejen říční bazény ale i kurty na plážový volejbal, posilovnu, ale i nabídkou aktivit jak pro rodiny s dětmi, tak ostatní obyvatele města Brna.

Lázeňské a relaxační centrum Rašínova

Lázně Rašínova vznikly kolem roku 1890 a nabízí klasické relaxační služby jako je vstup do vířivky, wellness, solárium nebo také posilovnu a další.

Koupaliště Zábrdovice

Koupaliště v Zábrdovicích funguje každoročně pouze v letních měsících od června do srpna. Kromě klasického padesátimetrového bazénu, nabízí koupaliště především různé atrakce a

⁸⁵ *Sportoviště STAREZ-SPORT a.s.* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.starezsport.cz/sportoviste>

⁸⁶ *Sportoviště STAREZ-SPORT a.s.* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.starezsport.cz/sportoviste>

⁸⁷ *Sportoviště STAREZ-SPORT a.s.* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.starezsport.cz/sportoviste>

⁸⁸ *Sportoviště STAREZ-SPORT a.s.* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.starezsport.cz/sportoviste>

⁸⁹ *Sportoviště STAREZ-SPORT a.s.* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.starezsport.cz/sportoviste>

tobogány, které ocení především děti.⁹⁰ Pro dospělé jsou tu zde k dispozici i beachvolejbalové kurty.

Krytý plavecký bazén Ponávka

Tento krytý bazén nabízí podmínky pro kondiční plavání.⁹¹ K dispozici jsou pouze 3 dráhy o délce 25 metrů.

Mobilní kluziště za Lužánkami

Po rekonstrukci dříve slavného zimního stadionu za Lužánkami vzniklo v roce 2009 kluziště velice oblíbené pro širokou veřejnost.⁹² Do majetku společnosti STAREZ-SPORTU a.s. se dostala hned poté. Od roku 2012 obyvatelé města Brna, kteří nedisponují bruslemi, mohou využít i půjčovnu bruslí.⁹³

Městský basebalový stadion

Tento stadion byl postaven v roce 2007 a slouží k soutěžním utkáním týmu draků Brno, kterým byl stadion propůjčen do provozu.⁹⁴ Stadion leží kousek od řeky Svratky v brněnské části Komárov. Stadion je využíván i pro mezinárodní basebalové akce. Tento sport není v České republice příliš populární, ovšem v Brně získal značnou oblíbenost, což dokládá počet týmů v nejvyšší basebalové soutěži.⁹⁵

Dopravní hřiště Riviéra

Tento areál využívá především policie ČR a slouží pro dopravní výchovu nejen dětí, ale i třeba zdravotně postiženým a dalším skupinám.

⁹⁰ *Sportoviště STAREZ-SPORT a.s.* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.starezsport.cz/sportoviste>

⁹¹ *Sportoviště STAREZ-SPORT a.s.* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.starezsport.cz/sportoviste>

⁹² *Sportoviště STAREZ-SPORT a.s.* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.starezsport.cz/sportoviste>

⁹³ *Sportoviště STAREZ-SPORT a.s.* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.starezsport.cz/sportoviste>

⁹⁴ *Koncepce města Brna v oblasti tělovýchovy a sportu na léta 2011-2016* [online]. Brno, 2011 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-skolstvi-a-prorodinne-politiky/odbor-skolstvi-mladeze-a-telovychovy/#c4460784> 17

⁹⁵ *Sportoviště STAREZ-SPORT a.s.* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.starezsport.cz/sportoviste>

3.4. Analýza finančních výsledků vybraných středisek a jejich porovnání

Následující informace o hospodaření společnosti STAREZ-SPORT a.s. vycházejí z dokumentů za uplynulých 5 let, které jsou dle aktuálního vedení společnosti vypovídající o stavu akciové společnosti, a byly vedením pro účely této práce autorovi poskytnuty. V dalších řádcích práce bude čerpáno z materiálů STAREZ-SPORT a.s., které jsou uloženy na kompaktním disku v příloze diplomové práce.

Tato část diplomové práce tak bude pracovat se získanými daty od společnosti STAREZ-SPORT a.s., která budou následně analyzována a komparována. Porovnány budou sportoviště, které jsou pro STAREZ-SPORT a.s. klíčová a poskytnuté údaje o hospodaření umožňují posouzení hospodaření. Na základě jejich zhodnocení budou identifikovány možné příčiny v rozdílech hospodaření, jak za jednotlivé roky, tak i mezi podobných sportovišti navzájem. Zjištěné difference budou předloženy k argumentaci v řízeném rozhovoru s ředitelem společnosti, který se vyjádří k poznatkům získaných na základě analýzy.

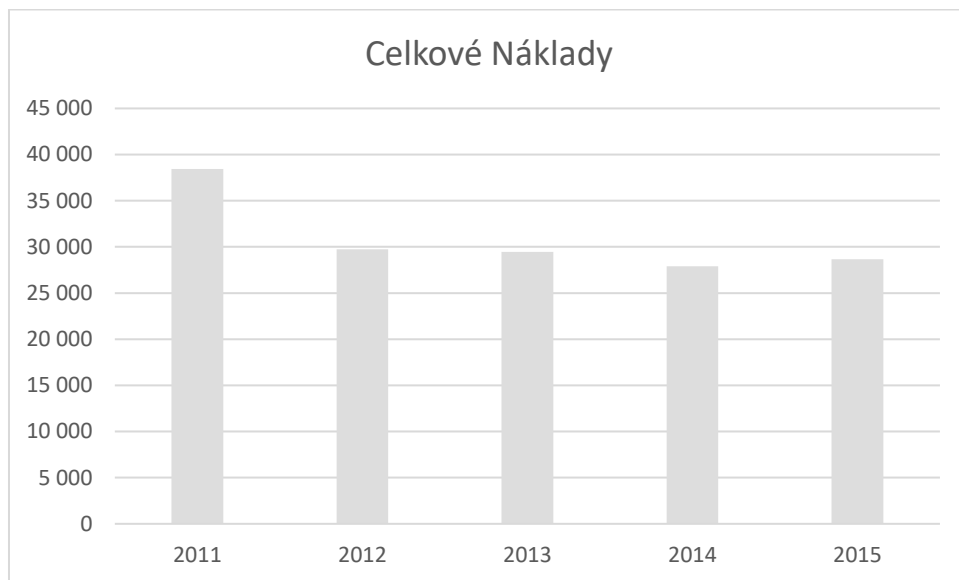
Pro účely této analýzy byly vybrány položky, které hrají ve výsledcích za jednotlivé roky největší roli a nejvíce ovlivňují hospodaření střediska za daný rok. Z nákladových položek to jsou spotřeba materiálu, spotřeba energie, opravy a udržování, ostatní služby, mzdové náklady očištěné o zákonné sociální pojištění. Z výnosových položek jsou to potom tržby z prodeje služeb a ostatní provozní výnosy.

3.4.1. Hala Rondo (DFRG Arena)

Hala Rondo, která funguje už od roku 1982, je jednou z hlavních budov, které má STAREZ-SPORT a.s. pod svou správou. Hala je využívána v současné době především spolkem Kometa Group, o.s., který vlastní hokejový klub Kometa Brno. V hale je dále možnost konat koncerty a nebo i jiné sportovní akce. V minulosti se zde pořádalo mistrovství Evropy hráček do 21 let ve volejbale nebo volejbalové finále. V přilehlých prostorách haly sídlí i samotné vedení STAREZ-SPORT a.s. Pokud nahlédneme blíže do grafu celkových nákladů, tak jejich vývoj má až na prvotní rok velice stabilní charakter nákladů bez výraznějších výkyvů. V dalším textu budou přiblíženy na čtyři největší náklady haly Rondo, které budou rozebrány detailněji. Přesto se celkové náklady na provoz haly pohybují téměř okolo 30 miliónů Kč. Výnosy naopak dosahovaly průměrně pouhých 10 miliónů za rok. Celkové náklady a celkové výnosy se

navzájem graficky kopírují, i když rozdíl je velice výrazný a pohybuje se okolo mínus 20 milionů ročně.

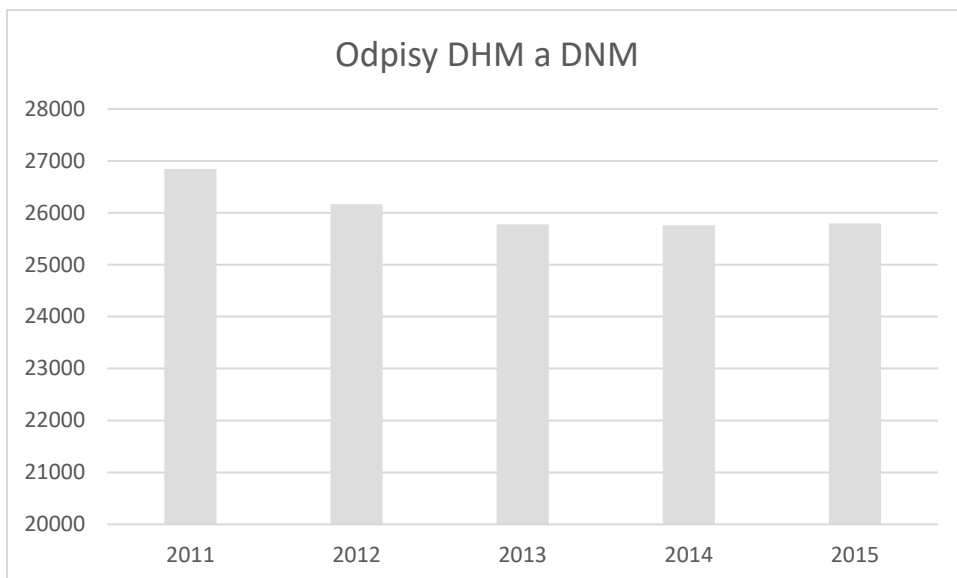
Celkové náklady



Obrázek 1 - Celkové náklady Hala Rondo

Odpisy Dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

V prvním sledovaném roce dosahovaly odpisy téměř 27 milionů Kč, v dalších letech pak s menšími výkyvy drželi podobný vývoj okolo 26 milionů Kč. STAREZ-SPORT a.s. tedy odepisuje náklady rovnoměrným odepisováním.



Obrázek 2 - Odpisy DHM a DNM Hala Rondo

Opravy a udržování

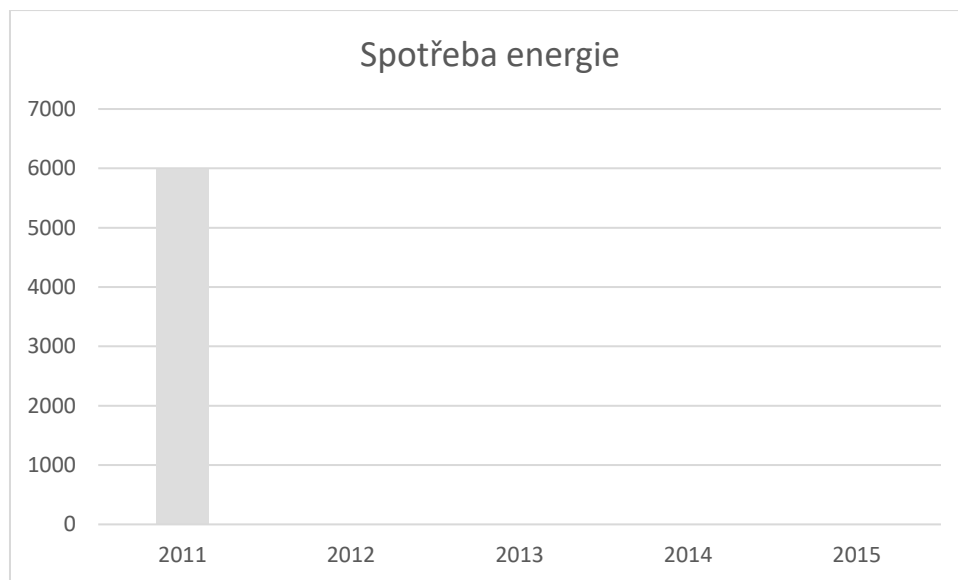
V rámci oprav a udržování haly Rondo došlo k nejvýraznějším investicím v letech 2012 a 2013. Tyto výdaje s pohybovaly mezi milionem a dvěma a půl miliony Kč. Výdaje na opravy a udržování byly způsobeny v těchto letech došlo k drobným úpravám na stadionu.



Obrázek 3 - Opravy a udržování hala Rondo

Spotřeba energie

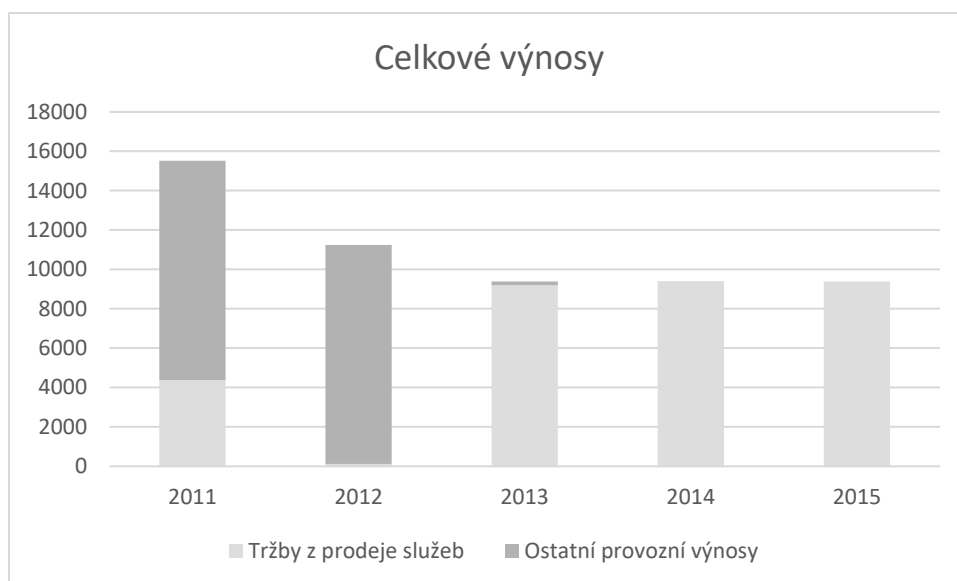
Spotřeba energie se vyskytuje v účetnictví STAREZ-SPORT a.s. pouze v roce 2011, a to ve výši šest milionů Kč, který způsobuje onen rozdíl v celkových nákladech haly Rondo. Od roku 2012 převzal náklady na celý provoz haly spolek Kometa Group, o.s. Tato výše spotřeby energie byla způsobená především zastaralou strojnou, která vyráběla chlad pro dvě haly. V dalších letech je naplánována rekonstrukce těchto prostor a spotřeba energie by mohla klesnout až na třetinu.



Obrázek 4 hala Rondo

Výnosy Haly Rondo

V roce 2011 dosahovaly výnosy přes patnáct milionů Kč, v dalších letech výnosy postupně klesaly až k devíti milionům Kč. V prvních dvou letech byly služby za pronájem haly účtovány přes ostatní provozní výnosy. Od roku 2013 se již vyskytují v účetnictví pouze tržby z prodeje služeb. Absolutní většina výnosů jsou výnosy za pronájem haly.

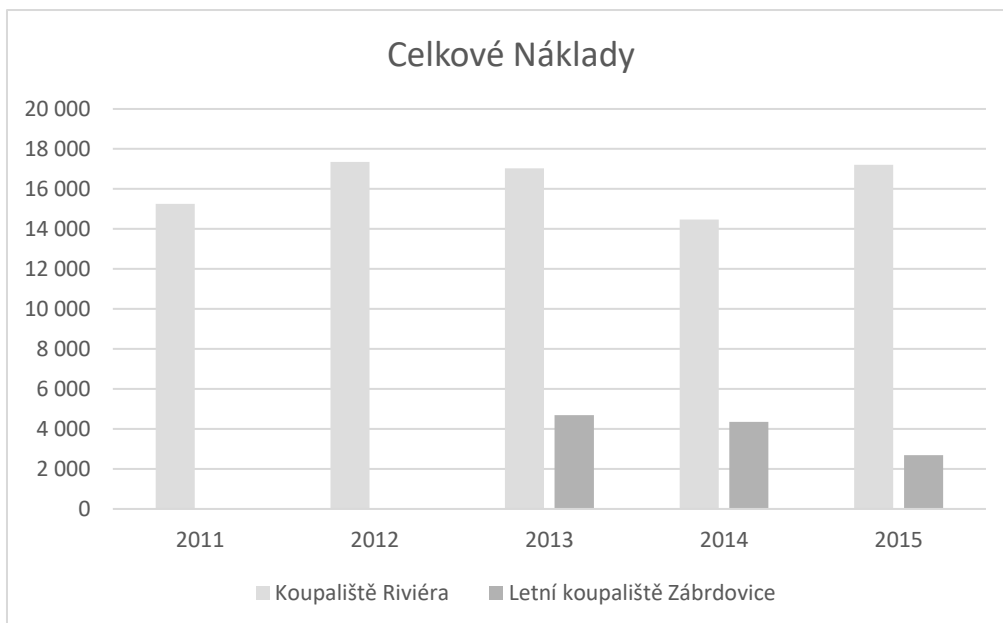


Obrázek 5 - celkové výnosy hala Rondo

Hala Rondo je v účetnictví STAREZ-SPORT a.s. v současnosti velice ztrátovou položkou. Důvodem jsou vysoké náklady, kde absolutně největší položku představují odpisy dlouhodobého nehmotného a dlouhodobě hmotného majetku, které vznikly rekonstrukcí stadionu. Odpisy jsou odepisovány rovnoměrně. Celkové náklady na provoz haly byly nejvyšší v roce 2011, kde se projevila účtování spotřeby energie.

3.4.2. Analýza koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábřdovice

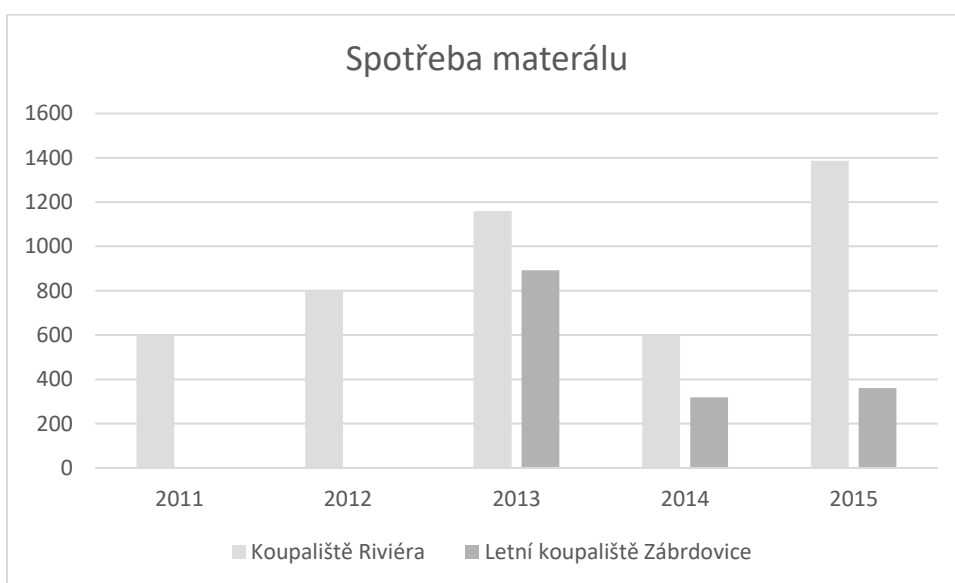
Koupaliště Riviéra společně s koupalištěm v Zábřdovicích patří k velice oblíbeným veřejným sportovištím, kde obyvatelé Brna tráví svůj volný čas a to především v letních měsících. Tím, že jsou využívána pouze pár měsíců v roce a není vždy jasné, jaké bude v letních měsících počasí, což se následně projevuje do celkových nákladů, ale i výnosů koupaliště. Z přiložené tabulky můžeme vidět, že se náklady na provoz koupaliště Riviéra každoročně přesahují 15 milionů Kč, a to až na rok 2014. Náklady koupaliště Zábřdovice, které je pod správou STAREZ-SPORT a.s. od roku 2013, se začínají na 5 milionech, přičemž v dalších letech mají klesající tendenci. Dále se podíváme na rozpad, a zanalyzují, co přesně jednotlivý rok způsobuje daný výkyv.



Obrázek 6 - Celkové náklady - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábřovice

Spotřeba materiálu

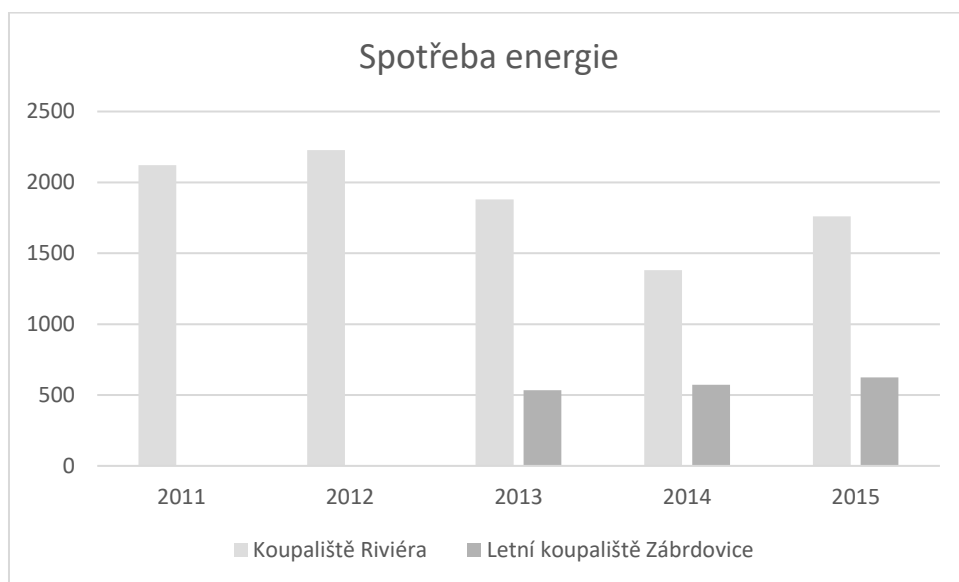
Spotřeba materiálu se pohybuje na koupališti Riviéra od 600 tisíc Kč do 1,4 miliónu Kč, které má v roce 2015. Koupaliště Zábřovice má zvýšenou spotřebu pouze v prvním roce svého fungování a v následujících letech tato spotřeba výrazně klesla. Důvod vyšší spotřeby materiálu, bylo především způsobeno vstupní investicí do vybavení pro zaměstnance.



Obrázek 7 - Spotřeba materiálu- porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábřovice

Spotřeba energie

Spotřeba energie je třetím největším nákladem v rámci koupaliště Riviéra a tudíž jeho výše se daleko více odráží do celkových nákladů. Spotřeba energie na koupališti závisí především na samotné ceně elektřiny a výši její spotřeby. Zajímavou položkou určitě může být rozpad využití elektřiny na osvětlení, dále na jednotlivé stánky a ohřev vody, který z velké části závisí na venkovní teplotě přes dané léto. Náklady na energie v dlouhodobém horizontu stoupají, proto je klesající tendence u koupaliště Riviéra zvláštní. Letní koupaliště Zábřdovice má díky začátku provozu v dubnu 2013 nižší náklady na energii.



Obrázek 8 - Spotřeba energie - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábřdovice

Náklady na opravy a udržování

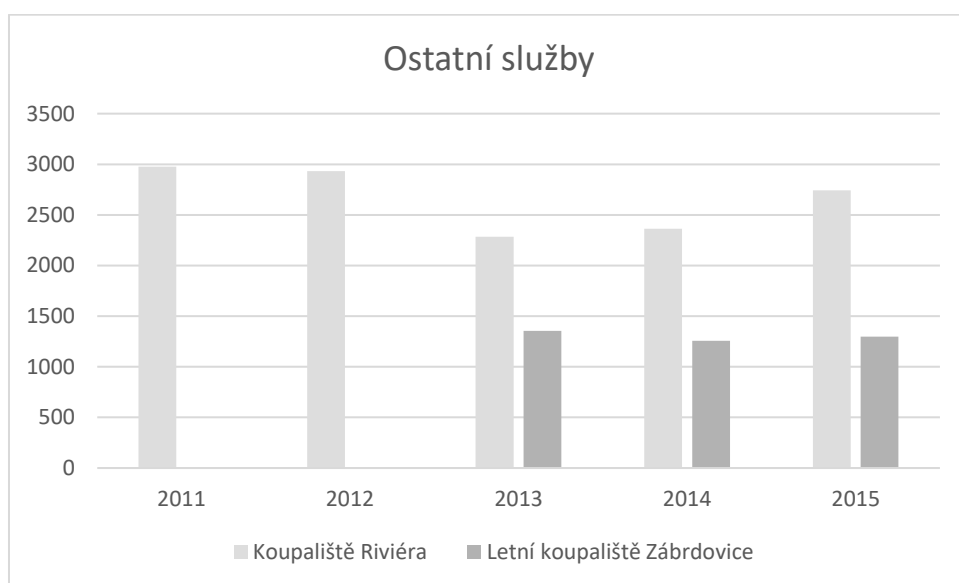
Nákladová položka opravy a udržování má ve výsledovce vzrůstající tendenci a oproti prvním dvou sledovaným roků, se v roce 2015 zpětinasobila. * Náklady na opravy a udržování v roce 2015 u koupaliště Riviéra velice ovlivnila výši celkových nákladů. Pro letní koupaliště Zábřdovice se pohybují položky výrazně pod půl miliónu a mají konstantní charakter.



Obrázek 9 - Opravy a udržování - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábřovice

Ostatní služby

Náklady ostatních služeb jsou víceméně konstantní, ovšem zaujímají velkou část nákladů koupaliště, tudíž stojí za bližší rozebrání. Tyto náklady byly z velké části způsobeny nákupem drobného nehmotného majetku a zároveň za propagaci.



Obrázek 10 - Ostatní služby - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábřovice

Mzdové náklady

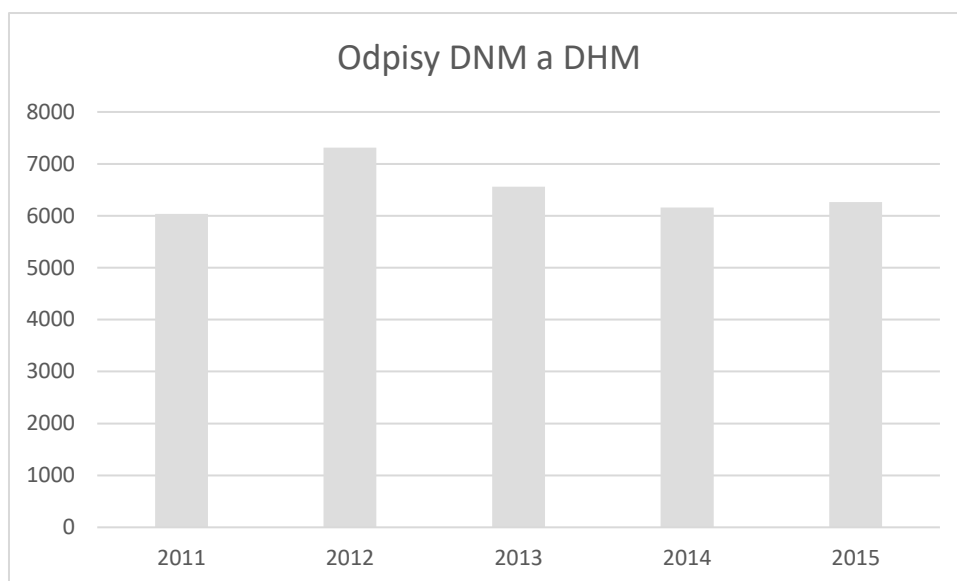
Mzdové náklady na zaměstnance koupališť jsou rovněž velice zajímavou položkou v jeho celkových nákladech. Na první pohled především zaujme jistá nevyrovnanost v jednotlivých letech. Především roky 2012 a 2013 byly zaměstnanecky více náročné u koupaliště Riviéra, zatímco u koupaliště Zábrdovice jím byl rok 2014. U koupaliště Riviéra se jedná o rozdíl 700 tisíc Kč, které musely být vynaloženy oproti ostatním rokům navíc. Toto bylo způsobeno především zeštíhlením pracovního sboru, kterého se mohlo dosáhnout díky zmíněným pronájmům. Mzdy v letním koupališti Zábrdovice byly v roce 2013 nízké kvůli započetí provozu v dubnu tohoto roku. Trvalo přibližně právě dva roky, než se vyhodnotili potřeby na zaměstnance tohoto koupaliště a mohlo tak v roce 2015 dojít k úsporám. Blíže rozebrané nejsou položky sociálního a zdravotního pojištění, které sice zauímají nemalou část nákladů koupaliště, ovšem jsou přímo navázané na mzdové náklady.



Obrázek 11 - Mzdové náklady - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábrdovice

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku jsou největší položkou nákladů koupaliště. Tyto náklady jsou z dlouhodobého hlediska konstantní, jelikož jsou odepisovány rovnoměrně. Koupaliště Riviéra se pohybují na hranici těsně přes 6 miliónů Kč. Odpisy u koupaliště v Zábrdovicích jsou zanedbatelné pohybující se pouze v řádech tisíců Kč.

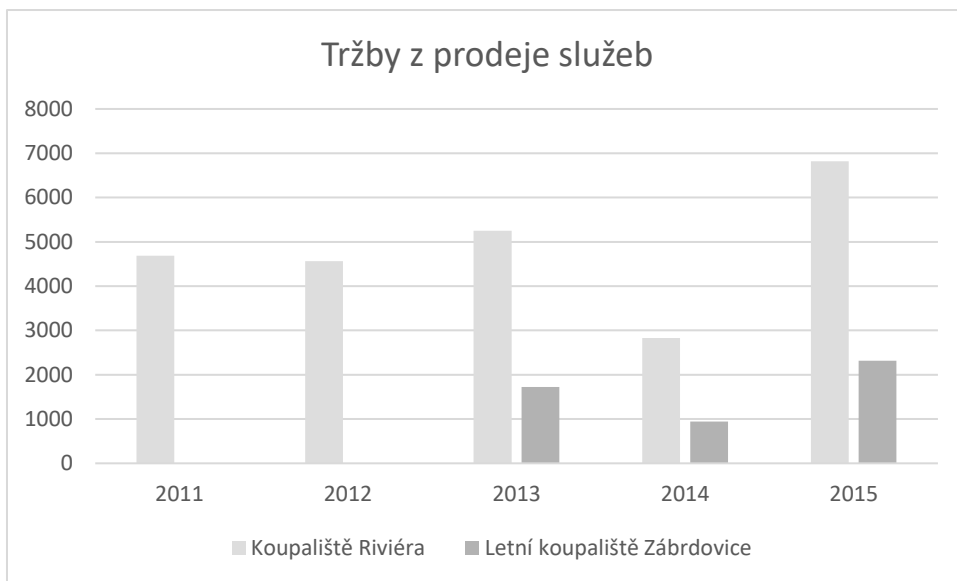


Obrázek 12 - Odpisy DNM a DHM - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábřdovice

Výnosy koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábřdovice

Tržby z prodeje služeb

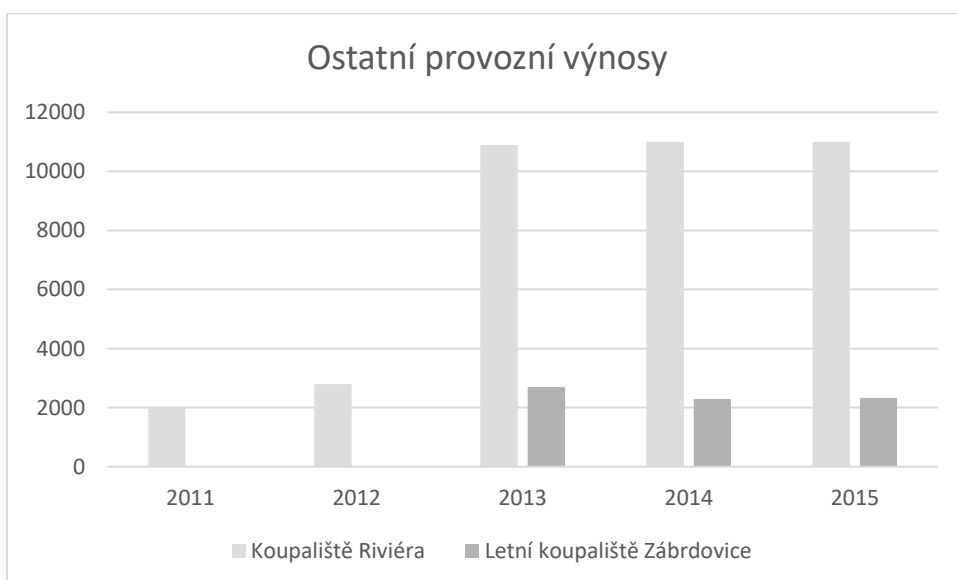
Prodej služeb je základním příjmem koupaliště, skrývá se v nich především počet návštěvníků za jednotlivé roky. Jejich výkyvy by měly být vysvětlitelné především návštěvností v jednotlivých letech, která může být ovlivněná počasím v jednotlivých letech či ekonomickou krizí, která mohla podpořit právě vyšší návštěvnost koupaliště oproti cestováním obyvatel Brna v letních měsících do zahraničí. Z grafu je vidět, že první tři sledované roky u koupaliště Riviéra byly co do výše tržeb téměř identické a pohybovaly se okolo 5 miliónů Kč. Zato v roce 2014 nastal v tržbách velký propad následovaný vysokým vzrůstem. Značný výkyv tržeb zaznamenal i koupaliště Zábřdovice, které mělo identicky výrazně nízké tržby v roce 2014 stejně jako koupaliště Riviéra. Bylo to způsobeno především velice nízkými teplotami v průběhu tohoto roku a tudíž nezájmem obyvatel navštívit v chladných měsících tyto koupaliště.



Obrázek 13 - Tržby z prodeje služeb - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábřovice

Ostatní provozní výnosy

Ostatní výnosy byly po první dva sledované roky, následované vysokým nárůstem nad 10 miliónů Kč ročně po roky zbývající. To bylo způsobeno především pronájmem přilehlých prostor koupališti.



Obrázek 14 - Ostatní provozní výnosy - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábřovice

Náklady na opravy a udržování

Nákladová položka opravy a udržování má ve výsledovce vzrůstající tendenci a oproti prvním dvou sledovaným roků, se v roce 2015 zpětinásobila. Náklady na opravy a udržování v roce 2015 u koupaliště Riviéra velice ovlivnila výši celkových nákladů. Jednalo se především o opravy, které se v daném roce uskutečnily. Pro letní koupaliště Zábřdovice se pohybují položky výrazně pod půl miliónu a mají konstantní charakter.



Obrázek 15- Opravy a udržování - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního Koupaliště Zábřdovice

Výnosy koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábřdovice

Mezi výnosy obou koupališť se řadí hlavně příjmy ze vstupného, které jsou největší výnosovou položkou. Mezi ostatní provozní výnosy se řadí pronájem prostor, které jsou poskytnuty hlavně menším živnostníkům.

Obrázek 16 - ostatní provozní výnosy - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního Koupaliště Zábřdovice

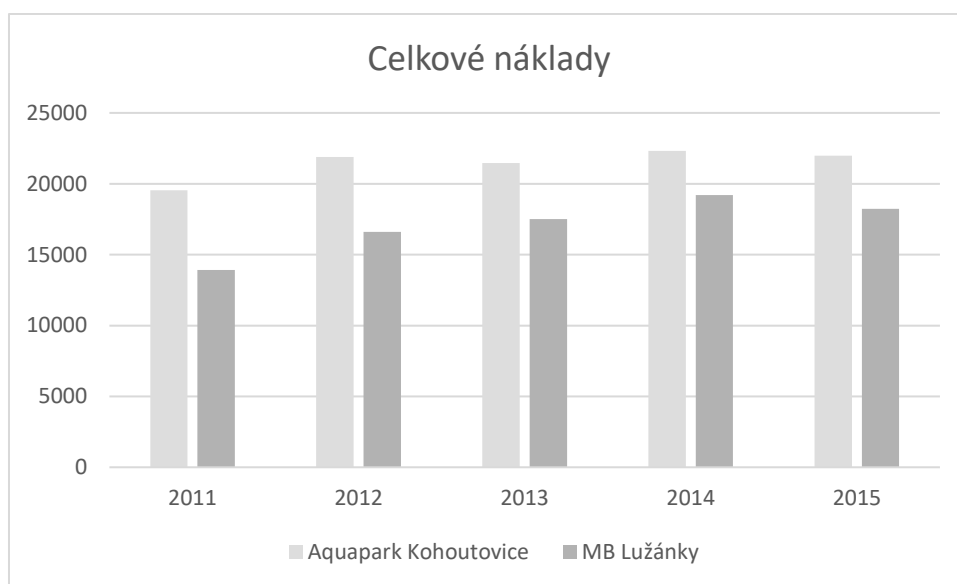
3.4.3. Analýza Aquaparku Kohoutovice a Městského bazénu Lužánky

STAREZ-SPORT a.s. spravuje dva kryté plavecké bazény, které se nesou ve velké oblibě místními obyvateli, ač každý z nich má velice jak odlišnou historii, tak i využitím, kdy Aquapark složí především rodinám s dětmi, zatímco Městský stadion navštěvují dospělí spoluobčané. Další rozdíl můžeme spatřit v délce fungování obou sportovišť, kdy Městský bazén Lužánky

funguje již přes 30 let, tak Aquapark Zábřdovice je v provozu velmi krátké období. Předpokladem pro tyto sportoviště jsou podobné pohyby nákladů jak na samotný provoz, tak i dalších. Výnosy by se měly díky oblíbenosti obou sportovišť také pohybovat v podobném měřítku.

Celkové náklady

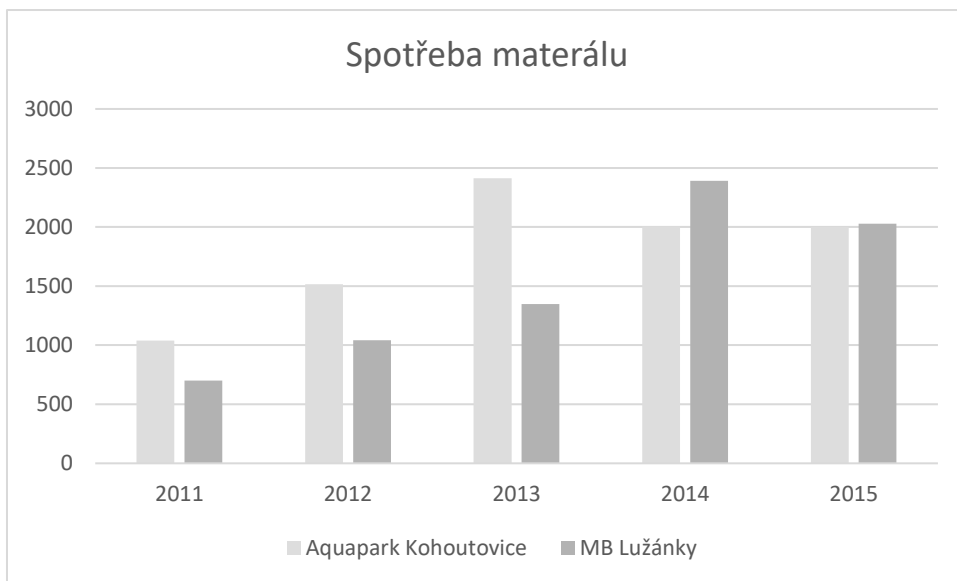
Z grafu celkových nákladů je poznat, že představa o podobné výši a vývoji nákladů je správná. Náklady se pohybují v jednotlivých letech v podobném rozpětí. U aquaparku Kohoutovice se výše nákladů pohybuje okolo 20 milionů ročně, zatímco u MB Lužánky je to kolem 15 milionů.



Obrázek 17 - Celkové náklady - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

Spotřeba materiálu

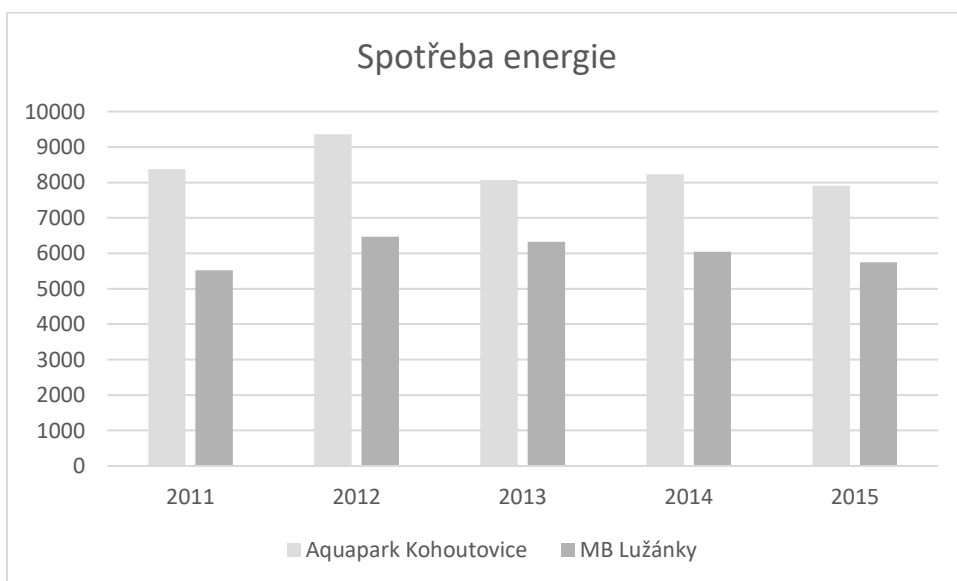
Spotřeba materiálu má vzrůstající tendenci v průběhu sledovaného období u Městského bazénu Lužánky, zatímco u aquaparku Kohoutovice vysoký vzrůst ve spotřebě materiálu proběhl v roce 2013 a následně zaznamenal mírný pokles během období obou plaveckých zařízení.



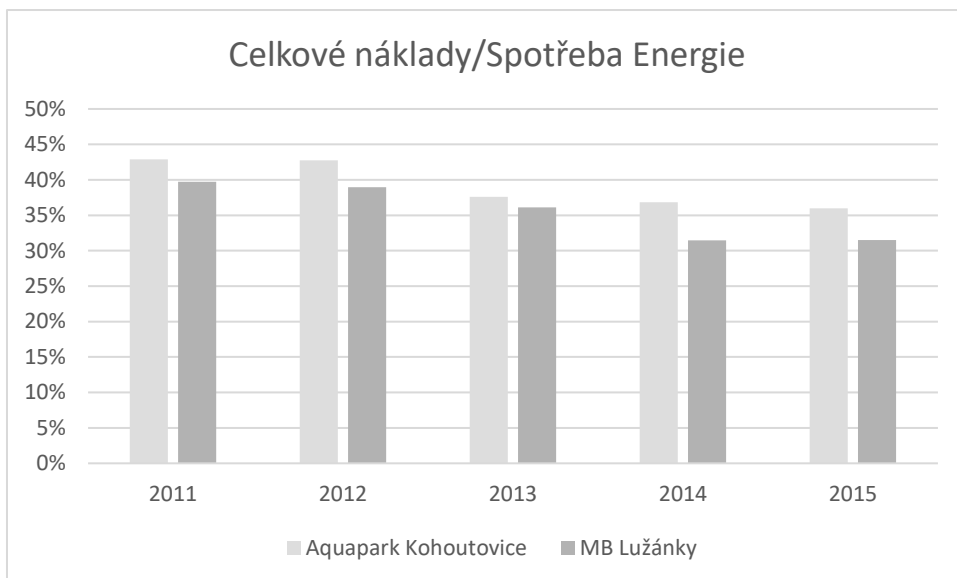
Obrázek 18 - Spotřeba materiálu - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

Spotřeba energie

Spotřeba energie je výraznou položkou v nákladech obou plaveckých zařízení. Jak vyplývá z přiloženého grafu aquaparku Kohoutovice dosahuje ve všech letech nad 8 miliónů Kč a u Městského bazénu Lužánky se pohybuje kolem 5 miliónů. Z Dalšího grafu je vidět poměr spotřeby energie v závislosti na celkových nákladech. Po celé sledované období jsou náklady energie velice konstantní, v aquaparku je mezi 40 a 45 procenty. Spotřeba energie u městského stadionu Lužánky je rozpětí širší a to mezi 30 a 40 procenty.



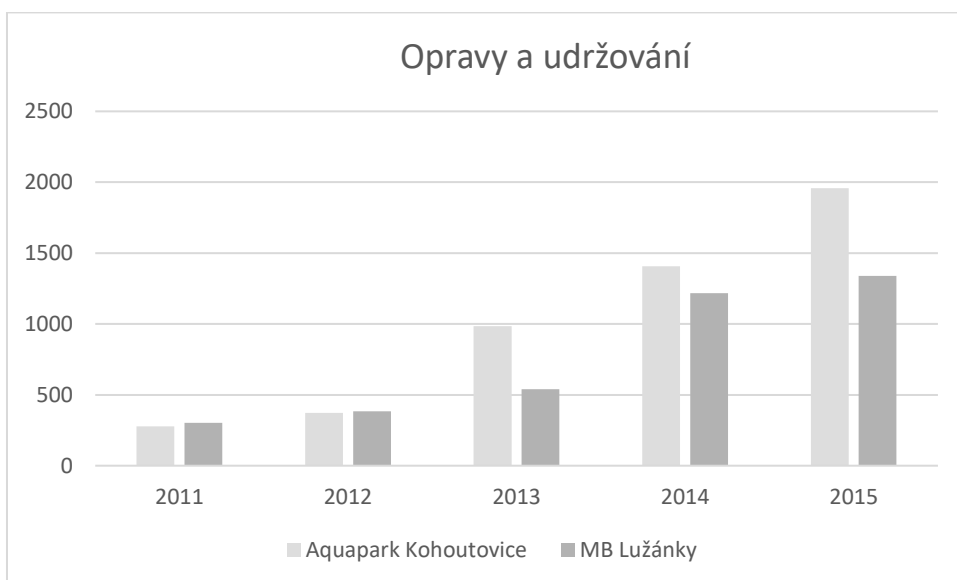
Obrázek 19 - Spotřeba energie - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky



Obrázek 20 - Celkové náklady/Spotřeba energie - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

Opravy a udržování

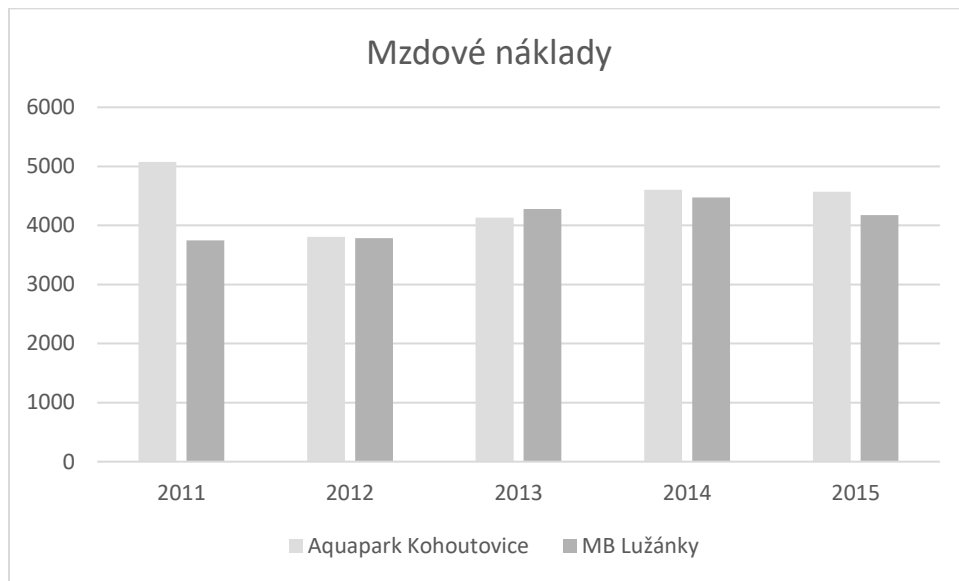
Z příloženého grafu je jasně vidět vývoj v rekonstrukcích obou plaveckých objektů. Zatímco Aquapark v Kohoutovicích byl nově postaven a potřeby na první drobné rekonstrukce byly nezbytné až v roce 2014, tak opravy městského bazénu Lužánky byly plánovány dlouho s předstihem. Náklady nepřesáhly výši 2 milionů Kč.



Obrázek 21 - opravy a udržování - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

Mzdové náklady

Mzdové náklady na zaměstnance obou krytých bazénů jsou rovněž velice zajímavou položkou v jeho celkových nákladech. Na první pohled především zaujme vyrovnanost v jednotlivých letech, která se po sledované roky pohybuje okolo 4 milionů Kč. V roce 2011, který se jako jediný liší od standartního vývoje, došlo k nasmlouvání více pracovníků a až další měsíce ukázaly, že takový počet zaměstnanců není pro zajištění stejně kvalitního provozu potřeba.



Obrázek 22 - mzdové náklady - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

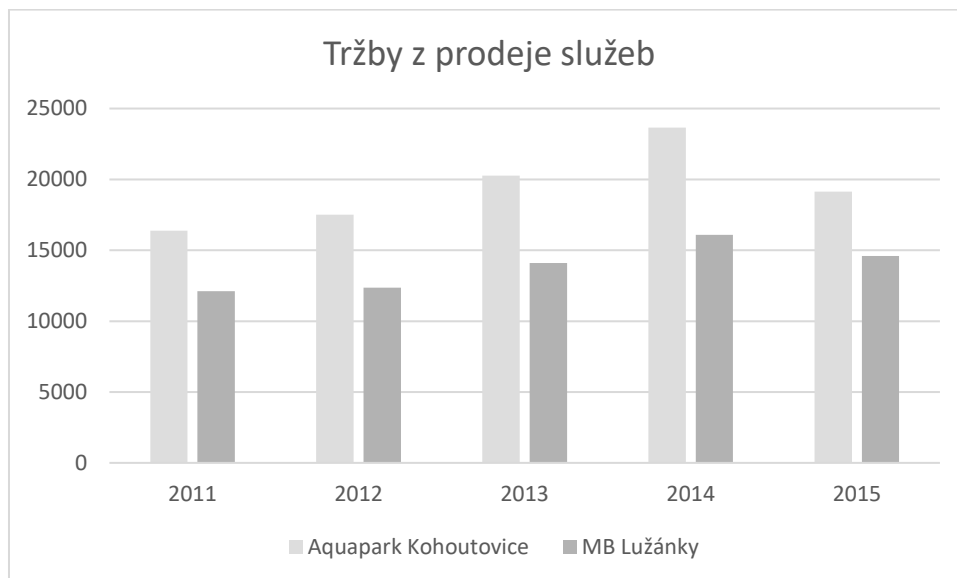
Celkové výnosy

Celkové výnosy u obou bazénových zařízení by měly být závislé především na počtu návštěvníků za jednotlivé roky, tedy vybraného vstupného. Ostatní položky by měly znamenat zanedbatelné položky.

Tržby z prodeje služeb

Vstupné je základním příjmem obou krytých bazénů, skrývá se v nich především počet návštěvníků za jednotlivé roky. Jejich výkyvy by měly být vysvětlitelné především návštěvností v jednotlivých letech, která může být ovlivněná počasím. Tento předpoklad se potvrdil především v roce 2014, kdy koupaliště zaznamenaly značný propad ve svých příjmech a naopak byl znatelný nárůst u sledovaných bazénových zařízení. Z grafu je vidět, že první čtyři

sledované roky u obou bazénů se nesly v meziročním na růstu počtu návštěvníků, zatímco v roce 2015 zaznamenal městský oproti roku 2014 dvacetiprocentní propad.



Obrázek 23 - Tržby z prodeje služeb - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky



Obrázek 24 - procentní změna výnosů bazénů - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

3.5. Shrnutí kapitoly

Správa a hospodaření se sportovní infrastrukturou ve statutárním městě vychází ze statutu města a jeho koncepčních a strategických dokumentů. Majetek statutárního města Brna v oblasti sportu je v rozhodující míře využíván pro realizaci sportovní politiky města cestou obchodní společnosti STAREZ-SPORT, a.s., která byla založena v roce 2004 a je plně ve vlastnictví města. Společnost aktuálně disponuje deseti sportovišti, z nichž část přímo vlastní,

část je ve vlastnictví statutárního města a společnost je na smluvním základě spravuje. Většinu uvedených sportovních zařízení STAREZ-SPORT, a.s. přímo provozuje, některé pronajímá sportovním klubům. Vzhledem k omezenosti zdrojů se statutárnímu městu nepodařilo zrealizovat všechny plánované projekty a jednotlivá sportovní střediska ve struktuře společnosti STAREZ-SPORT, a.s. dosahují rozdílné výsledky ve svém hospodaření, které jsou často determinovány objektivními faktory, ale v některých případech mohou být podmíněny i subjektivními příčinami.

4. Vyhodnocení výzkumu a návrhy na změny

Pouze na základě zjištěných dat a obdržených dokumentů od společnosti STAREZ-SPORT a.s. a komunikací s vedením, nelze jednoznačně potvrdit ani vyvrátit zdali se správa majetku nese v nejlepším možném hospodaření. Avšak díky konzultacím s vedením společnosti získaná data odrážejí skutečnost, že je s majetkem převzatým od města Brna v zásadě nakládáno s nejlepším možným úmyslem. Cílem šetření byla analýza hospodaření, která byla díky společnosti STAREZ-SPORT a.s. provedena s reálnými daty. Na základě těchto dat byl zjištěn skutečný stav společnosti a jednotlivých sportovišť.

4.1. Rozhovory s vedením společnosti STAREZ-SPORT a.s.

V rámci mého výzkumu došlo ke konzultacím s vedením společnosti, přičemž přímo s generálním ředitelem STAREZ-SPORT a.s. byl realizován řízený rozhovor na základě předem připravených otázek. Otázky konzultované s vedením společnosti se týkaly především kompletního vnímání vnějšího prostředí společnosti a jejich vnitřních problémů. Diskuse probíhala rovněž na téma jednotlivých sportovišť (středisek), které jsou pro STAREZ-SPORT a.s. klíčové. Po provedení konzultací a analýz dokumentů a účetních výkazů vybraných sportovišť se uskutečnil řízený rozhovor s generálním ředitelem společnosti zaměřený zejména na hospodaření, majetek, personální aspekty a na zjištěné nesrovnalosti v nákladech a výnosech srovnávaných středisek:

Jaký je roční režim zaměstnanců?

V rámci společnosti existují 3 režimy. Celoroční, zimní a letní režim. Na celoročních úvazcích jsou zaměstnanci během roku pracovně pouze na jednom středisku. V případě letních a zimních, přecházejí zaměstnanci z koupališť na kluziště. Na koupalištích přes zimu a na kluzišti přes léto zůstává jen minimální počet zaměstnanců kvůli údržbě.

Jaká úsporná opatření byla od roku 2011 provedena?

Na tuto otázku se dá vyjmenováním pouze několika příklady těžko odpovědět. Po mém nástupu do vedení společnosti šlo o snížení nákladů. To zahrnovalo hlavně výpovědi nevýhodných smluv a naopak vysoutěžení lepších smluvních podmínek (např. ostraha, elektrická energie, chemikálie, atd.) Dalšími opatřeními bylo zaměření se na zvýšení příjmů, které bylo zajištěno lepší kvalitou služeb a tím zvýšenou návštěvností.

Dále se pracuje na úsporných opatřeních jako vlastní odběr vody, kdy na Riviéře i na koupališti v Zábrdovicích bylo toto opatření realizováno. Odebírání vody neprobíhá z vodovodního řadu, ale je upravována voda z přírodních zdrojů, což ušetří značné prostředky. A postupně se přechází a energeticky co nejšetrnější technologie.

Jaký je rozsah majetku společnosti STAREZ-SPORT a.s.? (Jakou skladbu majetku má STAREZ-SPORT a.s. přímo ve vlastnictví?)

V majetku máme halu Rondo, koupaliště Riviéra a Městský baseballový stadion. Dále velké množství movitého majetku. Ostatní sportoviště vlastní město Brno a je společnosti STAREZ-SPORT a.s. poskytnuto pouze ve správě.

Jak jsou delegovány kompetence zaměstnancům?

Prostřednictvím klasického řízení. Já jako ředitel deleguji na své podřízené, tedy technického ředitele, finanční ředitelku, marketingového ředitele. Ti následně na své podřízené a to vedoucí provozů, atd. Spolu s delegováním musí přijít stejné penzum práv i povinností i odpovědností. Konají se pravidelné týdenní porady, kde se zadají úkoly, ty se následně kontrolují. Podrobnosti kompetencí má každý zaměstnanec upraveny v pracovní smlouvě.

Jak probíhá a jak se daří komunikace s magistrátem města při změně zastupitelstva?

Probíhá pravidelně, jak na formálních zasedáních, tak na každotýdenních jednáních s radními, s vedoucími odborů. Je to v podstatě permanentní proces a z pohledu naší společnosti je komunikace velmi dobrá.

Jaké opravy byly prováděny v hale Rondo 2011-2015?

Byly to zejména opravy strojovny, nové osvětlení, nová režijní technika, rozšíření haly Rondo o nová místa, nové turnikety a pak stavební opravy (zatékání teras vodou), atd.

Jak se vypočítávala výše nájmu pro Kometa group za pronajmutí haly?

Na základě znaleckého posudku a pak se hledala shoda s nájemcem. Znalecký posudek zněl na cca 6 mil. Kč ročně. Nájemce nabídl 5 mil. Kč, ale s tím, že bude hradit veškeré provozní náklady, které se pohybují okolo 25 mil. Kč ročně.

Čím byla způsobena zvýšená spotřeba materiálu u koupaliště Riviéra v roce 2013?

Koupaliště Riviéra bylo, podobně jako všechna střediska v roce 2011, zcela zanedbané, proto docházelo během období let 2012 a 2013 k velkým opravám. Ty se především týkaly oprav ve strojovně, v exteriérech, hlavní budovy, plotů, brán a zejména pak bazénů, které tekly.

Čím byla způsobena zvýšená spotřeba materiálu u koupaliště Zábrdovice v roce 2013 a 2015?

Došlo k podobné situaci jako u koupaliště Riviéra, byly zapotřebí značné opravy zanedbaného střediska, opravy bazénů, opravy strojovny.

Čím je způsobena kolísavost výše nákladů na elektřinu u koupaliště Riviéra?

Obecně režimem provozu. Pokud je přes sezónu plno lidí, je potřeba daleko více zařízení strojovny, které jsou elektricky napájeny. Pokud je prázdné a uzavřeno, není provoz tak energeticky náročný.

Čím jsou způsobeny výkyvy v mzdových nákladech zaměstnanců koupaliště Riviéra?

Především sezónou, když je sezóna dobrá, tak je potřeba mnohem více zaměstnanců a tedy i mzdových nákladů a naopak. Výkyvy v letech 2011 a 2013 byly dále způsobeny nutností oprav, které děláme i svými silami, tedy přidělením většího množství lidí na středisko.

Proč byl tak výrazný propad v tržbách v roce 2014 a naopak tak velký vzrůst 2015?

Tržby koupališť obecně kopírují návštěvnost.

Na základě konzultací s vedením a řízeného rozhovoru s ředitelem společnosti byly zjištěny následující skutečnosti. Společnost je sice závislá na politických cyklech, ale díky svému postavení obchodní (tj. na rozdíl od příspěvkových organizací relativně nezávislé) společnosti není tento vliv příliš výrazný. Nicméně vazba společnosti STAREZ-SPORT a.s. na dotace od města má pro společnost existenční charakter. Je otázkou, pokud by byla společnost nezávislým subjektem, tak jestli by bylo rozhodování o opravách či rekonstrukcích lépe proveditelné z hlediska času. V současném plánu společnosti figuruje mnoho plánovaných investic jako je nový hokejový stadion nebo nový fotbalový stadion. Většina rekonstrukcí, které jsou spojené s větší finanční náročností je potřeba schvalovat cestou vedení města, jestli uvolní daný objem financí. Velké výstavby a rekonstrukce jsou tedy omezené finančními možnostmi

města Brna, ale velká výhoda se právě skrývá v tom, že STAREZ-SPORT a.s. se v ostatních situacích, které se týkají především menších oprav, nemusí spoléhat na zdlouhavá jednání.

4.2. SWOT analýza a její vyhodnocení

Následující tabulka obsahuje SWOT analýzu, která byla vyhotovena na základě zjištěných skutečností během případové studie a provádění empirického výzkumu. Hlavním tématem SWOT analýzy je hospodaření STAREZ-SPORT a.s. Tato metoda spočívá ve vyhodnocení vnitřních a vnějších faktorů. Mezi vnitřní faktory patří především silné stránky a na druhé straně slabé stránky. Vnějšími faktory jsou příležitosti a hrozby, se kterými se společnost musí vyrovnat. Daná společnost by se měla na základě této analýzy soustředit na svoje silné stránky a příležitosti, přičemž by měla minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám.

Tabulka 3 : SWOT analýza

Vnitřní faktory	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
S1: Daňově optimálnější - DPH	W1: Marketing – především pak zaměřením na korporátní zprávu a zaměstnance
S2: Kvalifikovaní zaměstnanci	W2: Omezené množství finančních prostředků na investice
S3: Návštěvnost	W3: Špatná průhlednost hospodaření
S4: Jednotný čipový systém	W4: Malá provázanost ekonomické spolupráce s ostatními městskými společnostmi
S5: Existence koncepce rozvoje města	W5: Vlivy politických stran
S6: Silný vlastník, stabilita	W6: Časté legislativní změny v hospodaření
S7: Postupná modernizace zařízení	
S8: Stabilní politické vedení města	
Vnější faktory	
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
O1: Rozvoj stávajících středisek a rozšíření služeb	T1: Technický stav některých středisek, nutnost velkých investic

O2: Rozšíření o nová střediska	T2: Část středisek je závislá na počasí
O3: Rozšíření marketingu zaměřeného na korporátní sféru	T3: Nízká výnosnost po sledované období
O4: Ekonomický růst, rozvoj hospodářské činnosti	T4: Omezení dané politikou
O5: Zvýšení popularity díky úspěchům	T5: Převzetí majetku zpět pod město
O6: Zjednodušení schvalovacích procesů	
O7: Vytvoření kvalitní koncepce	

Zdroj: Autor

Pro vyhodnocení SWOT analýzy, je v následující tabulce využita tzv. Plus minus matice, díky které lze porovnat vzájemné vazby mezi vnějším a vnitřním prostředím. Vazby jsou rozlišeny takto: silná oboustranně pozitivní vazba ++; silná oboustranně negativní vazba --; slabší pozitivní vazba +; slabší negativní vazba -; žádný vzájemný vztah 0. Mezi silné stránky můžeme rozhodně zařadit existenci dokumentu týkajících se rozvoje města, která pro společnost znamená především určitý výhled do budoucnosti. Výhodou této koncepce jistě je, že si ji každý občan může kdekoli na stránkách města Brna najít. Mezi další silné stránky patří vysoká návštěvnost sportovišť, ať už díky vysoké oblíbenosti či lokaci jejich vhodných lokací. Vysoké oblíbenosti jistě napomáhá i jednotný čipový systém, který je již hojně rozšířen u obyvatel města Brna. Mezi dlouhodobě silné stránky patřila stabilní „vláda“ a vedení statutárního města Brna.

Pokud by tomu tak nadále nebylo, mohla by se z této skutečnosti stát stránka slabá. Do slabých stránek byl zahrnut především vliv politických stran, z kterého se společnost STAREZ-SPORT a.s. jen těžko může vymanit. Mezi další slabé stránky lze jmenovat omezené finanční prostředky na investice, tato stránka je však kompenzována finanční stabilitou. Vyšší investice by však mohly vést k lepší výkonosti a větší finanční nezávislosti.

Mezi největší příležitosti lze zařadit především další rozvoj středisek a rozšíření jejich služeb. Dle slov ředitele společnosti je rovněž velkou příležitostí možné rozšíření společnosti, tj. zařazení dalších sportovních středisek magistrátem města pod jejich vlastní správu. Velká výhoda by spočívala ve snížení nákladů na vedení, údržbu a zvýšila by se konkurence

společnosti vůči soukromým subjektům. Díky příkladu společnosti STAREZ-SPORT a.s. by mohly též jiné veřejné instituce zavést podobný model.

Jednou z hrozeb je svázanost s místní politikou, což může vést po volbách k situaci, že nová koalice ve vedení města redefinuje svoje priority a neuvolní dostatečný objem financí pro oblast sportovní politiky. S tím je spojená rovněž problematika zainvestování do technického stavu středisek, kde je často zapotřebí vysokých investic. Další hrozbou je rozhodně závislost některých středisek na počasí, které může v případě slabšího roku způsobit citelné výkyvy v příjmech společnosti a negativně ovlivnit její cash flow.

Tabulka 4 : Plus/mínus matice

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8		W1	W2	W3	W4	W5	W6	Σ	Pořadí
O1	+	++	+	0	+	0	+	0		0	--	-	-	-	-	0	7.
O2	++	++	++	+	+	+	0	0		0	0	0	+	-	0	10	1.
O3	+	+	++	0	0	0	0	0		-	0	0	0	0	0	3	5.
O4	++	+	+	0	+	+	0	0		0	-	-	0	0	0	4	3.
O5	0	+	++	0	0	0	0	0		+	0	0	0	+	-	4	3.
O6	0	0	0	0	+	0	0	+		0	0	0	0	+	0	3	5.
O7	0	++	+	0	0	0	0	+		0	0	0	+	0	0	5	2.
T1	-	-	--	0	-	0	-	0		0	--	0	0	0	0	-8	1.
T2	0	0	--	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	-2	5.
T3	-	0	0	-	0	0	-	0		-	-	-	0	0	0	-6	3.
T4	0	0	-	0	0	-	0	-		0	0	0	-	-	--	-7	2.
T5	--	+	0	0	0	-	0	0		0	0	0	0	-	0	-3	4.
Σ	2	9	4	0	3	0	-1	1		-1	-6	-3	0	-2	-4		
Pořadí	4.	1.	2.	6.	3.	6.	8.	5.		5.	1.	3.	6.	4.	2.		

Zdroj: Autor

Z Plus minus matice vyplynulo, že významné vnitřní faktory jsou silné stránky S2, S3 a S5 a slabé stránky W2, W6 a W3. Z vnějších faktorů jsou významné příležitosti O2 a O7 a hrozby T3, T4 a T5. Na základě výsledků analýzy by se STAREZ – SPORT a.s. měl snažit rozšiřovat množství svého majetku, který by dostal pod svou správu a zároveň udržet svoje kvalifikované

zaměstnance. Největší hrozbu představuje omezený objem prostředků na investice, což by pravděpodobně v budoucnu způsobilo stagnaci nebo oslabení výkonnosti. Pokud by došlo k potřebným investicím, rekonstrukcím a k rozšíření služeb, mohlo by to mít pozitivní efekt na výnosy společnosti.

4.3. Implikace, srovnání a doporučení

Ač je relativně nezávislou obchodní společností, je STAREZ-SPORT a.s. součástí politiky města Brna. Její činnost a aktivity jsou tak důležitým prvkem chodu města, jelikož se sportovní vyžití stává velmi významnou součástí života většiny obyvatelů Brna. Majetek, který STAREZ-SPORT a.s. spravuje, sahá do výše několika stovek miliónů Kč. V případové studii diplomové práce jsou rozebrány dopodrobna vybraná sportoviště za pět po sobě jdoucích let. Díky tomu jsme si mohli udělat lepší obrázek, co se týče vývoje situace společnosti. Po převzetí jednotlivých sportovišť do rukou STAREZ-SPORT a.s. byla sportoviště vždy částečně zrekonstruována, aby byla schopná zajistit kvalitní služby. Mnohdy šlo o objekty, které soukromé subjekty již nevládaly financovat, ale z hlediska zajištění sportovních potřeb obyvatel Brna se jejich činnost jevila jako potřebná.

Co se týče srovnání jednotlivých sportovišť, tak jejich finanční výsledky se pohybovaly v podobných úrovních, nicméně velice závisely na počtu osob navštěvujících dané sportoviště. Zároveň jsme mohli identifikovat objektivní faktory, které ovlivňovaly výnosy společnosti, např. chladnější rok 2014, kdy došlo k velmi nízkým příjmům venkovních koupališť a naproti tomu se výrazně zvýšily výnosy obou krytých bazénových komplexů.

Je možné konstatovat, že společnost STAREZ-SPORT a.s. je zavedenou organizací města již řadu let. Ale během těchto let nastal v určitých věcech posun, který byl vidět na příkladu koupaliště Riviéra, kdy z roku na rok se dynamicky zvýšily ostatní provozní výnosy a to díky novým smlouvám o pronájmu prostor.

Následná doporučení týkající se hospodaření společnosti jsou navržena na základě prostudování problematiky, jak dokumentů spojených s veřejným majetkem a sportovní politikou společnosti a statutárního města Brna, tak na základě mnou zjištěných problémů, včetně využití SWOT analýzy, konzultací a řízeného rozhovoru.

Myslím si, že pokud má ještě lépe fungovat správa veřejného majetku města Brna v oblasti sportu, tak je potřeba nastavit celoplošný systém, kdy by STAREZ-SPORT a.s. měl na starosti i

další sportoviště, které dosud nespravuje (jsou v kompetenci městských částí nebo sportovních spolků). V tomto bodu proběhla diskuze i s generálním ředitelem společnosti, který potvrdil, že se vedení společnosti STAREZ-SPORT a.s. snaží, aby byly převedeny další sportoviště pod správu společnosti. Došlo by tak k efektivní centralizaci, úsporám z rozsahu, za účelem snížení nákladů na správu a údržbu prostor, jelikož by byla administrativa soustředěna v jedné budově a údržba by byla nasmlouvána pro větší počet sportovišť či středisek. Další výhodou by bylo využití možné realokace zaměstnanců v rámci jednotlivých sportovišť. Další možností by bylo vytvoření online rezervačního systému, který by zajišťoval, aby především menší sportoviště, jako různé haly apod., byly maximálně využity. Pozitivem by jistě bylo i jednodušší sledování a vyhodnocování nákladů na jednotlivá sportoviště.

Dále by společnost měla usilovat o získání dodatečných finančních prostředků na požadované rekonstrukce. V tomto kontextu vyhodnotit možnosti získávání nejen finančních zdrojů od statutárního města (závazek veřejné služby), ale i případně zvýšení dotačních titulů od kraje a státu, neboť sportoviště na území Brna slouží i občanům z okolních obcí a měst, studujícím a pracujícím, kteří nemají trvalý pobyt v městě, turistům a dočasným hostům. Obdobně prověřit možnosti dalšího zapojení do operačních programů a navýšení evropských prostředků, eventuálně též využití úvěrových zdrojů (společnost aktuálně nevyužívá dlouhodobé bankovní úvěry).

Jak ukazuje analýza, zvážit by se měla též marketingová strategie společnosti (marketingové oddělení společnosti bylo zřízeno až v roce 2016), včetně intenzivnějšího využití moderních nástrojů, vyhodnotit by se rovněž mohly další možnosti doplňkových služeb a produktů na jednotlivých sportovištích, vhodné by bylo i zadání dotazníkových šetření spokojenosti obyvatel Brna v oblasti sportovních aktivit. V rámci existujícího participativního rozpočtu Brna, který uplatňuje město v posledních letech, by bylo možné nastavit též příslušné parametry pro iniciativní návrhy občanů v dané oblasti.

V tomto smyslu by mohlo dojít také k většímu využití kapacit relevantních fakult vysokých škol ve statutárním městě Brně. Společnost STAREZ-SPORT, a.s. by mohla nabídnout stáže studentů z vysokých škol, ve spolupráci s některými fakultami (nejen s Fakultou sportovních studií MU) by mohla usilovat o vypsání širších témat seminárních, bakalářských a diplomových prací a projektů na některé problémy spojené s hospodařením společnosti, sportovní infrastrukturou na území Brna a sportovními aktivitami. Všechny jmenované návrhy a

doporučení (plus některé další) by bylo žádoucí zapracovat do komplexního koncepčního materiálu společnosti se střednědobým či dlouhodobým časovým horizontem ve vazbě na příslušné strategické dokumenty statutárního města Brna.

Nad rámec výše uvedeného, resp. z širšího pohledu hospodaření města Brna se svým majetkem při zajišťování veřejných statků a veřejných služeb v různých segmentech veřejných politik, by za úvahu stálo i případné vytvoření komunálního holdingu z existujících obchodních společností, které Brno vlastní. Je známo ze zahraničí (např. Vídeň), že městské holdingy představují efektivní nástroj hospodaření měst. Na tvorbě městského holdingu začalo aktuálně pracovat hlavní město Praha a rovněž tento fenomén zvažuje statutární město Brno. Municipální holdingy umožňují dosahovat úspory z rozsahu, snížit administrativní správu, optimalizovat náklady, uplatnit daňovou optimalizaci i výhodnější řešení veřejných zakázek (in-house).

Z obecného legislativního aspektu je třeba také připomenout neexistenci zákona o majetku územních samosprávných celků (jako je tomu např. ve Slovenské republice). Tato problematika je „roztříštěna“ v několika předpisech a její komplexní řešení v jednom zákoně, tak jako je tomu v případě majetku státu, by mohlo přispět k jednoznačnějšímu a efektivnějšímu využití majetkové báze municipalit, včetně sportovní infrastruktury.

4.4. Shrnutí kapitoly

V rámci empirického výzkumu byly provedeny konzultace s vedením společnosti STAREZ-SPORT, a.s. a řízený rozhovor s generálním ředitelem společnosti. V tomto kontextu a na základě výsledků analýzy dokumentů (zvláště výročních zpráv a účetních závěrek) byla zkonstruována SWOT analýza, která reflektuje zjištěné skutečnosti a problémy. Prostřednictvím Plus mínus matice byly identifikovány prvky, které jsou pro hospodaření a správu majetku společnosti STAREZ-SPORT, a.s. a jejich jednotlivých sportovišť významné. Z výzkumu a analýz vyplynulo, že společnost by měla usilovat o získání dodatečných prostředků na rekonstrukce. Dalším bodem, který by velice STAREZ-SPORT a.s. pomohl je rozšíření počtu převzatých sportovních středisek a rozšíření doplňkových služeb. Dále bych doporučoval, aby ve společnosti zintenzivnili práci marketingového oddělení, které by usilovalo o komunikaci nejen s občany Brna, ale i s obyvateli širšího okolí Brna, resp. celého

JMK. Dalším návrhem ze strany autora je zavedení projektového útvaru, které by mělo přímo na starosti rozvoj společnosti a zajišťovalo by získávání dotací na projekty.

Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku hospodaření s veřejným majetkem na specifickém příkladu sportovního zařízení statutárního města Brna. Proto byl definován pojem veřejný majetek, který byl pro danou práci klíčový. Zjistili jsme tak, že veřejným majetkem se rozumí veškeré statky, nemovitosti či majetkové části, práva a hodnoty, které vznikly činností veřejných institucí nebo určitým způsobem souvisí s hmotným majetkem, který vlastní. Následně byla provedena klasifikace veřejného majetku dle různých (teoretických i praktických) kritérií.

Dále byla posouzena a komentována problematika veřejného majetku v české legislativě. Na rozdíl od majetku státu, není majetek územní samosprávy interpretován prostřednictvím zvláštního zákona, nýbrž je obsahově z různých aspektů vyjádřen v několika zákonech. Přestože legislativa neobsahuje žádnou konkrétní definici majetku, upravuje podmínky a způsob, jakým mohou veřejné instituce s majetkem nakládat. Podle platné legislativy by měl být majetek spravován a využíván tak, aby byly naplněny veřejně prospěšné činnosti. Tímto požadavkem se musejí veřejné instituce řídit i při správě sportovních zařízení. V rámci uskutečňování sportovní politiky obcemi je obvykle sportovní infrastruktura ve vlastnictví územní samosprávy využívána formou organizačních složek měst a obcí, formou příspěvkových organizací nebo pronájmem sportovním spolkům.

Akciová společnost STAREZ-SPORT a.s. není typickým příkladem a klasickému modelu se vymyká, kdy vystupuje v roli prostředníka, který má převedené sportoviště města do svého majetku a provádí její správu a dohlíží na efektivní poskytování služeb s těmito sportovišti spojenými.

Na základě přezkoumání hlavních právních předpisů upravujících problematiku spojenou se společností STAREZ-SPORT a.s., analýzou dokumentů této společnosti (zejména výroční zprávy a účetní závěrky), realizací empirického výzkumu a provedení SWOT analýzy, lze konstatovat, že se společnost usiluje nakládat s majetkem hospodárně a účelně. Přestože se společnost STAREZ-SPORT a.s. zcela nevyhne politickému vlivu, tak se podařilo zabezpečit stabilitu společnosti a vybrané sportoviště zrekonstruovat.

Pro detailnější a hlubší analýzu byly vybrány největší sportoviště, které společnost STAREZ-SPORT a.s. spravuje a to hala Rondo, letní koupaliště Zábrdovice, koupaliště Riviéra, Městský

bazén Lužánky a aquapark v Kohoutovicích. V rámci rozboru získaných výsledků bylo zjištěno, že jednotlivá sportoviště mají určitá vlastní specifika, která se promítají do výsledků hospodaření (v některých případech i ztrátové, v důsledku čehož došlo ke snižování základního kapitálu a.s.). Nicméně tato skutečnost je podmíněna zpravidla řadou objektivních faktorů (např. počasím v případě venkovních koupališť). Nicméně existují i některé subjektivní příčiny. Společnost nedisponuje dlouhodobou koncepcí, marketingové oddělení bylo založeno teprve v minulém roce, nejsou využívány dlouhodobé bankovní úvěry. Pro vícezdrojové financování sportovní infrastruktury, jejichž část je využívána obyvateli celého kraje, bylo by vhodné ověřit i možnosti dalšího navýšení finančních prostředků nejen od zakladatele (město Brno), ale také navýšení zdrojů z JMK, nebo státních dotačních titulů, případně využití dalších evropských projektů, resp. evropských zdrojů. Vzhledem ke skutečnosti, že ve statutárním městě Brně jsou umístěny fakulty vysokých škol s relevantními studijními programy, bylo by vhodné zvážit i potenciál širšího zapojení studentů (např. cestou stáží, témat závěrečných prací, projektů dotazníkových šetření apod.) do marketingové strategie společnosti.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit hospodaření s majetkem veřejné správy na příkladu organizace sportovní zařízení města a navrhnout možné změny pro zdokonalení jejího hospodaření. Na základě výše uvedeného se domnívám, že cíl práce byl naplněn. Jako hlavní přínos mé práce považuji obeznámení a zjištění lepšího pohledu na fungování sportovní politiky v Brně. Dále pak přiblížení konkrétních problémů společnosti STAREZ-SPORT a.s. s provozováním veřejných sportovišť a navržení příslušných doporučení k jejímu dalšímu rozvoji. Vzhledem k právnímu nastavení pravidel, je pro firmu spravující městský majetek nevhodné dále investovat a rozvíjet sportoviště, která nemá v majetku, ale pouze ve správě. Tato nejistota budoucích smluv jí však nezajišťuje, že jí tento majetek nebude odebrán. Na druhé straně město není nuceno investovat, neboť příjem ze sportoviště „neteče“ do městského rozpočtu. Situace, kdyby měl STAREZ-SPORT a.s. v majetku a také na starost všechny veřejné sportoviště, by za správného uchopení mohla být prospěšná pro další rozvoj sportovního života v Brně.

Seznam použitých zdrojů

Legislativní dokumenty České republiky

1. Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích, v platném znění
2. Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích, v platném znění
3. Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, v platném znění
4. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění
5. Zákon č. 201/2002 Sb., o Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, v platném znění
6. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění
7. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění
8. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění
9. Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění zákona č. 230/2016 Sb.

Literární, internetové zdroje a interní dokumenty

1. BALÍK, Stanislav, Ondřej CÍSAŘ a Petr FIALA. *Veřejné politiky v České republice v letech 1989-2009*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2010.
2. *Bílá kniha o sportu*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2007. 37 s. ISBN 978-92-79-06547-7
3. ČOV [online]. 2017 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/text/9--zakladni-informace>
4. DALECKÁ, A.: *Teoretické a praktické hospodaření s majetkem veřejné správy. Diplomová práce*. Brno: ESF MU 2017
5. Deník veřejné správy. Finanční udržitelnost majetku obcí – cesta k dlouhodobé stabilitě rozpočtu. 3. 1. 2014 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <<http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6629311>>.
6. EXNER, J. *Obce, města, městské části: o místní veřejné správě a její dekoncentraci statutárními vyhláškami v územně členěných městech*. 1. vyd. Praha: Libri, 2004. ISBN 80-7277-289-9.

7. HAVLAN, P. *Veřejné vlastnictví v právu a společnosti*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-80-7179-617-6.
8. HAVLAN, P. *Veřejný majetek*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. Edice učebnic PrF MU. ISBN 978-80-210-5606-0.
9. HAVLAN, Petr a Jan JANEČEK. *Majetek územních samosprávných celků v teorii a praxi*. 2., aktualiz. a podstatně dopl. vyd. Praha: Leges, 2014. Praktik (Leges). ISBN 978-80-7502-057-4.
10. Interní dokument Statutárního města Brna: Majetek měst a obcí ve smyslu § 1 zákona č. 172/1991 Sb.
11. Interní dokument Statutárního města Brna: Metodika zajištění správy nemovitého majetku vč. fyzické kontroly pozemků a její evidence a příloha č. 1
12. *Koncepce města Brna v oblasti tělovýchovy a sportu na léta 2011-2016* [online]. Brno, 2011 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-skolstvi-a-prorodinne-politiky/odbor-skolstvi-mladeze-a-telovychovy/#c4460784>
13. *Koncepce podpory sportu 2016-2025 – SPORT 2025, MŠMT ČR* [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>
14. NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena
15. PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2097-5.
16. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru* [online]. 2009 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/66396-partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sektoru>
17. *Všeobecná deklarace lidských práv a svobod*. 30.4.2017, [online] osn.cz, [citované dne 30.4.2017]. Dostupné na: http://www.osn.cz/wp-content/uploads/UDHR_2016_CZ_web.pdf
18. PEKOVÁ, Jitka. *Finance územní samosprávy: teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-807-3576-141.
19. Ponikelský, P. a kol. *Organizace regionálního rozvoje*. [online] rozvojobci.cz, [cit. 30.4.2017]. Dostupné na: <http://www.rozvojobci.cz/news/verejny-sektor-verejne-statky-a-sluzby/>

20. PILNÝ, J. Hospodaření s majetkem obcí. Deník veřejné správy. [online]. 10. 4. 2014. Dostupné z: <<http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6643218>>.
21. *Počet obyvatel* [online]. Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112017>
22. POTŮČEK, Martin a JANEČEK Jan. *Veřejná politika: teorie a experiment*. Upr., dopl. a aktualiz. vyd. v českém jazyce. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2005. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2950-4.
23. REKTOŘÍK, J., PIROŽEK, P., NOVÁ, J. a kol. *Projektový management ve sportu*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2015. 180 s. ISBN 978-80-210-7995-3.
24. SCHNEIDEROVÁ, Ivana a Jan JANEČEK. *Majetek krajů, měst, obcí, DSO a příspěvkových organizací*. Turnov: Acha obec účtuje, c2010. ISBN 978-802-5456-095.
25. SHAH, Anwar. a Olga SEDLÁČKOVÁ. *Local budgeting: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Washington, D.C.: World Bank, c2007. Finance (Grada). ISBN 08-213-6946-6.
26. SCHNEIDEROVÁ, Ivana a Olga SEDLÁČKOVÁ. *Majetek krajů, měst, obcí, DSO a příspěvkových organizací: teorie a praxe*. Turnov: Acha obec účtuje, c2010. Finance (Grada). ISBN 978-802-5456-095.
27. *Sportoviště STAREZ-SPORT a.s.* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.starezsport.cz/sportoviste>
28. *Statut města Brna* [online]. In: . Brno, 2016 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: [http://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/magistrat_mesta_brna/ORG O/statut/B-obecna_cast.pdf](http://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/magistrat_mesta_brna/ORG_O/statut/B-obecna_cast.pdf)
29. STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. Praktik (Leges). ISBN 978-80-210-8346-2.
30. ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Hospodaření krajské samosprávy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5423-3.
31. ŠPALEK, Jiří a Jan JANEČEK. *Veřejné statky: teorie a experiment*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-530.

Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Celkové náklady Hala Rondo

Obrázek 25 - Odpisy DHM a DNM Hala Rondo

Obrázek 3 - Opravy a udržování hala Rondo

Obrázek 4 - hala Rondo

Obrázek 5 - Celkové výnosy hala Rondo

Obrázek 6 - Celkové náklady - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábrdovice

Obrázek 7 - Spotřeba materiálu- porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábrdovice

Obrázek 8 - Spotřeba energie - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábrdovice

Obrázek 9 - Opravy a udržování - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábrdovice

Obrázek 10 - Ostatní služby - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábrdovice

Obrázek 11 - Mzdové náklady - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábrdovice

Obrázek 12 - Odpisy DNM a DHM - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábrdovice

Obrázek 13 - Tržby z prodeje služeb - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábrdovice

Obrázek 14 - Ostatní provozní výnosy - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního koupaliště Zábrdovice

Obrázek 15- Opravy a udržování - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního Koupaliště Zábrdovice

Obrázek 16 - mzdové náklady - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního Koupaliště Zábrdovice

Obrázek 17 - Tržby z prodeje služeb - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního Koupaliště Zábrdovice

Obrázek 18 - ostatní provozní výnosy - porovnání Koupaliště Riviéra a Letního Koupaliště Zábrdovice

Obrázek 19 - Celkové náklady - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

Obrázek 20 - Spotřeba materiálu - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

Obrázek 21 - Spotřeba energie - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

Obrázek 22 - Celkové náklady/Spotřeba energie - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

Obrázek 23 - opravy a udržování - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

Obrázek 24 - mzdové náklady - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

Obrázek 25 - Tržby z prodeje služeb - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

Obrázek 26 - procentní změna výnosů bazénů - Aquapark Kohoutovice a Městský bazén Lužánky

Zdroj: Výroční zprávy společnosti STAREZ-SPORT, a.s. a účetní závěrky (2010 – 2016)

Seznam tabulek:

Tabulka 1 : Majetkové podíly města Brna v obchodních společnostech k 31. 12. 2015

Tabulka 2 : Výhody a nevýhody jednotlivých správ majetku obcí

Tabulka 3 : SWOT analýza

Tabulka 4 : Plus/mínus matice

Přílohy:

Příloha 1: Článek 25 Statutu SMB

MAJETEK ČLÁNEK 25 - PŮSOBNOST MĚSTA ⁹⁶

[1] Samostatná působnost:

- a) 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,
- b) 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 služebnosti a reálného břemene a smlouvy o zřízení práva stavby,
- c) zastupuje město v majetkoprávních záležitostech před soudy, Státním zastupitelstvím a ostatními orgány,
- d) zabezpečuje nabývání majetku a převody z vlastnictví ČR do vlastnictví města a převody zemědělských pozemků z vlastnictví ČR - správy Státního pozemkového úřadu ČR - do vlastnictví města podle zvláštních předpisů,
- e) zastupuje město jako vlastníka nemovitostí v řízeních prováděných podle stavebního zákona a při řízeních o pozemkových úpravách,
- f) 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,
- g) zabezpečuje prezentaci rozvojových záměrů týkajících se nemovitého majetku města v médiích a při propagačních akcích,
- h) zajišťuje informativní a poradenskou službu v oblasti nakládání s nemovitým majetkem města a vede evidenci podání fyzických a právnických osob na dispozice s majetkem města,
- i) zabezpečuje ekonomické využití majetku města, zajišťuje jeho ocenění, navrhuje výši kupních cen a výši nájmu (pachtovného), zajišťuje výkon správy Cenové mapy pozemků města Brna a její aktualizaci,
- j) projednává s MF ČR a jinými orgány státní správy řešení majetkové problematiky města,

⁹⁶ Statutární město Brno. *Statut města Brna*. [online]. Listopad 2017 [cit. 29. 11. 2017]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/dokumenty-mesta/statut-mesta-brna/>. článek 25.

- k) přijímá oznámení a ohlášení dle článku 75 tohoto Statutu, zajišťuje provádění úkonů stanovených Statutem města Brna, navrhuje svěřeni majetku města městským částem, eviduje dispozice se svěřeným majetkem,
- l) 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,
- m) zabezpečuje zveřejňování záměrů obce podle zvláštních předpisů, 53)
- n) vyhlašuje, provádí a vyhodnocuje nabídková řízení a stanovuje podmínky pro tato řízení,
- o) 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,
- p) upravuje podmínky pro nakládání a správu majetku města,
- q) 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,
- r) zabezpečuje provádění mimosoudních rehabilitací ve věcech majetku podle zvláštních právních předpisů, zejména pak: - sepisuje dohody o vydání věci včetně návrhů na vklad vlastnického práva do katastru nemovitostí, - spolupracuje v rámci této agendy s městskými částmi, Správou nemovitostí, s. p., v likvidaci, archivy, Katastrálním úřadem apod. - zajišťuje součinnost s MFČR v řízení o poskytování peněžních náhrad za majetek, který nelze vydat, - zajišťuje součinnost při vydávání potvrzení o mimosoudní rehabilitaci, - zastupuje soudní spory v rámci restitučního řízení.

Příloha 2: Organizační struktura STAREZ-SPORT a.s.

Organizační struktura zaměstnavatele v roce 2016

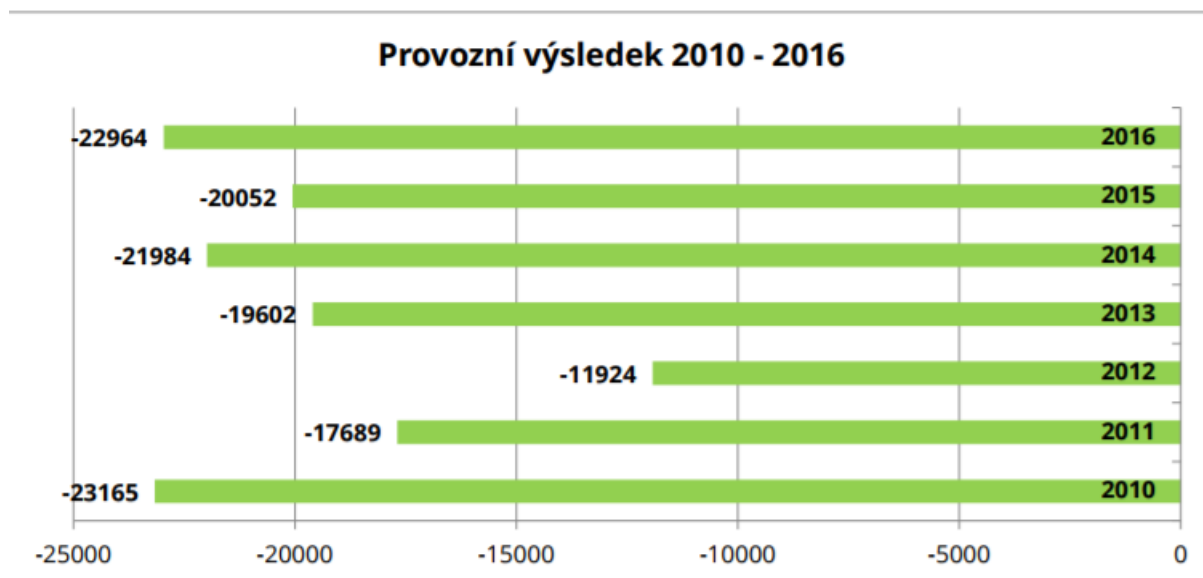


Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2016 včetně účetní závěrky

Příloha 3: Seznam otázek ke strukturovanému rozhovoru

1. Jaký je roční režim zaměstnanců?
2. Jaká úsporná opatření byla od roku 2011 provedena?
3. Jaký je rozsah majetku společnosti STAREZ-SPORT a.s.? (Myšleno jako jakou skladbu majetku má STAREZ-SPORT a.s. přímo ve vlastnictví)
4. Jak jsou delegovány kompetence zaměstnancům?
5. Jak probíhá a jak se daří komunikace s magistrátem města při změně zastupitelstva?
6. Jaké opravy byly prováděny haly Rondo 2011-2015?
7. Jak se vypočítávala výše nájmu pro Kometa group za pronajmutí haly?
8. Čím byla způsobena zvýšená spotřeba materiálu u koupaliště Riviéra v roce 2013?
9. Čím byla způsobena zvýšená spotřeba materiálu u koupaliště Zábrdovice v roce 2013 a 2015?
10. Čím je způsobena kolísavost výše nákladů na elektřinu u koupaliště Riviéra?
11. Čím jsou způsobeny výkyvy v mzdových nákladech zaměstnanců koupaliště Riviéra?
12. Proč byl tak výrazný propad v tržbách v roce 2014 a naopak tak velký vzrůst 2015?

Příloha 4: Celkové srovnání hospodaření společnosti



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2016 včetně účetní závěrky

Příloha 5: Přírůstky a úbytky dlouhodobého majetku

Majetek	Stav k 31. 12. 2015 v zůst.ceně	Přírůstky v poř.ceně	Úbytky v poř.ceně	Oprávký v poř.ceně	Stav k 31. 12. 2016 v zůst.ceně
Nehmotný majetek					
software	140	557	0	171	526
pořízení dl. nehmotného majetku					
Hmotný majetek					
pozemky	124 109	582	13	0	124 678
budovy, haly, stavby	579 790	97	879	25 802	553 206
samostatné movité věci	59 981	3 411	0	7 999	55 393
pořízení dl. hmotného majetku	621	7 163	6 414	0	1 370

Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2016 včetně účetní závěrky

Příloha 6: Výroční zprávy a účetní závěrky STAREZ-SPORT, a.s.

Příloha je obsažena na CD.