|  |  |
| --- | --- |
|  | |
|  | |
| **STUDIE** | |
| **Ekonomická analýza**  **transformace**  **příspěvkové organizace**  **Technická správa komunikací**  **hl. m. Prahy** | |
|  | |
|  | |
|  | |
| **Objednatel** | Technická správa komunikací hlavního města Prahy |
|  | Praha 1, Nové Město |
|  | Řásnovka 770/8 |
|  | PSČ 110 00 |
|  | IČ: 638 34 197 |
|  | |
| **Zhotovitel** | Euro–Trend, s.r.o. |
|  | Praha 1, Nové Město |
|  | Senovážné náměstí 978/23 |
|  | PSČ 110 00 |
|  | IČ: 615 00 542 |
|  | |
|  |  |
| **Zhotoveno ke dni** | 20. 3. 2014 |
|  | |

Obsah:

[Manažerské shrnutí 5](#__RefHeading___Toc382588285)

[I. Úvod 7](#__RefHeading___Toc382588286)

[II. Zhodnocení současného ekonomického postavení 8](#__RefHeading___Toc382588287)

[II.1. Předmět činnosti TSK a spravovaný majetek 8](#__RefHeading___Toc382588288)

[II.2. Analýza hospodaření 12](#__RefHeading___Toc382588289)

[II.3. Správa majetku hl. m. Prahy 22](#__RefHeading___Toc382588290)

[II.4. Stávající organizační struktura TSK 28](#__RefHeading___Toc382588291)

[III. Subjekty, které již prošly transformací 29](#__RefHeading___Toc382588292)

[III.1.1. Brněnské komunikace a. s. 29](#__RefHeading___Toc382588293)

[III.1.2. Ostravské komunikace, a. s. 31](#__RefHeading___Toc382588294)

[IV. Jednorázové náklady spojené s transformací 35](#__RefHeading___Toc382588295)

[V. Financování zajištění správy komunikací obchodní společností TSK 37](#__RefHeading___Toc382588296)

[VI. Zhodnocení daňových dopadů transformace 39](#__RefHeading___Toc382588297)

[VI.1. DPH 39](#__RefHeading___Toc382588298)

[VI.2. Daň z příjmů právnických osob 40](#__RefHeading___Toc382588299)

[VI.3. Daň z nabytí nemovitých věcí 41](#__RefHeading___Toc382588300)

[VI.4. Daň z nemovitých věcí 42](#__RefHeading___Toc382588301)

[VII. Dopady transformace do personální a mzdové oblasti 45](#__RefHeading___Toc382588302)

[VII.1. Obecné zásady 45](#__RefHeading___Toc382588303)

[VII.2. Problematika odměňování zaměstnanců 46](#__RefHeading___Toc382588304)

[VIII. Důsledky transformace na AS 53](#__RefHeading___Toc382588305)

[VIII.1. Výhody transformace na AS 53](#__RefHeading___Toc382588306)

[VIII.2. Nevýhody transformace na AS 56](#__RefHeading___Toc382588307)

[VIII.3. SWOT analýza příspěvkové organizace 57](#__RefHeading___Toc382588308)

[VIII.4. SWOT analýza akciové společnosti 58](#__RefHeading___Toc382588309)

**Použité zkr**atky:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| AS | - | Akciová společnost |
| BESIP | - | Bezpečnost silničního provozu |
| ČR | - | Česká republika |
| EU | - | Evropská unie |
| HMP | - | Hlavní město Praha |
| IAD | - | Individuální automobilová doprava |
| ISPV | - | Informační systém o průměrném výdělku |
| KPI | - | Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti |
| MČ | - | Městské části |
| MHD | - | Městská hromadná doprava |
| PO | - | Příspěvková organizace |
| SDEU | - | Soudní dvůr Evropské unie |
| SFDI | - | Státní fond dopravní infrastruktury |
| TSK | - | Technická správa komunikací hlavního města Prahy |
| ÚSC | - | Územně samosprávné celky |
| VHD | - | Veřejná hromadná doprava |

Použité právní předpisy ČR:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| nařízení 659/1999/ES | - | nařízení rady (ES) č. 659/1999 ze dne 22. března 1999, kterým se stanoví prováděcí pravidla k článku 93 Smlouvy o ES, ve znění pozdějších předpisů |
| nový občanský zákoník; NOZ | - | zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů |
| SEU | - | Smlouva o Evropské unii, konsolidované znění, uveřejněné v Úředním věstníku Evropské unie dne 26. října 2012, 2012/C 326/01 |
| SFEU | - | Smlouva o fungování Evropské unie, konsolidované znění, uveřejněné v Úředním věstníku Evropské unie dne 26. října 2012, 2012/C 326/01 |
| zákon o dani z nemovitých věcí; ZDN | - | zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů |
| zákon o dani z přidané hodnoty; ZDPH | - | zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů |
| zákon o daních z příjmů; ZDP | - | zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů |
| zákon o obchodních korporacích; ZOK | - | zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů |
| zákon o trojdani; ZDDDN | - | zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů |
| zákon o veřejných podporách | - | zákon č. 215/2004 Sb., o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory a o změně zákona o podpoře výzkumu a vývoje, ve znění pozdějších předpisů |
| zákon o veřejných zakázkách; ZVZ | - | zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů |
| zákoník práce; ZPr | - | zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů |
| zákonné opatření Senátu | - | zákonné opatření Senátu č. 344/2013 Sb., o změně některých zákonů v souvislosti s rekodifikací soukromého práva a o změně některých zákonů |
| zákonné opatření Senátu o DNN | - | zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí |

Manažerské shrnutí

Technická správa komunikací jako příspěvková organizace zřízená hlavním městem Prahou za účelem opravy a údržby jeho komunikací hospodaří:

1. vlastním jménem a na vlastní účet s finančními prostředky generovanými činností vykonávanou pro hl. m. Prahu - v roce 2013 činily tyto prostředky cca 220 mil. Kč (včetně neinvestiční dotace na pokrytí části nákladů ve výši 72 mil. Kč);
2. vlastním jménem a na vlastní účet s finančními prostředky generovanými vlastní podnikatelskou činností – doplňková činnost - v roce 2013 činily prostředky generované touto činností cca 48 mil. Kč;
3. s finančními prostředky hl. města Prahy na účet hl. města Prahy - v roce 2013 činily tyto prostředky cca 3,4 mld. Kč.

Rada hlavního města Prahy zvažuje změnu právní formy TSK z příspěvkové organizace na obchodní společnost.

Z ekonomického hlediska s sebou transformace přinese jak jednorázové transakční náklady spojené se samotným procesem transformace jako takové, tak zvýšené náklady týkající se zejména dopadů do daňových povinností nově vzniklé obchodní společnosti. V důsledku daně z nemovitých věcí se v závislosti na tom, jaké nemovité věci budou nabyty obchodní společností, jedná o částku v řádu desetitisíců korun. Nově vzniklá obchodní společnost bude dále uplatňovat DPH na veškerá plnění poskytovaná pro HMP. Protože poskytovaná plnění využívá HMP zejména pro jinou než ekonomickou činnost, nepřiznává mu zákon o dani z přidané hodnoty nárok na odpočet daně. Dopady transformace TSK by tak pro rozpočet HMP mohly dle naší analýzy představovat dodatečné zatížení ve výši až 41 mil. Kč. Toto navýšení pro rozpočet HMP by mohlo být na druhou stranu zmírněno, pokud by bylo možné aplikovat nižší než uvažovanou marži (na základě provedení studie transferových cen zohledňující specifické postavení TSK na trhu) nebo v případě, pokud by HMP přistoupilo k tržnímu ohodnocení využívání svého majetku v rámci dnešní doplňkové činnosti TSK, čímž by došlo k dodatečnému navýšení příjmů HMP, které by kompenzovalo toto dodatečné navýšení výdajů (zisk TSK z vedlejší činnosti činí cca 17 mil. Kč po zdanění).

Dosavadní činnost TSK by po transformaci na obchodní společnost mohla být hrazena:

1. formou paušálního poplatku, který bude hl. m. Praha hradit akciové společnosti bez ohledu na objem spravovaného majetku;
2. formou odměny odrážející výši účelně vynaložených nákladů na správu spravovaného majetku doplněné o přiměřenou ziskovou marži;
3. formou odměny za dílo se zohledněním nákladů, které obvykle nese zadavatel (např. náklady na zadávání veřejných zakázek).

Sjednané částky a příslušné ziskové marže musí být sjednány ve výši a za podmínek obvyklých v obchodním styku. Z dostupného srovnání se společnostmi, které rovněž vykonávají správu a údržbu komunikací, a správcovskými společnostmi, jejichž činnost je náplní TSK nejbližší, vyplynula orientační výše ziskové marže v průměrné výši 8 %.

Dalším finančním dopadem transformace mohou být zvýšené nároky na odměňování zaměstnanců, které mohou dosáhnout hodnoty v čase více než 20 mil. Kč.

Za pozitivní dopady transformace příspěvkové organizace na akciovou společnost lze považovat zejména tyto skutečnosti:

* jedná se o obvyklou právní formu, která je pro třetí subjekty jasně rozeznatelná;
* jedná se o nezávislý podnikatelský subjekt s vlastním majetkem, jímž zároveň odpovídá za porušení svých závazků, a je tak motivován snižovat své náklady a zajišťovat co nejefektivněji své činnosti a investice;
* možnost motivace managementu pomocí KPI;
* akcionáři neručí za její závazky;
* jasně definovaná odpovědnost členů řídících orgánů při výkonu funkce;
* umožňuje ochranu zájmů akcionářů i třetích osob;
* ze zisku jedné činnosti může být financována ztráta jiných činností;
* možnost uplatnit ztrátu z hlavní činnosti v následujících zdaňovacích obdobích.

Vzhledem ke skutečnosti, že výše uvedené výhody transformace, narozdíl od vyčíslených negativních dopadů, nelze kvantitativně vymezit, a jejich konečné důsledky budou záviset jak na konkrétní podobě transformace, která bude zvolena, tak též na konkrétních preferencích zřizovatele, nelze z ekonomického hlediska jednoznačné vyslovit doporučení pro nebo proti transformaci. Je tedy na zvážení a rozhodnutí zřizovatele příspěvkové organizace, zda uvedená pozitiva převáží nad vyčíslenými finančními náklady s transformací spojené.

1. Úvod

Za účelem prověření vhodnosti právní formy organizace, která pro město zajišťuje většinu služeb spojených s majetkovou správou komunikací, a jejího zmocnění k právním úkonům, se Rada hlavního města Prahy usnesla, že by po ekonomické a právní stránce měla být prověřena možnost změny právní formy Technické správy komunikací hlavního města Prahy z příspěvkové organizace na obchodní společnost. Za tímto účelem bylo osobě pověřené řízením Technické správy komunikací hlavního města Prahy uloženo zajistit zpracování ekonomického a právního vyhodnocení možné právní formy Technické správy komunikací hlavního města Prahy z příspěvkové organizace na obchodní společnost. Dne 22. 1. 2014 byla proto se zhotovitelem uzavřena smlouva o poskytnutí služby, jejímž předmětem je poskytnutí ekonomického poradenství souvisejícího s plánovanou změnou právní formy objednatele z příspěvkové organizace na obchodní společnost (akciovou společnost). Právní stanovisko k transformaci TSK na obchodní korporaci bylo vypracováno advokátní kanceláří Becker a Poliakoff, s.r.o..

V souladu se shora vymezeným předmětem smlouvy obsahuje předkládaný materiál zhodnocení ekonomických aspektů, jež transformace příspěvkové organizace na obchodní společnost představuje, včetně upozornění na případné výhody a nevýhody, které s sebou změna stávajícího stavu může přinést.

Při zpracovávání tohoto materiálu vycházel zhotovitel ze zhodnocení současného ekonomického postavení TSK, přičemž zohlednil i zkušenosti, které byly získány díky již proběhlému procesu transformace u subjektů Brněnské komunikace a.s. a Ostravské komunikace, a.s.. Studie se dále postupně zabývá ekonomickými dopady transformace, a to nejprve jednorázovými dopady spojenými přímo s procesem transformace jako takovým, a dále s ekonomickými a daňovými dopady, které bude mít provedená transformace na hospodaření nově vzniklého právního subjektu. Závěrem tohoto materiálu jsou uvedeny důsledky transformace TSK na obchodní společnost upozorněním na výhody a nevýhody provedení této transakce oproti ponechání status quo a pomocí SWOT analýzy obou právních forem provedené z pohledu zřizovatele.

V návaznosti na právní stanovisko advokátní kanceláře Becker a Poliakoff, s.r.o. poskytnuté zhotoviteli dne 5. 3. 2014 byla provedena korekce původního materiálu s cílem eliminovat duplicity, zejména co se týče právních závěrů.

1. Zhodnocení současného ekonomického postavení
   1. Předmět činnosti TSK a spravovaný majetek

Od roku 1963 existovala organizace spravující komunikační majetek hlavního města Prahy pod názvem „Pražské komunikace“. Technická správa komunikací jako taková byla zřízena k 1. 7. 1967 a jako příspěvková organizace začala fungovat od roku 1996. Tato organizace byla zřízena za tímto účelem:

1. Rozvoj, výstavba, správa, údržba a opravy pozemních komunikací, jejich součástí a příslušenství včetně pozemků a dalšího nemovitého majetku na území hlavního města Prahy. Činnosti, které organizace TSK vykonává za tímto účelem, jsou podrobně vymezeny ve smlouvě uzavřené mezi hl. m. Prahou a TSK a jedná se především o:

* běžnou údržbu, souvislou údržbu a opravy;
* čištění;
* zimní údržbu;
* investiční výstavbu;
* vedení pasportu;
* pronájmy (uzavírání smluv při zvláštním užívání komunikací).

1. Konzultační a návrhová činnost při optimalizaci a objektivizaci komplexního řešení dopravy se zvláštním zaměřením na organizaci a řízení dopravy na komunikační síti a na problematiku komplexního rozvoje dopravy. Za tímto účelem vykonává TSK tyto činnosti:

* zpracování dopravně inženýrské dokumentace týkající se organizace a řízení dopravy, rozvoje dopravy a dopravního systému;
* provádění dopravních průzkumů, statistických šetření a rozborů, vyhodnocování dopravních poměrů, vedení a aktualizování banky dopravně inženýrských dat;
* navrhování opatření ke zlepšení dopravních poměrů, ke zvýšení bezpečnosti dopravy a k optimalizaci režimu řízení městského silničního provozu;
* navrhování koordinovaného rozvoje komplexního dopravního systému, dokumentování potřeby dopravy v jednotlivých časových etapách a zpracování dopravně inženýrských podmínek a podkladů pro přípravnou a projektovou dokumentaci;
* uplatňování, rozvíjení a aplikace exaktních metod v dopravně inženýrské činnosti, spolupráce s partnerskými organizacemi v ČR a v zahraničí v oblasti dopravního inženýrství;
* koordinace rozvoje systému cyklistických komunikací;
* zajišťování dopravní výchovy v rámci řešení bezpečnosti silničního provozu (BESIP).

Od 1. 1. 2008 se TSK sloučila s Ústavem dopravního inženýrství hl. m. Prahy, který je nyní jedním z odborných úseků organizace. Návrhy dopravně inženýrských opatření ke snižování dopravní nehodovosti, optimalizace organizace a řízení silničního provozu, sledování a vyhodnocování vývoje dopravy i systematická příprava dalšího rozvoje celé dopravní soustavy HMP patří mezi základní úkoly úseku dopravního inženýrství v rámci TSK.

V rámci doplňkové činnosti vykonává TSK tyto činnosti:

* správní, inženýrská, konzultační a projektová činnost v oblasti správy a výstavby dopravních systémů a staveb;
* tvorba a prodej programových produktů a dat souvisejících s činností organizace;
* hodnocení stavu a provedení dopravních staveb silniční laboratoří;
* kontrola jakosti přípravy a realizace a posuzování bezpečnosti staveb souvisejících s dopravou;
* poskytování služeb v oblasti čištění, stavební a zimní údržby, dopravního značení a havarijních zásahů souvisejících s pozemními komunikacemi;
* nákup, prodej a pronájem věcí souvisejících s činností organizace;
* provozování zastávek a nádraží včetně terminálů autobusové dopravy, parkovacích míst, parkovišť, hromadných garáží apod., včetně správy a provozu objektů, informačních a naváděcích systémů a zařízení pro poskytování služeb veřejnosti;
* zajišťování podkladů souvisejících se zvláštním užíváním nebo pronajímáním pozemních komunikací, jejich součástí a příslušenství včetně pozemků;
* provádění kontrolního vážení vozidel a odstraňování věcí z pozemních komunikací, s výjimkou vozidel a čištění komunikací;
* pořádání výchovně vzdělávacích akcí a poradenská činnost v dopravě;
* zpracovávání dopravně inženýrské dokumentace a konzultační činnost v oboru;
* dopravní průzkumy, rozbory a prognózy;
* tvorba informačních a propagačních materiálů o dopravě pro veřejnost;
* pronájem nebytových prostor ve vlastnictví hlavního města Prahy v objektu v Podlipného 9 –11 v Praze 8, svěřeného Technické správě komunikací hl.m. Prahy do správy k jeho vlastnímu hospodářskému využití.

Veškeré činnosti v oblasti správy majetku zajišťuje TSK dodavatelským způsobem. V pracovním poměru TSK nezaměstnává žádné dělnické profese zaměřené na správu svěřeného majetku, ale pouze techniky a administrativní pracovníky. Ti celou správu komunikačního majetku organizují a řídí a následně evidují výsledky činnosti odborných firem. K pololetí roku 2013 činil počet zaměstnanců TSK celkem 309 zaměstnanců.

Celková délka komunikační sítě v Praze je cca 3966 km, z toho ve správě TSK je 2281 km. Celková plocha nemotoristických komunikací v Praze je cca 1400 ha, z toho ve správě TSK je cca 800 ha. Vedle veškerého komunikačního majetku hlavního města Prahy má TSK ve správě i další majetek.

Celkové vymezení spravovaného majetku obsahuje Příloha č. 1 Smlouvy o zajištění správy majetku uzavřené mezi hl. m. Prahou a Technickou správou komunikací hl. m. Prahy. Ke dni 31. 12. 2013 tento majetek tvoří:

* pozemní komunikace v majetku HMP svěřené TSK do správy včetně jejich součástí, příslušenství a pozemků;
* zařízení dopravních řídících a dohledových systémů provozu na pozemních komunikacích, jejich součástech a příslušenstvích;
* náplavky, objekty na komunikacích;
* cyklistické stezky a jejich značení, případně jiné dopravní značení;
* označníky zastávek a nádraží včetně zařízení terminálů autobusové dopravy, parkovacích míst, parkovišť, hromadných garáží apod., včetně objektů, informačních a naváděcích systémů a zařízení pro poskytování služeb veřejnosti;
* budovy sloužící k zajištění činnosti TSK HMP;
* technologická vozidla pro potřeby Strahovského tunelu;
* objekt Poděbradská 218/185, Praha 9, k. ú. Hloubětín;
* objekt Řásnovka 770/8, Praha 1, k. ú. Staré Město;
* vybavení objektu Řásnovka 770/8;
* pozemek parc. č. 853/1 v k.ú. Staré Město;
* komunikační stavby:
* komunikace;
* mosty (601);
* tunely (8);
* parkoviště P + R;
* kontejnery a
* další stavby;
* světelné signalizace;
* ostatní přístroje a zařízení;
* dopravní prostředky;
* nedokončené investice a
* pozemky.

**Účetní hodnota spravovaného majetku činí dle stavu k 31. 12. 2013 68,7 mld. Kč**.[[1]](#footnote-2)

* 1. Analýza hospodaření
* Analýza příjmů

TSK je jako příspěvková organizace financována následujícím způsobem:

V rámci hlavní činnosti

1. příjmy z hlavní činnosti za poskytování služeb (správa majetku hl. m. Prahy), které v roce 2013 činily 142.457 tis. Kč

|  |  |
| --- | --- |
| **Struktura příjmů z hlavní činnosti v tis. Kč** | **2013** |
| - odměna za správu majetku dle „smlouvy“ (0,20 %) uzavřené | 106 289,25 |
| - odměna za realizované tržby VHČ- (odměna 10%) | 22 957,84 |
| - náhrady za zaviněné škody | 5,00 |
| - náhrady za soukromé využití majetku: benzín, telefony apod. | 188,30 |
| - náhrady od pojišťovny | 465,87 |
| - úroky na běžném účtu a kurz. zisky | 52,51 |
| - úroky z vkladového účtu | 366,11 |
| - zúčtování příjmu z fondu odměn na výplatu odměn | 11 820,00 |
| - zúčtování příjmu z investičního fondu na opravy majetku | 304,64 |
| - ostatní příjmy | 7,85 |
| **Celkem** | **142 457,38** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2013*

Tyto příjmy tvoří zejména správcovská odměna, kterou hradí HMP organizaci TSK za správu jejího majetku, a to ve výši 0,2 % z hodnoty tohoto majetku, a dále odměna za realizované tržby v rámci hospodářské činnosti HMP ve výši 10 % z těchto tržeb.



*Graf: Struktura příjmů hlavní činnosti v roce 2013*

Podíváme-li se detailněji na hlavní složku realizovaných tržeb – správcovskou odměnu – v čase, můžeme konstatovat, že v tomto období dochází k jejímu růstu, což je ovlivněno rostoucí hodnotou majetku, který TSK spravuje.



*Graf: Vývoj správcovské odměny*

Vývoj tržeb z hlavní činnosti za období 2009 až 2013 pak zobrazuje následující tabulka a graf:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hlavní činnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** |
| **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| **TRŽBY celkem** | **106 645,60** | **118 397,40** | **127 551,00** | **133 881,70** | **133 894,50** | **142 457,00** |
| odměna 0,20% | 79 473,90 | 88 304,20 | 97 472,50 | 99 711,70 | 100 861,40 | 106 289,20 |
| odměna 10% | 23 567,50 | 24 874,50 | 24 247,60 | 24 269,00 | 24 063,20 | 22 957,80 |
| ostatní příjmy | 3 604,20 | 5 218,70 | 5 830,90 | 9 881,50 | 8 969,90 | 12 443,00 |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 209 až 2013*

*Graf: Struktura tržeb z hlavní činnosti Graf: Vývoj tržeb hlavní činnosti*

Z tabulky vyplývá, že za sledované období tvořily nejvýznamnější položku příjmů odměna za správu majetku a odměna za realizované tržby. Ostatní položky je možné považovat za zanedbatelné. Z výše uvedeného grafu je pak patrné, že vzájemný podíl těchto příjmů byl ve sledovaném období stabilní.

Následující tabulka pak detailněji zobrazuje zdroje příjmů v jednotlivých letech:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struktura tržeb z hlavní činnosti v tis. Kč** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| - odměna za správu majetku dle „smlouvy“ (0,20 %) uzavřené | 88 304,20 | 97 472,50 | 99 711,67 | 100 861,40 | 106 289,25 |
| - odměna za realizované tržby VHČ- (odměna 10%) | 24 874,49 | 24 247,61 | 24 269,00 | 24 063,20 | 22 957,84 |
| - náhrady za zaviněné škody | 144,33 | 35,00 | 16,75 | 26,91 | 5,00 |
| - náhrady za soukromé využití majetku: benzín, telefony apod. | 245,53 | 254,89 | 254,16 | 250,93 | 188,30 |
| - náhrady od pojišťovny | 0,00 | 291,93 | 579,28 | 401,37 | 465,87 |
| - úroky na běžném účtu a kurz. zisky | 215,77 | 171,51 | 63,09 | 89,13 | 52,51 |
| - úroky z vkladového účtu | 17,76 | 0,00 | 18,49 | 437,53 | 366,11 |
| - zúčtování příjmu z fondu odměn na výplatu odměn | 3 522,57 | 4 800,00 | 8 650,00 | 6 488,00 | 11 820,00 |
| - zúčtování příjmu z investičního fondu na opravy majetku | 1 072,75 | 277,57 | 291,61 | 1 267,10 | 304,64 |
| - ostatní příjmy | 0,00 | 0,00 | 27,61 | 8,92 | 7,85 |
| **Celkem** | **118 397,39** | **127 551,01** | **133 881,66** | **133 894,49** | **142 457,38** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za roky 2009 až 2013*

1. příjmy z rozpočtu hl. m. Prahy formou neinvestiční dotace spojené s úhradou běžných výdajů hlavní činnosti, které v roce 2013 činily 77.719 tis. Kč

Neinvestiční dotace měla do roku 2009 vzrůstající trend. V dalších letech již zaznamenává pokles v průměru okolo 5 %.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hlavní činnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** |
| **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| **Neinvestiční příspěvek** | **89 845,20** | **93 193,00** | **92 230,10** | **87 160,00** | **82 389,00** | **77 719,50** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013*



*Graf: Vývoj neinvestičního příspěvku*

V rámci doplňkové činnosti

1. tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb, které v roce 2013 činily 48.958 tis. Kč

Tyto příjmy jsou generovány zejména pronájmem autobusových zastávek provozovatelům hromadné dopravy, údržbou na komunikacích, které nejsou ve správě TSK, a projektovými a dalšími výstupy dopravního inženýrství Tyto tržby zaznamenávají od roku 2010 rostoucí trend.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Doplňková činnost** |  |  |  |  |  |  |
| 2008 | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| **TRŽBY celkem** | **44 974,80** | **42 254,00** | **50 463,40** | **44 402,00** | **48 068,70** | **48 958,10** |



*Graf: Vývoj tržeb z doplňkové činnosti*

* Analýza nákladů

Náklady hlavní činnosti

Náklady na hlavní činnost činily v roce 2013 celkem 232.768 tis. Kč. Jejich nejvýznamnější položkou byly osobní náklady a náklady na služby, zejména náklady na nájem a služby s ním spojené. Podrobnou strukturu nákladů na hlavní činnost zobrazuje následující tabulka a graf:

|  |  |
| --- | --- |
| **Hlavní činnost** | **Skutečnost** |
| **2013** |
| **NÁKLADY celkem** | **232 768,30** |
| z toho vybrané položky |  |
| **Spotřebované nákupy** | **9 192,20** |
| spotřeba materiálu (501) | 4 815,30 |
| spotřeba energie (502) | 4 376,90 |
| ostatní spotřeba |  |
| **Služby** | **42 076,90** |
| opravy a udržování (511) | 6 800,70 |
| cestovné (512) | 1 244,20 |
| náklady na reprezentaci (513) | 559,00 |
| nájemné a služby (nebyt. prost.) (518) | 24 995,50 |
| úklid (518) | 2 220,10 |
| výkony spojů (518) | 6 257,40 |
| **Osobní náklady** | **155 108,30** |
| mzdové náklady (521 030x) | 111 126,80 |
| ostatní osobní náklady (521 031x) | 565,00 |
| zákonné soc. pojištění (524) | 38 436,20 |
| zák. soc. náklady - FKSP(527 030x) | 1 116,20 |
| náhr. za doč. neschopnost (521 0341) | 493,70 |
| náklady na stravenky (528 0331) | 2 719,60 |
| prev. prohlídky (528 033x) | 6,60 |
| jiné sociální pojištění (525 0311) | 644,20 |
| **Daně a poplatky (53x)** | **3 309,60** |
| **Ostatní náklady** | **8 576,60** |
| úroky | 2,60 |
| jiné ost. náklady (549 03xx) | 8 570,40 |
| z toho účel.prostř. Kap.03 | 7 109,60 |
| **Odpisy dlouhodobého majetku** | **11 951,10** |
| z toho: z budov a staveb (551) | 98,70 |
| zařízení (551) | 11 852,40 |
| **Drobný dlouhod. majetek** | **2 551,00** |
| **Daň z příjmů** (591) | 0,00 |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013*



*Graf: Struktura nákladů na hlavní činnost*

*Graf : Struktura nákladů na hlavní činnost Graf: Vývoj nákladů na hlavní činnost*

Kapitálové výdaje

Zdroje na financování kapitálových výdajů vytváří TSK z odpisů. Jejich výše se promítá do neinvestičních nákladů a jejich limit je zřizovatelem stanoven v neinvestičním příspěvku. V roce 2013 činily kapitálové výdaje 14 071 tis. Kč.

|  |  |
| --- | --- |
| **Kapitálové výdaje** | **v tis. Kč** |
| programové vybavení | 4 734,22 |
| služební vozidla | 3 397,31 |
| zařízení odborných útvarů | 667,49 |
| VT a technika navazující na VT | 4 967,57 |
| financ. oprav a údržby budovy ul. Podlipného | 304,64 |
| **celkem** | **14 071,23** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013*

Náklady doplňkové činnosti

Náklady na dílčí činnost činily v roce 2013 celkem 32.283 tis. Kč. Jejich nejvýznamnější položkou byly náklady na služby, zejména náklady na nájem a služby s ním spojené. Podrobnou strukturu nákladů na dílčí činnost zobrazuje následující tabulka:

|  |  |
| --- | --- |
| **Náklady doplňková činnost** |  |
| **2013** |
| **NÁKLADY celkem** | **32 282,60** |
| z toho vybrané položky |  |
| **Spotřebované nákupy** | **865,10** |
| z toho: spotřeba materiálu | 201,7 |
| spotřeba energie | 663,4 |
| **Služby** | **23 905,50** |
| z toho: opravy a udržování | 2312,3 |
| cestovné | 16,4 |
| nájemné a služby (nebyt. prostory) | 16 505,50 |
| úklid | 3 925,10 |
| výkony spojů | 1146,2 |
| **Osobní náklady** | **3 784,00** |
| mzdové náklady (521 003x) | 2 742,00 |
| zákonné soc. pojištění | 956,20 |
| zák. soc. náklady - FKSP | 27,4 |
| stravování | 58,4 |
| **Daně a poplatky (53x)** | **18,10** |
| **Daň z příjmů** | **3 709,90** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013*



*Graf: Struktura nákladů na doplňkovou činnost Graf: Vývoj nákladů na doplňkovou činnost*

Výsledek hospodaření

Společnost TSK generovala v roce 2013 z hlavní činnosti ztrátu ve výši – 12.592 tis. Kč.

Vývoj zisku z hlavní činnosti za posledních 6 let zobrazuje tabulka a graf níže. Z uvedených údajů je patrné, že od roku 2010 dochází ke stálému prohlubování ztráty, a to i přes to, že tržby v posledních letech rostou. Dochází však ke zvyšování nákladů a poklesu poskytované neinvestiční dotace.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hlavní činnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** | **Skutečnost** |
| **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| **Hospodářský výsledek** | **-12 414,00** | **-3 079,80** | **-6 674,50** | **-4 591,50** | **-8 306,90** | **-12 591,80** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013*



*Graf: Vývoj hospodářského výsledku z hlavní činnosti*

V roce 2012 byla ztráta z hlavní činnosti pokryta ziskem z doplňkové činnosti ve výši 7.913 tis. Kč a prodejem nepotřebného majetku ve výši 393 tis. Kč. Rovněž v roce 2013 se předpokládá pokrytí ztráty ziskem z doplňkové činnosti. K datu zpracování této analýzy však o tomto nebylo závazně rozhodnuto.

Z doplňkové činnosti generovala společnost TSK v roce 2013 zisk ve výši 16.675 tis. Kč. Část tohoto zisku bude použita, obdobně jako v minulých letech, na úhradu ztráty z hlavní činnosti (viz. výše), a zbývající část (ve výši 80 %) pak bude převedena do fondu odměn a část ve výši 20 % do rezervního fondu. K datu zpracování této analýzy však o rozdělení zisku z doplňkové činnosti zatím nebylo závazně rozhodnuto.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Doplňková činnost** |  |  |  |  |  |  |
| 2008 | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| **HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK po zdanění** | **21 284,00** | **16 299,00** | **16 833,00** | **13 635,40** | **16 832,00** | **16 675,50** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013*



*Graf: Vývoj hospodářského výsledku z hlavní činnosti*

Výsledek hospodaření zaznamenává spíše klesající trend, ale v posledních třech letech se udržuje na stabilní úrovni těsně pod hranicí 17.000 tis. Kč.

Souhrn hospodaření v obou činnostech v letech 2008 až 2013 je zobrazen v následujících tabulkách:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hlavní činnost** |  |  |  |  |  |  |
| **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| **TRŽBY celkem** | **106 645,60** | **118 397,40** | **127 551,00** | **133 881,70** | **133 894,50** | **142 457,00** |
| **NÁKLADY celkem** | **208 904,80** | **214 670,20** | **226 455,60** | **225 633,20** | **224 590,40** | **232 768,30** |
| **Spotřebované nákupy** | **11 442,10** | **10 599,00** | **12 828,80** | **7 105,20** | **8 729,30** | **9 192,20** |
| **Služby** | **39 221,60** | **40 066,20** | **46 992,20** | **43 560,60** | **39 265,70** | **42 076,90** |
| **Osobní náklady** | **130 576,40** | **137 992,00** | **139 998,80** | **144 060,60** | **146 154,40** | **155 108,30** |
| **Daně a poplatky** | **3 424,50** | **3 978,00** | **5 561,20** | **4 411,60** | **3 083,00** | **3 309,60** |
| **Ostatní náklady** | **10 177,10** | **9 405,00** | **9 246,50** | **7 941,70** | **8 159,00** | **8 576,60** |
| **Odpisy dlouhodobého majetku** | **14 063,10** | **12 630,00** | **11 828,10** | **14 664,50** | **15 466,80** | **11 951,10** |
| **Drobný dlouhod. majetek** |  |  |  | **3 889,00** | **3 732,20** | **2 551,00** |
| **Hospodářský výsledek** | **-12 414,00** | **-3 079,80** | **-6 674,50** | **-4 591,50** | **-8 306,90** | **-12 591,80** |
| **Neinvestiční příspěvek** | **89 845,20** | **93 193,00** | **92 230,10** | **87 160,00** | **82 389,00** | **77 719,50** |

Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Doplňková činnost** |  |  |  |  |  |  |
| **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| **TRŽBY celkem** | **44 974,80** | **42 254,00** | **50 463,40** | **44 402,00** | **48 068,70** | **48 958,10** |
| **NÁKLADY celkem** | **18 309,70** | **22 014,00** | **30 155,60** | **27 877,60** | **27 609,50** | **28 572,70** |
| **Spotřebované nákupy** | **927,70** | **875,00** | **868,80** | **895,30** | **897,20** | **865,10** |
| **Služby** | **12 858,00** | **16 415,00** | **25 197,60** | **22 931,80** | **22 703,80** | **23 905,50** |
| **Osobní náklady** | **4 356,40** | **4 594,00** | **4 074,20** | **4 036,40** | **3 992,60** | **3 784,00** |
| **Daně a poplatky (53x)** | **11,40** | **15,00** | **15,00** | **14,10** | **15,90** | **18,10** |
| **Odpisy dlouhodobého majetku** | **156,20** | **115,00** | **0,00** | **0,00** |  |  |
| **HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK před zdaněním** | **26 665,10** | **20 240,00** | **20 307,80** | **16 524,40** | **20 459,20** | **20 385,40** |
| **Daň z příjmů** | **5 381,10** | **3 941,00** | **3 474,80** | **2 889,00** | **3 627,20** | **3 709,90** |
| **HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK po zdanění** | **21 284,00** | **16 299,00** | **16 833,00** | **13 635,40** | **16 832,00** | **16 675,50** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013*

* 1. Správa majetku hl. m. Prahy

Příspěvková organizace TSK v současnosti spravuje majetek hl. m. Prahy v celkové účetní hodnotě cca 68.7 mld. Kč[[2]](#footnote-3). Za účelem této správy hospodaří TSK s rozpočtem hl. m. Prahy v objemu cca 3,424 mld. Kč (údaj z roku 2013). Na rok 2014 je pak plánován rozpočet ve výši 3,348 mld. Kč. Prostředky jsou čerpány na běžné výdaje spojené se správou majetku a také na investiční výdaje.

Strukturu těchto prostředků v roce 2013 zobrazují následující tabulky a grafy:

|  |  |
| --- | --- |
| **běžné výdaje (v tis. Kč)** | **2013** |
| zimní služba | 542 168,7 |
| nákup posyp. materiálu | 64 808,7 |
| služby telekom. a radiokom. | 531,0 |
| opravy a údržba kom. | 1 033 216,5 |
| nájemné v rámci údržby | 3 882,0 |
| čištění a zeleň | 563 739,9 |
| ostatní výdaje | 238 206,3 |
| **Běžné výdaje celkem** | **2 446 553,1** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013*

|  |  |
| --- | --- |
| **kapitálové výdaje (v tis. Kč)** | **2013** |
| hl.m. Praha | 797 282,9 |
| SFDI | 91 275,0 |
| MČ | 89 114,0 |
| MF ČR | 0,0 |
| **Kapitálové výdaje celkem** | **977 671,9** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013*



*Graf: Struktura běžných výdajů v roce 2013 Graf: Struktura kapitálových výdajů v roce 2013*

Rozpočtové výdaje hl. m. Prahy, s nimiž TSK hospodaří za účelem správy majetku, zaznamenávají ve sledovaném období, tj. od roku 2002, rostoucí trend, přičemž v roce 2010 zaznamenaly jak v rámci běžných, tak kapitálových výdajů, významný výkyv v trendu, a to směrem ke zvýšení těchto výdajů. V následujících dvou letech, tj. v roce 2011 a 2012, pak zaznamenávaly spíše pokles. V rámci běžných výdajů je v roce 2013 zaznamenán opět růst, který je plánován i na rok 2014, a to téměř o 14 %. Kapitálové výdaje sice v roce 2013 zaznamenaly menší růst, ovšem na rok 2014 je plánován pokles o téměř 39 %, přičemž už v roce 2012 se svou absolutní hodnotou dostávají pod úroveň výdajů v roce 2002.

Podrobně jsou tyto skutečnosti zobrazeny v následujících tabulkách a grafu:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **běžné výdaje (v tis. Kč)** | **2002** | **2003** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014 rozpočet** |
| **Běžné výdaje celkem** | **1 630 429,8** | **1 698 842,1** | **1 917 539,3** | **1 973 893,4** | **2 025 464,7** | **2 219 175,2** | **2 224 037,1** | **2 415 349,4** | **3 315 330,1** | **2 701 413,6** | **2 255 257,3** | **2 446 553,1** | **2 783 660,0** |
| **tempo růstu celkových běžných výdajů** | **x** | **4,2%** | **12,9%** | **2,9%** | **2,6%** | **9,6%** | **0,2%** | **8,6%** | **37,3%** | **-18,5%** | **-16,5%** | **8,5%** | **23,4%** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **11,8%** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **kapitálové výdaje (v tis. Kč)** | **2002** | **2003** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014 rozpočet** |
| **Kapitálové výdaje celkem** | **1 005 040,7** | **1 428 097,5** | **1 286 584,5** | **1 401 945,5** | **1 370 456,1** | **1 425 660,3** | **969 029,9** | **1 197 155,5** | **1 581 244,2** | **1 414 895,6** | **826 520,0** | **977 671,9** | **564 250,0** |
| **tempo růstu celkových kapitálových výdajů** | **x** | **42,1%** | **-9,9%** | **9,0%** | **-2,2%** | **4,0%** | **-32,0%** | **23,5%** | **32,1%** | **-10,5%** | **-41,6%** | **18,3%** | **-31,7%** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013*



*Graf: Vývoj výdajů rozpočtu*

Podrobnou strukturu běžných výdajů pak zobrazuje následující tabulka a graf:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **běžné výdaje (v tis. Kč)** | **2002** | **2003** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| zimní služba | 270 172,1 | 277 649,3 | 314 433,7 | 327 124,8 | 353 596,4 | 269 382,1 | 270 530,7 | 292 410,1 | 687 023,7 | 649 267,2 | 467 405,8 | 542 168,7 |
| nákup posyp. materiálu | 0,0 | 0,0 | 91 320,9 | 66 142,5 | 76 999,9 | 36 020,1 | 32 416,1 | 34 998,4 | 105 520,0 | 65 136,1 | 29 999,6 | 64 808,7 |
| služby telekom. a radiokom. | 0,0 | 0,0 | 366,0 | 602,2 | 770,0 | 764,3 | 174,8 | 558,2 | 679,3 | 559,0 | 870,0 | 531,0 |
| opravy a údržba kom. | 871 206,1 | 940 544,7 | 959 075,3 | 1 022 193,1 | 992 843,2 | 1 161 522,9 | 1 192 711,9 | 1 201 043,5 | 1 604 685,0 | 1 139 799,4 | 943 912,2 | 1 033 216,5 |
| nájemné v rámci údržby | 522,2 | 713,0 | 839,7 | 850,0 | 1 192,5 | 3 054,4 | 5 764,7 | 4 307,1 | 4 511,7 | 4 833,4 | 3 657,3 | 3 882,0 |
| čištění a zeleň | 346 827,8 | 325 820,8 | 404 340,6 | 409 125,9 | 422 267,8 | 573 951,6 | 528 483,3 | 675 510,0 | 665 997,7 | 595 968,1 | 566 192,6 | 563 739,9 |
| ostatní výdaje | 141 701,6 | 154 114,3 | 147 163,1 | 147 854,9 | 177 794,9 | 174 479,8 | 193 955,6 | 206 522,1 | 246 912,7 | 245 850,4 | 243 219,8 | 238 206,3 |
| *z toho správcovská odměna* | *50 250,0* | *52 000,0* | *61 000,0* | *61 000,0* | *83 502,0* | *83 503,0* | *94 570,0* | *105 082,0* | *116 967,0* | *119 654,0* | *121 033,7* | *128 610,0* |
| **Běžné výdaje celkem** | **1 630 429,8** | **1 698 842,1** | **1 917 539,3** | **1 973 893,4** | **2 025 464,7** | **2 219 175,2** | **2 224 037,1** | **2 415 349,4** | **3 315 330,1** | **2 701 413,6** | **2 255 257,3** | **2 446 553,1** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013*



*Graf: struktura běžných výdajů rozpočtu*

Největší položkou rozpočtu běžných výdajů, s nímž TSK hospodaří, jsou výdaje spojené s opravami a údržbou komunikací, které od roku 2002 až do roku 2010 zaznamenávaly neustálý růst. V letech 2011 a 2012 je zaznamenán pokles těchto výdajů, v roce 2013 pak opět jejich nárůst. Další významnější položky běžných výdajů tvoří čištění a údržba zeleně spolu se zimní údržbou. Čištění a údržba zeleně, stejně jako zimní údržba, také zaznamenává od roku 2010 pokles a v roce 2013 pak mírný růst. Zimní údržba je však závislá na povětrnostních podmínkách v daném roce.

Kapitálové výdaje jsou hrazeny především z rozpočtu hl. m. Prahy na investiční akce jako např. Rekonstrukce Nuselského mostu, Záchytná parkoviště P+R apod. Přestože z grafu níže je patrné, že při uvolňování investičních prostředků z rozpočtu hl. m. Prahy dochází ke značným výkyvům, můžeme v těchto výdajích zaznamenat spíše klesající trend. Dalším zdrojem kapitálových výdajů jsou pak dotace ze SFDI a od roku 2009 rovněž dotace jednotlivých městských částí. Zde se jedná o zajištění realizace a financování investičních akcí, jako jsou např. tzv. chodníkový program, rekonstrukce vozovek ve správě MČ, akce pro BESIP, zlepšení infrastruktury MHD apod.

Podrobně je struktura zdrojů a jejich výše uvedena v následující tabulce:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **kapitálové výdaje (v tis. Kč)** | **2002** | **2003** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| hl.m. Praha | 721 041,4 | 1 204 439,7 | 957 376,6 | 861 819,7 | 917 030,9 | 1 038 849,6 | 465 659,1 | 789 759,8 | 907 085,7 | 752 243,3 | 712 003,3 | 797 282,9 |
| SFDI | 283 999,3 | 223 657,8 | 299 208,3 | 540 125,8 | 453 425,2 | 352 799,2 | 447 836,7 | 329 578,6 | 603 688,9 | 599 038,8 | 30 448,0 | 91 275,0 |
| MČ | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 34 011,5 | 55 534,1 | 77 817,1 | 70 469,6 | 63 613,5 | 84 068,7 | 89 114,0 |
| MF ČR | 0,0 |  | 29 999,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| **Kapitálové výdaje celkem** | **1 005 040,7** | **1 428 097,5** | **1 286 584,5** | **1 401 945,5** | **1 370 456,1** | **1 425 660,3** | **969 029,9** | **1 197 155,5** | **1 581 244,2** | **1 414 895,6** | **826 520,0** | **977 671,9** |
| **tempo růstu celkových kapitálových výdajů** | **x** | **42,1%** | **-9,9%** | **9,0%** | **-2,2%** | **4,0%** | **-32,0%** | **23,5%** | **32,1%** | **-10,5%** | **-41,6%** | **18,3%** |

*Zdroj: Materiál TSK: Rozbor hospodaření za rok 2009 až 2013*

 

*Graf: Struktura kapitálových výdajů Graf: Vývoj kapitálových výdajů*

* 1. Stávající organizační struktura TSK

V čele organizační struktury TSK je ředitel.

Ředitel

Správní úsek

Úsek technicko-investiční

Úsek ekonomicko obchodní

Úsek pro speciální stavby

Úsek dopravního inženýrství

Úsek vnitřních věcí

Úsek informatiky

Na nižších úrovních se organizační struktura příspěvkové organizace TSK vyznačuje velmi jasným a jednoduchým řízením. Jedná se o liniovou organizační strukturu, kterou lze pro daný druh vykonávané činnosti považovat za vyhovující.

1. Subjekty, které již prošly transformací

Vzhledem k záměru společnosti TSK transformovat se z příspěvkové organizace na obchodní společnost, zde pro srovnání uvádíme základní ekonomické ukazatele dvou společností, které v minulosti již touto transformací prošly. Jedná se o společnost Brněnské komunikace a.s. a Ostravské komunikace, a.s..

Na tomto místě je vhodné upozornit na hlavní rozdíl mezi dále prezentovanými společnostmi a TSK, když narozdíl od TSK jako výhradně správcovské organizace se obě již transformované společnosti věnují i samotné výrobní činnosti.

Zde se nabízí otázka, zda by se TSK neměla (po transformaci na obchodní společnost) stát společností s vlastní výrobní činností, tzn. zda by neměla zajišťovat činnosti pro HMP vlastními silami. V tomto případě se nabízí možnost sloučení např. se společností Pražské služby, a. s., která je rovněž vlastněna hl. m. Prahou a v současné době je jedním z významných externích dodavatelů společnosti TSK. Otázka efektivnosti takovéhoto kroku by však musela být předmětem podrobné analýzy dopadů.

* + 1. Brněnské komunikace a. s.

Společnost Brněnské komunikace a. s. zajišťuje správu komunikací na území města Brna v celkové délce 806 km v níže uvedeném rozsahu.

Předmět činnosti:

* zimní a letní údržba komunikací, dopravního značení a světelné signalizace;
* činnosti správního charakteru vykonávané na komunikacích a tunelových stavbách;
* vedení evidence komunikačního majetku;
* příprava krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých plánů oprav komunikačního majetku a určování technologie oprav;
* zabezpečení správy centrálního řízeni dopravy, provoz zádržných a informačních systémů;
* správa parkovacích automatů a závorových systémů;
* provoz, údržba a rozvoj Městského kamerového a dohledového systému města Brna;
* technická pomoc, projektové práce a inženýrská činnost v oblasti komunikací na území města Brna;
* odtahy vozidel tvořících překážku silničního provozu;
* aktualizace modelů Veřejné hromadné dopravy (VHD) a Individuální automobilové dopravy (IAD);
* společnost se rovněž angažuje v oblasti BESIP, zejména v oblasti prevence.

Mezi největší odběratele patří statutární město Brno (cca 82 % v roce 2012), Ředitelství silnic a dálnic ČR (cca 8 %) a Správa a údržba silnic Jihomoravského kraje (cca 4 %). Strukturu odběratelů zobrazuje následující graf:



*Graf: Struktura odběratelů Brněnské komunikace a. s.*

Výkon činností pro statutární město Brno probíhá na základě mandátních smluv (na správu majetku, údržbu komunikací, investorské činnosti, činnost organizátora dopravy). Největší podíl výkonů pak představuje zajištění oprav a údržby komunikací (cca 68 % v roce 2012). Tuto činnost zajišťuje společnost Brněnské komunikace a. s. převážně vlastními silami a částečně subdodavatelsky. Správní činnost a inženýrská činnost pak tvoří cca 28 % celkových výkonů.

K 31. 12. 2012 společnost disponovala majetkem v pořizovací ceně 1 mld. Kč (662 mil. Kč v zůstatkových cenách). Jeho strukturu zobrazuje graf níže. Z něj je patrné, že nejvýznamnější položkou je dlouhodobý hmotný majetek a krátkodobý finanční majetek tvořený zejména penězi na bankovních účtech.



*Graf: Struktura aktiv Brněnské komunikace a. s.*

V roce 2012 společnost zaměstnávala 327 zaměstnanců v přepočteném stavu, z toho 203 technickohospodářských pracovníků, 119 dělníků a 5 vedoucích pracovníků (na 1 km spravovaných komunikací připadá 0,41 zaměstnanců).

V roce 2012 dosáhla společnost hospodářského výsledku ve výši 25.651 tis. Kč, tj. cca 32 tis. na 1 km spravovaných komunikací.

Společnost dosahovala v letech 2008 až 2012 průměrné provozní ziskové marže před odpisy ve výši 14,1 %, po odpisech pak 6,9 %.

* + 1. Ostravské komunikace, a. s.

Společnost Ostravské komunikace, a. s., vykonává činnosti, které jsou nutné pro správu a celoroční údržbu komunikací v celkové délce cca 370 km, jejich příslušenství a mostů na území města Ostravy, **svěřených Ostravským komunikacím, a. s., do správy** statutárním městem Ostrava, Moravskoslezským krajem a ČR.

Jedná se především o tyto činnosti:

* letní údržba komunikací, včetně příslušenství;
* zajišťování sjízdnosti v zimním období;
* údržba a opravy mostů a lávek;
* údržba dopravního značení;
* údržba silniční zeleně;
* správa místních komunikací a silniční sítě;
* údržba sítě kolektorů a jejich pronajímání uživatelům;
* správa, údržba a provozování sítě veškerého veřejného osvětlení statutárního města Ostravy;
* údržba a provoz veškerého světelného signalizačního zařízení na křižovatkách a přechodech pro chodce;
* projekční práce, inženýrská činnost, dopravní průzkumy;
* provoz a údržba parkovacích automatů;
* provozování patrových garáží v Ostravě.

Kromě těchto hlavních činností akciová společnost realizuje:

* pronájem sloupů veřejného osvětlení pro reklamní účely;
* práce stavebními mechanismy;
* opravy a údržbu vozidel;
* stavební práce;
* instalace dopravního značení a prodej dopravních značek;
* instalace veřejného osvětlení a reklamy na sloupech veřejného osvětlení;
* výkony nákladní dopravy a stavebních mechanismů;
* prodej železného šrotu a technologického odpadu;
* projekční práce, dopravní průzkumy.

Nejvýznamnější činností v portfoliu služeb poskytovaných Ostravskými komunikacemi, a. s., je zimní údržba vozovek, která v roce 2012 dosáhla 43,2 mil. Kč.

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou statutární město Ostrava (63 %), Ředitelství silnic a dálnic ČR (11 %) a Správa silnic Moravskoslezského kraje (9 %). Stále významnější jsou také výkony, které byly provedeny pro další zákazníky z 17 %.



*Graf: Struktura odběratelů Ostravské komunikace, a. s.*

Výkon činností pro město Ostravu probíhá na základě mandátní smlouvy a smlouvy o dílo. Opravy a údržbu, včetně veřejného osvětlení, provádí společnost především vlastními kapacitami.

K 31. 12. 2012 společnost disponovala majetkem v hodnotě 334 mil. Kč. Jeho strukturu zobrazuje graf níže. Z něj je patrné, že nejvýznamnější položkou je dlouhodobý hmotný majetek, který je tvořen pozemky, stavbami a samostatnými movitými věcmi v rovnoměrném poměru.



*Graf: Struktura aktiv Ostravské komunikace, a. s. Graf: Struktura DHM Ostravské komunikace, a. s.*

V roce 2012 společnost zaměstnávala 253 zaměstnanců (na 1 km spravovaných komunikací připadá 0,68 zaměstnanců).

V roce 2012 dosáhla společnost hospodářského výsledku ve výši 30.957 tis. Kč, tj. cca 84 tis. na 1 km spravovaných komunikací.

Společnost dosahovala v letech 2008 až 2012 průměrné provozní ziskové marže před odpisy ve výši 13,4 %, po odpisech pak 10,5 %.

1. Jednorázové náklady spojené s transformací

Při změně právní formy je nezbytné počítat s náklady spojenými s provedením samotné transformace, které bude transformace z ekonomického hlediska generovat, ať už bude přistoupeno ke kterékoliv z variant transformace uvedené ve třetí části právního stanoviska. Jedná se o **jednorázové náklady**, které budou představovat zejména:

1. náklady vynaložené na tzv. due diligence smluvních vztahů, na nutnost jehož provedení právní stanovisko upozorňuje a na základě kterého by mělo být definováno, co bude předmětem vkladu do nově vzniklé obchodní společnosti. Konkrétní výše těchto nákladů se bude odvíjet od rozsahu prověřovaných skutečností, proto je na základě dostupných informací nelze odhadnout;
2. poplatky spojené se zápisem do obchodního rejstříku, sepsáním zakladatelských dokumentů a odměna notáře (ne výše než 100.000,- Kč);
3. náklady na ocenění nepeněžitého vkladu do obchodní společnosti. Jejich výše se bude odvíjet od skutečnosti, jaký majetek a v jakém rozsahu bude do nově vznikající společnosti vkládán (cca 50.000,- Kč).

Další náklady se budou odvíjet od provedeného auditu smluv navrženého v právním stanovisku a v současnosti je nelze odhadnout.

**Náklady na existenci zbytkového podniku** budou představovat především navýšené náklady na mzdy pro zaměstnance, kteří zůstanou ve zbytkovém podniku, případně kteří dostanou problematiku zbytkového podniku ve vzniklé obchodní společnosti na starost. Výše těchto nákladů bude záviset na tom, jak se HMP rozhodne ohledně velikosti zbytkového podniku: pokud bude zbytkový podnik sloužit pouze k zajištění nezbytné administrativy a již nebude vykonávat žádnou jinou činnost, dá se předpokládat, že tyto náklady budou zanedbatelné.

V návaznosti na zvolenou variantu provedení bude výsledkem transformace existence nové obchodní společnosti s eventualitou existence zbytkového podniku. Právní stanovisko advokátní kanceláře Becker a Poliakoff, s.r.o., ve své osmé části uvádí možnosti naložení se zbytkovým podnikem, a to postoupení smluv a pohledávek ze zbytkového podniku na akciovou společnost, uzavření smlouvy o pachtu závodu mezi zbytkovým podnikem (příspěvkovou organizací) a akciovou společností a konečně smlouvy o koupi závodu.

Z ekonomického hlediska můžeme konstatovat, že **náklady spojené s pachtem závodu** by představovaly zejména náklady na studii transferových cen pro stanovení/posouzení ceny sjednané mezi osobami spojenými za pacht závodu (cca 200.000,- Kč). Pachtovné by mělo být stanoveno na základě rozhodnutí zřizovatele o ziskovosti obchodní společnosti s přihlédnutím k obvyklé marži a efektivnosti, předmětu a struktuře pachtovaného závodu. Smlouva o pachtu závodu dále může generovat dodatečnou daňovou povinnost k dani z přidané hodnoty.

**Náklady při prodeji závodu** nově vznikající obchodní společnosti by představovaly zejména náklady na ocenění závodu při jeho prodeji nově vznikající obchodní společnosti.

Je potřeba připomenout, že některé náklady, které zde uvádíme jako náklady transformační, by TSK měla v návaznosti na změnu legislativy a z ní vyplývajících rizik vynaložit bez ohledu na rozhodnutí, zda transformace proběhne či nikoliv. Jednalo by se především o náklady na audit smluvních vztahů a náklady na provedení analýzy a implementace KPI (viz sedmá část této analýzy).

1. Financování zajištění správy komunikací obchodní společností TSK

Alternativy zajištění správy komunikací obchodní korporací TSK uvádí právní stanovisko advokátní kanceláře Becker a Poliakoff, s.r.o., ve své šesté části. Z ekonomického hlediska však lze konstatovat, že na financování zajištění správy komunikací obchodní společností TSK nebude mít konkrétní zvolený smluvní typ význam.

Vzájemné závazky obchodní společnosti TSK a HMP a z nich vyplývající finanční toky je obecně možno uskutečnit prostřednictvím následujících variant:

1. Úhrada za správu majetku ve vlastnictví hl. města Prahy bude sjednána formou paušálního poplatku, který bude hl. město Praha hradit společnosti TSK bez ohledu na objem spravovaného majetku. Ve smlouvě by pak mohla být zakotvena podmínka, že v případě, že se objem spravovaného majetku navýší o určité procento, dojde rovněž k navýšení tohoto poplatku. Tento způsob stanovení odměny by poskytoval nově vzniklé obchodní společnosti prostor pro zefektivnění svých procesů a organizace řízení tak, aby docházelo k maximalizaci zisku.
2. Úhrada formou odměny odrážející výši účelně vynaložených nákladů na správu spravovaného majetku a doplněné o přiměřenou ziskovou marži. Nově by se v současnosti poskytovaná neinvestiční dotace HMP stala součástí této odměny tak, aby mohla krýt veškeré náklady spojené s činností TSK. Výhodou této varianty je flexibilita odměny s ohledem na rozsah poptávané činnosti.
3. Úhrada formou odměny za dílo se zohledněním nákladů, které obvykle nese zadavatel (např. náklady na zadávání veřejných zakázek).

Jako problematické vidíme stanovení ziskové marže, neboť TSK aktuálně ve své podstatě zajišťuje pro HMP pouze zprostředkovatelskou činnost, kdy nemá vlastní výrobu a veškeré činnosti zajišťuje dodavatelsky. V případě, že by TSK účtovala ke svým nákladům, tj. mimo jiné k fakturaci externích dodavatelů, jakoukoliv ziskovou marži, jednalo by se o navýšení nákladů pro HMP právě o výši této marže, což by mělo negativní dopad na hospodaření města a povinnosti spravovat majetek s péčí řádného hospodáře. V rámci této varianty pak jednou možností zůstává přefakturovávat veškeré náklady externích dodavatelů HMP bez jakékoliv ziskové marže a ziskovou marži účtovat pouze k vlastním výkonům TSK. Zde se opět nabízí ke zvážení rozšíření předmětu činnosti TSK.

Na tomto místě je nutné upozornit na skutečnost, že ať už se bude jednat o jakékoliv smluvní ujednání o stanovení odměny za správu komunikací, bude příslušná částka muset být v souladu s § 23 odst. 7 ZDP sjednána ve výši a za podmínek obvyklých v obchodním styku. Respektive pokud bude odměna stanovena v odlišné výši, bude na smluvních stranách, aby byly připraveny danou částku dostatečně odůvodnit správci daně. Stanovení výše odměny proto považujeme za potenciálně problematické. Z tohoto pohledu se přikláníme ke stanovení odměny na základě obvyklé marže dosahované na trhu v daném oboru podnikání. Konkrétní způsob kalkulace a návrh její výše by byl předmětem studie transferových cen zpracované nezávislou organizací tak, aby tato výše byla obhajitelná u příslušného správce daně. Základním předmětem této studie by bylo nalezení shodného či podobného předmětu činnosti, a následně analýza ziskové marže v rámci těchto srovnatelných činností dosahované. **Náklady na studii transferových cen** pro stanovení/posouzení cen sjednaných mezi osobami spojenými odhadujeme ve výši cca 200.000,- Kč.

Pro přehled byl proveden orientační průzkum výše ziskových marží v činnostech, které jsou podobného charakteru, jako jsou činnosti vykonávané TSK. Data byla čerpána z databáze Bureau van Dijk Amadeus[[3]](#footnote-4), byla očištěna o extrémní hodnoty. Z dostupného srovnání se společnostmi, které rovněž vykonávají správu a údržbu komunikací, a správcovskými společnostmi, jejichž činnost je náplní TSK nejbližší, vyplynula orientační výše ziskové marže v průměrné výši 8 %. **Z titulu ziskové marže** očekáváme vznik dodatečných nákladů ve výši cca 20 mil. Kč.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **CZ-NACE** | **Popis činnosti** | **median** | **průměr** |
| 68.32 | Správa nemovitostí na základě smlouvy | 7,13% | 10,60% |
| 68.20.2 | Pronájem vlastních nebo pronajatých nemovitostí s nebytovými prostory | 13,98% | 14,88% |
| 71.12.9 | Ostatní inženýrské činnosti a související technické poradenství j. n. | 9,94% | 10,54% |
| 71.20.9 | Ostatní technické zkoušky a analýzy | 11,84% | 12,65% |
| 80.20 | Činnosti související s provozem bezpečnostních systémů | 5,32% | 5,18% |

1. Zhodnocení daňových dopadů transformace

Transformace TSK, ať už provedená jakoukoliv formou, bude mít v zásadě dopady především do čtyřech oblastí daňových povinností nově vzniklé obchodní společnosti:

* DPH;
* daň z příjmu právnických osob;
* daň z nabytí nemovitých věcí;
* daň z nemovitých věcí.
  1. DPH

Dopady transformace TSK do daňové povinnosti k dani z přidané hodnoty při zvolení marže ve výši 8 % jsou vyčísleny v následující tabulce:

|  |  |
| --- | --- |
| **Zohlednění DPH a marže** | **HLAVNÍ ČINNOST** |
| **V tis. Kč** |
| Náklady TSK na hlavní činnost před transformací | 232 768,30 |
| Stávající DPH z činností pro HMP | 27 141,87 |
| Skutečné výdaje HMP před transformací | 234 107,87 |
| Náklady HMP před transformací bez zohlednění jiných zdrojů TSK | 259 910,17 |
| Náklady HMP před transformací kryté z jiných zdrojů TSK  (např. zisk z doplňkové činnosti) | 25 802,30 |
| Sazba marže | 8% |
| Absolutní výše marže | 18 621,46 |
| Náklady s marží | 251 389,76 |
| Sazba DPH | 21% |
| Absolutní výše DPH po transformaci | 52 791,85 |
| Náklady s marží a DPH po transformaci | 304 181,61 |
| **Náklady po transformaci po zohlednění jiných zdrojů TSK** | **278 379,31** |
| Rozdíl v nákladech | 44 271,44 |
| Uplatnitelný odpočet DPH - odhad navýšení | 3 343,89 |
| **Celkový rozdíl nákladovosti** | **40 927,56** |

Porovnáme-li náklady HMP, které vyplývají ze stávajícího právního rámce (zejména úplata za služby dle smlouvy o zajištění správy majetku a přípěvky HMP), se skutečnými výdaji, které musí HMP na činnost TSK vynakládat, zjistíme, že TSK je aktuálně schopná tyto náklady ve výši cca 25,8 mil. Kč pokrýt z „vlastních zdrojů“.

Nově vzniklá obchodní společnost bude uplatňovat DPH na veškerá plnění poskytovaná pro HMP. Protože poskytovaná plnění využívá HMP zejména pro jinou než ekonomickou činnost, nepřiznává mu zákon o dani z přidané hodnoty nárok na odpočet daně. Dopady transformace TSK by tak pro rozpočet HMP mohly dle naší analýzy představovat dodatečné zatížení ve výši až 41 mil. Kč. Toto navýšení pro rozpočet HMP by mohlo být na druhou stranu zmírněno, pokud by bylo možné aplikovat nižší než uvažovanou marži (na základě provedení studie transferových cen zohledňující specifické postavení TSK na trhu) nebo v případě, pokud by HMP přistoupilo k tržnímu ohodnocení využívání svého majetku v rámci dnešní doplňkové činnosti TSK, čímž by došlo k dodatečnému navýšení příjmů HMP, které by kompenzovalo toto dodatečné navýšení výdajů (zisk TSK z vedlejší činnosti činí cca 17 mil. Kč po zdanění).

Nově založená akciová společnost by se stala plátcem DPH buď na základě dobrovolné registrace, nebo ze zákona, pokud by vstoupila do obchodních vztahů, které vedou ke vzniku plátcovství na základě příslušného právního úkonu. Příkladem může být např. nabytí obchodního závodu od plátce.

V případě, že by se HMP rozhodlo nerealizovat transformaci na akciovou společnost, doporučujeme znovu posoudit, zda by TSK mělo realizovat správu nemovitostí HMP na základě stávající smlouvy s aplikací DPH, nebo zda by tak nemělo být činěno výhradně na základě pověření obsaženého ve statutu. Lze předpokládat, že by tato změna znamenala pro HMP úsporu cca 20.000.000,- Kč oproti stávajícímu stavu.

* 1. Daň z příjmů právnických osob

Daň ze zisku TSK bude po transformaci na obchodní společnost příjmem státního rozpočtu. Zisk by však měl být nově generován i z dnešní hlavní činnosti TSK, tj. výnosy z dosavadní hlavní i vedlejší činnosti budou zahrnuty do základu daně, stejně jako tam budou zahrnuty náklady z těchto činností. Součástí základu daně tak bude celkový hospodářský výsledek a posuzování daňově relevantních nákladů bude shodné jako u jiných obchodních společností.

Je třeba konstatovat, že v případě transformace TSK na akciovou společnost sice do rozpočtu hlavního města Prahy budou ve formě dividend proudit výnosy z majetkové účasti, které budou tvořit součást příjmů rozpočtu hlavního města Prahy v podobě víceméně pravidelných příjmů, tyto výnosy však budou nejprve zdaněny daní z příjmů.

Výše základu daně a vlastní daňové povinnosti se bude a priori odvíjet od výše dosahovaného hospodářského výsledku. Vliv na hospodářský výsledek budou mít jak opatření na straně nákladů, tak případně opatření na straně výnosů.

Jako nejvýznamnější vlivy na straně výnosů lze uvažovat zvyšování rozsahu stávající doplňkové činnosti a volbu cenové politiky HMP pro oblast stávající hlavní činnosti, resp. rozpočtové možnosti HMP a jejich dopad na rozsah činností zadávaných TSK.

Výsledný základ daně bude nejprve zdaněn daní ze zisku – aktuálně daní z příjmů právnických osob ve výši 19 % ze základu daně. Následně dojde ke zdanění vypláceného zisku srážkovou daní - aktuálně rovněž daní z příjmů právnických osob ve výši 15 % z rozdělovaného a vypláceného zisku. Tyto daně budou příjmem státního rozpočtu a do rozpočtu HMP se dostanou v poměrné výši v souladu rozpočtovým určením.

Zákon o daních z příjmů v § 28 odst. 1 stanoví, kdo je odpisovatelem, tedy kdo je oprávněn odpisovat hmotný majetek. Na základě znění zákona je nutno konstatovat, že TSK jako příspěvková organizace hl. m. Prahy u majetku předaného jí do správy nemůže uplatňovat daňové odpisy. (Ve sféře obcí je to podle platného právního stavu vždy jen zřizovatel (obec), který jako vlastník může uplatnit odpisy majetku, ať už má tento majetek bezprostředně ve své moci, anebo zda jej svěřil do správy někomu jinému.)

U majetku, jehož by byla TSK jako obchodní společnost vlastníkem, tomu právní předpis obecně nebrání a TSK by mohla daňové odpisy začít uplatňovat.

* 1. Daň z nabytí nemovitých věcí

Při posuzování možných daňových dopadů v oblasti daně z nabytí nemovitých věcí (za předpokladu, že nemovité věci budou předmětem převodu) je nutné vzít v úvahu novou daňovou legislativu, zejména dopady přijetí zákonného opatření Senátu a zákonného opatření Senátu o DNN. Tyto právní předpisy s účinností od 1. 1. 2014 zrušily stávající ZDDDN, přičemž daň z převodu nemovitosti byla od tohoto okamžiku nahrazena tzv. daní z nabytí nemovitých věcí. Právním základem je zmiňované zákonné opatření Senátu o DNN.

S účinností od 1. 1. 2014 nadále zůstávají předmětem daně úplatné převody nemovitých věcí. Oproti předchozí úpravě však nová právní úprava neobsahuje ustanovení osvobozující vklady nemovitého majetku do základního kapitálu akciové společnosti ve smyslu § 20 odst. 6 písm. d) ZDDDN. Vklad nemovitostí do základního kapitálu akciové společnosti tak podle našeho názoru obecně bude podléhat dani z nabytí nemovitých věcí.

Základem daně z nabytí nemovitých věcí by byla nabývací hodnota snížená o uznatelný výdaj (viz § 10 zákonného opatření Senátu o DNN). Při vkladu nemovité věci do kapitálové společnosti by se za nabývací cenu považovala tzv. zvláštní cena, kterou se rozumí cena nemovité věci určená (1) znalcem při ocenění nepeněžitého vkladu, případně (2) cena nemovité věci určená pro účely zvyšování základního kapitálu kapitálové společnosti podle zákona o obchodních korporacích (viz § 18 odst. 1 písm. c) zákonného opatření Senátu o DNN). Pro úplnost uvádíme, že pokud by byly při vkladu nemovité věci do obchodní korporace do ceny nemovitého věci započteny dluhy převzaté obchodní korporací, zvláštní cenou ve výše uvedeném smyslu by se považovala cena nemovité věci bez započtení těchto dluhů (viz § 18 odst. 2 zákonného opatření Senátu o DNN).

Výše uvedené by nepochybně představovalo daňový dopad na transformaci TSK na akciovou společnost.

Zákonné opatření Senátu o DNN nicméně stanoví v § 6 věcná osvobození ve veřejnoprávní oblasti, podle kterých bude **od daně z nabytí nemovitých věcí osvobozeno**, mimo jiné, **nabytí vlastnického práva k nemovité věci právnickou osobou, nabývá-li vlastnické právo k nemovité věci z majetku územního samosprávného celku a územní samosprávný celek je jediným členem této právnické osoby, za podmínky, že nejde o veřejnou podporu neslučitelnou s vnitřním trhem** podle přímo použitelného předpisu Evropské unie (viz § 6 odst. 2 písm. b) bod 2. zákonného opatření Senátu o DNN). Domníváme se, že tuto výjimku by mělo být možné aplikovat i na vklad nemovitého majetku hlavního města Prahy, který TSK užívá, do základního kapitálu nově zakládané akciové společnosti tak, jak je uvažováno v případě transformace. Samozřejmě s výhradou, že tím nesmí dojít k poskytnutí nedovolené veřejné podpory této akciové společnosti, k čemuž by podle našeho názoru ve světle závěrů právní analýzy dojít nemělo.

* 1. Daň z nemovitých věcí

S ohledem na skutečnost, že v rámci zvažované transformace by pravděpodobně mělo dojít i k vložení některých nemovitých věcí do základního kapitálu akciové společnosti, vznikne akciové společnosti povinnost podat **daňová přiznání k dani z nemovitých věcí**. Jelikož se daňové přiznání obecně podává do 31. 1. příslušného kalendářního roku, přičemž platí, že ke změnám skutečností rozhodných pro daň, které nastanou v průběhu zdaňovacího období, se nepřihlíží, lze očekávat, že tato povinnost akciové společnosti vznikne až k 31. 1. roku následujícího po realizaci transformace.

Akciové společnosti TSK případně vznikne povinnost přiznat a platit daň z nemovitého majetku v návaznosti na rozhodnutí, zda a v jakém rozsahu na ni bude nemovitý majetek převeden z HMP. Daň z nemovitých věcí je u akciové společnosti daňovým nákladem a je zároveň rozpočtovým příjmem HMP. Výše daně z nemovitých věcí však zřejmě nebude zásadním způsobem ovlivňovat hospodaření organizace a lze očekávat, že se bude pohybovat nejvýše v desítkách tisíc Kč.

Pro vytvoření bližší představy o výši daňové povinnosti byla zhotovitelem vypočtena daňová povinnost k dani z nemovitých věcí vztahující se k nemovitým objektům v Praze 1 – Řásnovka a Praze 9 – Poděbradská.

Při zařazení objektů byly pro daň z nemovitých věcí shora uvedené nemovité věci označeny jako objekty O - ostatní druhy podnikání se základní sazbou 10 Kč m2 dle § 11 odst. 3 ZDN.

* Praha 1 – Řásnovka 770/8 1016 m2 daň z nemovité věci 14 732 Kč
* Praha 9 – Poděbradská 218/185 1003 m2 daň z nemovité věci 12 278 Kč

Na základě informací z webových stránek příspěvkové organizace[[4]](#footnote-5) má však TSK v užívání ještě další objekty:

* + Školská 13/687
  + Bezová 1658
  + Bubenečská 15/309
  + Krupská 1978/28
  + Milíčova 24/173
  + Na Bojišti 5
  + Podlipného 942
  + Rejskova 1/1052
  + Šermířská 11
  + Ostrovského 253

1. Dopady transformace do personální a mzdové oblasti
   1. Obecné zásady

Při procesu transformace dochází k převodu úkolů a činností původního zaměstnavatele – příspěvkové organizace k jinému zaměstnavateli - akciové společnosti. Pro úplnost uvádíme, že zákoník práce k tomu v ustanoveních § 338 odst. 2 a 3 uvádí:

*„(2) Dochází-li k převodu činnosti zaměstnavatele nebo části činnosti zaměstnavatele nebo k převodu úkolů zaměstnavatele anebo jejich části k jinému zaměstnavateli, přecházejí práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů v plném rozsahu na přejímajícího zaměstnavatele; práva a povinnosti z kolektivní smlouvy přecházejí na přejímajícího zaměstnavatele na dobu účinnosti kolektivní smlouvy, nejdéle však do konce následujícího kalendářního roku.*

*(3) Za úkoly nebo činnost zaměstnavatele se pro tyto účely považují zejména úkoly související se zajištěním výroby nebo poskytováním služeb a obdobná činnost podle zvláštních právních předpisů, které právnická nebo fyzická osoba provádí v zařízeních určených pro tyto činnosti nebo na místech obvyklých pro jejich výkon pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Za přejímajícího zaměstnavatele se bez ohledu na právní důvod převodu a na to, zda dochází k převodu vlastnických práv, považuje právnická nebo fyzická osoba, která je způsobilá jako zaměstnavatel pokračovat v plnění úkolů nebo činností dosavadního zaměstnavatele nebo v činnosti obdobného druhu.“*

Z uvedeného tedy vyplývá, že při transformaci nedojde k ukončení jednoho pracovního poměru a navázání pracovního poměru nového, ale k pokračování existujícího pracovněprávního vztahu, a tedy na straně zaměstnance nevzniká nárok na odstupné.

Podle ustanovení [§ 339 ZP](http://www.ucetnikavarna.cz/document/enactment?no=262/2006 Sb.h339&effect=1.7.2009)r jsou dosavadní zaměstnavatel a přejímající zaměstnavatel před přechodem práv a povinností z pracovněprávních vztahů k jinému zaměstnavateli povinni informovat odborovou organizaci nebo radu zaměstnanců o této skutečnosti a projednat s nimi za účelem dosažení shody:

1. stanovené nebo navrhované datum převodu,
2. důvody převodu,
3. právní, ekonomické a sociální důsledky převodu pro zaměstnance,
4. připravovaná opatření ve vztahu k zaměstnancům.
   1. Problematika odměňování zaměstnanců

Odměňování je jedním ze základních nástrojů motivace zaměstnanců. Při transformaci příspěvkové organizace na akciovou společnost dojde k možnosti motivace zaměstnanců pomocí tohoto nástroje za účelem zajištění efektivního řízení společnosti. Pro nastavení motivující výše odměny nejen u vrcholových manažerů je možné využít:

1. výši mzdy srovnatelnou s průměrnými hodnotami v rámci ČR v podnikatelské sféře;
2. klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).

Srovnatelná výše mzdy

Pro zjištění výše odměny u jednotlivých pracovních pozic lze standardně využít data zveřejněná v ISPV (Informační systém o průměrném výdělku). ISPV je systém pravidelného monitorování výdělkové úrovně zaměstnanců v České republice a obsahuje údaje z pravidelného statistického šetření, které je zařazeno do programu statistických zjišťování vyhlášených Českým statistickým úřadem (ČSÚ). Jednotlivé výdělkové úrovně zaměstnanců ČR jsou v systému vedeny v členění podle katalogu pracovních pozic dle CZ-ISCO[[5]](#footnote-6). Gestorem šetření o průměrném výdělku je Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Na základě informací poskytnutých objednatelem v tabulce níže uvádíme srovnání průměrné mzdy dosahované v TSK za rok 2012 s celorepublikovým průměrem. Vzhledem ke skutečnosti, že organizace TSK nemá pracovní pozice vedeny podle katalogu CZ-ISCO a zhotovitel ani neměl k dispozici podrobný popis náplně pracovní činnosti jednotlivých pozic, je nutné přistupovat k výsledkům tohoto srovnání jako k výsledkům orientačním. Obecně však lze konstatovat, že průměrná měsíční mzda v podnikatelské sféře dosahuje zpravidla vyšších hodnot, než mzda (plat) vyplácená ve státních organizacích, či organizacích zřizovaných ÚSC.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **TSK** | | | **CZ-ISCO** | | **Rozdíl TSK oproti průměru ČR** | **Rozdíl TSK oproti průměru ČR/měsíc CELKEM** | **Rozdíl TSK oproti průměru ČR/rok CELKEM** |
| **Pracovní pozice TSK** | **Průměrná měsíční hrubá mzda** | **Počet pracovníků ve skupině** | **Pracovní pozice dle CZ-ISCO** | **Průměrná měsíční hrubá mzda** |
| ředitel organizace | 56 290 | 1 | **11201 Nejvyšší představitelé velkých společností a institucí** | **100 900** | **-44 610** | **-44 610** | **-535 323** |
| náměstek | 56 290 |  | 12111 Ekonomičtí a finanční náměstci (ředitelé) | 62 100 | **-1 548** | **-10 836** | **-130 029** |
|  | 13233 Řídící pracovníci stavebního provozu | 35 810 |
|  | 12111 Ekonomičtí a finanční náměstci (ředitelé) | 62 100 |
| 7 | 13302 Řídící pracovníci v oblasti inf. technolog. a činností | 65 042 |
|  | 1323 Řídící pracovníci ve stavebnictví a zeměměřictví | 36 325 |
|  | 1219 Ostatní řídící pracovníci správy podniku a pod. činností | 42 587 |
|  | **Průměr** | **57 838** |
| vedoucí oddělení | 40 372 |  | 12192 Řídící pracovníci hospodaření s majetkem státu a organizací | 35 792 | **5 814** | **180 222** | **x** |
|  | 2142 Stavební inženýři | 32 015 |
| 31 | 2631 Specialisté v oblasti ekonomie | 40 221 |
|  | 3341 Vedoucí v oblasti administrativních agend | 30 207 |
|  | **Průměr** | **34 558** |
| ost. pracovní pozice | 26 552 | 271 | **ostatní pracovní pozice** | **34 778** | **-8 226** | **-2 229 243** | **-26 750 912** |
| Celkový rozdíl TSK oproti podnikatelské sféře v ČR v Kč | | | | | | | -27 416 264 |
| **Celkový rozdíl TSK oproti podnikatelské sféře v ČR v tis. Kč** | | | | | | | **-27 416** |

Mzdové náklady organizace TSK činily v roce 2012 celkem za hlavní a doplňkovou činnost (včetně zákonného sociálního pojištění) 144.644 tis. Kč. Vezmeme-li v úvahu výše uvedenou tabulku srovnání mezd v podnikatelské sféře, můžeme po transformaci TSK na akciovou společnost očekávat navýšení těchto nákladů cca o 27 mil Kč ročně tak, aby se odměňování dostalo na průměrné hodnoty dosahované v podnikatelské sféře ČR. Dále je také nezbytné počítat s navýšením nákladů na odměny členům orgánů akciové společnosti, tzn. představenstvo, dozorčí rada, výbor pro audit.

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Se změnou systému odměňování rovněž souvisí možnost implementovat do tohoto systému Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators) jako variabilní složku mzdy. V tomto případě je však nutné vzít v úvahu, že problematika hodnocení výkonnosti začíná již na úrovni strategického řízení společnosti a přímo z ní vychází. Cílem měření výkonnosti firmy je především snaha zlepšovat její výkonnost, prokázat shodu s definovanými strategickými cíli a řízení a monitoring výkonu pracovníků.

Klíčové ukazatele nám souhrnně vypovídají o směru, kterým se strategie firmy ubírá, nebo nám říkají, co máme udělat, abychom významným způsobem ovlivnili výkonnost firmy.

Smyslem měření a hodnocení je pak nejen identifikovat případné odchylky, ale také je vzít jako podnět k přijetí potřebných opatření.

KPI může mít cíl stanovený jako absolutní hodnotu nebo jako interval hodnot. Intervaly mohou být určeny procentní částí cílové hodnoty nebo absolutní hodnotou.

Při definici KPI je vždy nezbytné postupovat shora dolů, tzn. od strategických cílů společnosti k operativním cílům jednotlivých procesů (organizačních útvarů), za něž nesou odpovědnost konkrétní pracovníci.

Níže uvádíme modelový příklad toho, jak by stanovení kritérií pro hodnocení výkonnosti mohlo v praxi vypadat. Konkrétní návrh KPI je procesem vyžadujícím hlubší poznání interních procesů ve společnosti, jejích cílů a vizí.

Strategické cíle společnosti

Růst tržeb

Zvyšování dobrého jména společnosti

Zvyšování hodnoty společnosti

Finanční cíle (KPI)

Ukazatele rentability (ROCE, ROA)

cash flow

likvidita

solventnost

daňová optimalizace

fixní náklady

personální náklady

režijní náklady

produktivita práce

Personální cíle (KPI)

fluktuace

absence

neobsazené pozice (doba)

index spokojenosti zaměstnanců

kompetenční deficity

kvalitní vzdělávání

Obchodní cíle - prodej (KPI)

plnění prodejního plánu

náklady na prodej

zisk na zákazníka

podíl dlouhodobých zákazníků

objem úspěšných nabídek

solventnost zákazníků

Zákaznické cíle (KPI)

spokojenost zákazníků (uživatelů komunikací)

dodržení termínů

spokojenost zákazníků – odběratelů služeb

Obchodní cíle - nákup (KPI)

plnění termínů dodavatelů

počet reklamovaných dodávek

doba vyřízení reklamace

doba odezvy na požadavek

dosažené body v hodnocení dodavatelů

Na úrovni jednotlivých zaměstnanců se pak tyto cíle (KPI) mohou rozpadat na následující dílčí kritéria hodnocení, která se pak mohou stát nástrojem pro stanovení pohyblivé složky mzdy. Jedná se pouze o orientační výčet:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Strategické cíle** | **Dílčí kritéria (KPI)** | **Zodpovědní pracovníci** | **Metrika (jednotky)** |
| Růst tržeb | % nárůst tržeb | Vrcholový top management | % |
| Růst hodnoty společnosti | EVA, MVA | Vrcholový top management | Kč |
| Spokojenost zákazníků (uživatelů sítě) | počet dosažených bodů v dotazníku šetření | Vrcholový top management | b |
| **Finanční cíle** | **Dílčí kritéria (KPI)** | **Zodpovědní pracovníci** | **Metrika (jednotky)** |
| Ukazatele rentability (kapitálu, investic, aktiv) | Ukazatele rentability (kapitálu, investic, aktiv) | Vrcholový top management | % |
| cash flow | doba obratu zásob | nákupčí | dny |
|  | doba obratu pohledávek | účetní | dny |
|  |  | manažer controllingu |  |
|  |  | obchodník |  |
|  | doba obratu závazků | účetní | dny |
|  |  | manažer controllingu |  |
|  |  | nákupčí |  |
| solventnost | počet chybně vystavených faktur | účetní | ks |
|  | počet/výše úhrad závazků po splatnosti | účetní | ks, Kč |
|  | počet chybně zaúčtovaných dokladů | účetní | ks |
| režijní náklady | náklady na služby (nájem, úklid, energie, …) | manažer vnitřních věcí | Kč, % výkonů |
| personální náklady | dodržení rozpočtu na odměňování | HR specialista / mzdová účetní | Kč, |
|  | dodržení rozpočtu na vzdělávání | HR specialista / mzdová účetní | Kč, % |
| **Personální cíle** | **Dílčí kritéria (KPI)** | **Zodpovědní pracovníci** | **Metrika (jednotky)** |
| fluktuace | počet ukončených PP na žádost zaměstnance | každý vedoucí | ks |
|  |  | HR specialista |  |
|  | Počet ukončených PP ze strany zaměstnavatele (nespokojenost se zaměstnancem) | HR specialista | ks |
| absence | počet hod. prac. nepřítomnosti | každý zaměstnanec | poč. hod. |
|  | dodržování pracovní doby podřízených | každý vedoucí | hod. |
|  | dodržování pracovní doby | každý zaměstnanec | hod. |
| neobsazené pozice | doba/počet neobsazených pozic | HR specialista | dny, ks |
| index spokojenosti zaměstnanců | index spokojenosti zaměstnanců | každý vedoucí | b |
|  |  | HR specialista |  |
| kompetenční deficity | počet na prac. pozici | HR specialista | ks |
| kvalitní vzdělávání | počet hod.vzdělávání/zaměstnance | HR specialista | hod. |
|  | hodnocení dodavatelů vzdělávacích akcí | HR specialista | b |
| **Zákaznické cíle** | **Dílčí kritéria (KPI)** | **Zodpovědní pracovníci** | **Metrika (jednotky)** |
| spokojenost uživatelů komunikací a ost. | oprávněné reklamace | zodpovědní prac. jednotlivých útvarů | ks; objem |
|  |  | nákupčí (subdodavatelé) |  |
|  | doba vyřízení reklamace | zodpovědní prac. jednotlivých útvarů | dny |
|  |  | nákupčí (subdodavatelé) |  |
|  | doba trvání oprav | zodpovědní prac. jednotlivých útvarů | hod.; dny/km; dny |
|  | plnění termínů | zodpovědní prac. jednotlivých útvarů | dny |
|  |  | nákupčí (subdodavatelé) |  |
|  | rychlost provedených oprav (rychlost reakce na zjištění závady) | správní technik, VO | dny |
|  |  | nákupčí (subdodavatelé) |  |
|  | doba zajištění sjízdnosti komunikací | správní technik, VO | hod. |
|  |  | nákupčí (subdodavatelé) |  |
|  |  | dispečer |  |
|  | četnost/rychlost čištění komunikací | správní technik, VO | ks, hod/m; hod/m2 |
|  | četnost prováděných kontrol stavu (sjízdnost, opravy, údržba) | správní technik - kontrolor | ks, ks/km |
|  | počet potřebné techniky | správní technik, VO | ks |
|  | počet hodin pracovních prostojů při uzávěrách | dispečer | hod. |
|  |  | správní technik, VO |  |
| spokojenost odběratele | oprávněné reklamace | zodpovědní prac. jednotlivých útvarů | ks; objem |
|  |  | nákupčí (subdodavatelé) |  |
|  | doba vyřízení reklamace | zodpovědní prac. jednotlivých útvarů | dny |
|  |  | nákupčí (subdodavatelé) |  |
|  | plnění termínů | zodpovědní prac. jednotlivých útvarů | dny |
|  |  | nákupčí (subdodavatelé) |  |
|  | doba trvání oprav | zodpovědní prac. jednotlivých útvarů | hod.; dny/km; dny |
| **Obchodní cíle - prodej** | **Dílčí kritéria (KPI)** | **Zodpovědní pracovníci** | **Metrika (jednotky)** |
| plnění prodejního plánu | objem prodaného zboží/služeb | obchodník | Kč |
|  | růst tržeb za prodej | obchodník | % |
|  | zisková marže | obchodník | % |
| náklady na prodej | podíl nákladů na výkon | manažer prodeje, | % |
|  |  | obchodník |  |
| **Obchodní cíle - nákup** | **Dílčí kritéria (KPI)** | **Zodpovědní pracovníci** | **Metrika (jednotky)** |
| plnění termínů dodavatelů | počet předání po termínu | nákupčí (subdodavatelé) | dny |
| počet reklamovaných dodávek | oprávněné reklamace | nákupčí (subdodavatelé) | ks; objem |
|  | doba vyřízení reklamace | nákupčí (subdodavatelé) | dny |

Při stanovování KPI je nezbytné kriticky hodnotit, zda měření skutečně pomáhá ke zvyšování výkonu společnosti a k odhalení příčin nedostatků. V praxi to znamená, že někdy „méně je více“. Tzn. je důležité vybrat pro hodnocení výkonnosti společnosti a potažmo jednotlivých zaměstnanců pouze taková kritéria, která mají opravdu zásadní dopad do strategických cílů společnosti a budou tak relevantním přínosem (dodržení poměru cena/výkon).

KPI nám pomáhají měřit úspěšnost plnění vytyčených cílů.

Praktické zásady pro navrhování KPI – KPI by měly být:

* Konkrétní - KPI jsou jasné a zřetelné tak, aby nedošlo k jejich chybné interpretaci;
* Měřitelné – KPI by měly být kvantifikovány a porovnány s konkrétními cíli;
* Dosažitelné – KPI by měly být dosažitelné, přijatelné a průkazné za očekávaných podmínek;
* Realistické – takové KPI, které nepřekračují limity organizace;
* Včasné – takové ukazatele KPI, které mohou být měřeny a vykazovány v čase, aby byly užitečné pro organizaci.

1. Důsledky transformace na AS
   1. Výhody transformace na AS

Výhody transformace TSK na akciovou společnost, v níž by bylo hlavní město Praha jediným akcionářem, spočívají především v konstrukci právní úpravy akciové společnosti jako takové. Akciová společnost je typickým představitelem kapitálové obchodní společnosti, která je z velké části regulována právem Evropské unie. Požadavky EU se přitom týkají zejména **transparentnosti, udržování základního kapitálu a ochrany zájmů společníků a třetích osob**. Základními právními předpisy, které v rámci českého právního řádu s ohledem na požadavky EU komplexně upravují právní postavení, poměry, založení a vznik akciových společností, jsou od 1. 1. 2014 ZOK společně s NOZ.

Kapitálový charakter akciové společnosti se projevuje zejména tím, že společnost povinně vytváří základní kapitál v minimální zákonem stanovené výši (podle ZOK 2.000.000,- Kč, resp. 80.000,- EUR). Dalším pojmovým rysem je existence obchodního podílu, který je zde reprezentován akcií.

Po svém vzniku je společnost na svých akcionářích právně i majetkově nezávislá. **Proto za porušení závazků společnosti odpovídá sama společnost celým svým majetkem a věřitelé akciové společnosti se tak mohou domoci uspokojení svých pohledávek výlučně z majetku společnosti.** Jednotliví akcionáři za trvání společnosti za její závazky neručí. Zákonné ručení akcionářů může nastoupit pouze v případě, že akciová společnost zanikla po provedení likvidace. V takovém případě je ručení akcionáře za závazky zaniklé společnosti limitováno výší jeho podílu na likvidačním zůstatku.

Vzniklá akciová společnost by po svém vzniku **neměla mít žádné úlevy nebo výhody ve srovnání s ostatními subjekty působícími na trhu**, které by nebylo možné objektivně, v souladu s úpravou veřejných podpor a v rámci ústavněprávních limitů regulace, zdůvodnit specifickou povahou majetku, se kterým bude tato akciová společnost nakládat, či specifickými úkoly s tím spojenými.

Narozdíl od TSK jako příspěvkové organizace představuje akciová společnost právnickou osobu, jejíž **právní forma je v rámci evropského trhu obvyklá a pro třetí subjekty jasně rozeznatelná**. K tomu přispívá zejména skutečnost, že otázky související s právním postavením akciové společnosti jsou komplexně upraveny v rámci jednotlivých právních předpisů, mezi nimi zejména v rámci ZOK a NOZ, které ve své úpravě vycházejí z historického vývoje akciových společností nejen v rámci ČR, ale též EU, a ze zkušeností, jež dlouholeté působení akciových společností na trhu dosud přineslo. Obecně lze shrnout, že právní úprava akciových společností provedená v českém právním řádu je kompatibilní s právem EU a odpovídá právní úpravě obchodního a korporátního práva Evropské unie. Vzhledem k tomu, že právní úprava akciových společností je v systému práva EU relativně podrobně zpracována, je tato právní forma pro obchodní partnery, a to i z členských států EU, srozumitelná.

Nadto je akciová společnost koncipována jako **nezávislý podnikatelský subjekt s vlastním majetkem, jímž zároveň odpovídá za porušení svých závazků**. Akciová společnost je tak **motivována snižovat své náklady a zajišťovat co nejefektivnější koordinaci svých činností a investic**. Úprava právního postavení, jakož i vnitřního uspořádání orgánů akciové společnosti, včetně vztahy mezi těmito orgány navzájem a jejich členy, přitom předurčuje akciovou společnost k tomu, aby se tato v co nejvyšší možné míře **chovala tržně** a s ohledem na potřeby trhu. Obecným argumentem ve prospěch transformace může být nalezení takových majetkových vztahů a forem spolupráce, které zajistí maximální hospodárnost vkládaných prostředků, jejichž co největší využití a zhodnocení pak zároveň přispěje k všeobecnému rozvoji obce i samotné právnické osoby.

Akcionáři mohou v této souvislosti využít **účinné nástroje motivace managementu společnosti, zejména pak pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti KPI (viz kapitola VI.2.).** Významnou skutečností je také zapojení zaměstnanců, nalezení spravedlivého systému odměňování v závislosti na jejich výkonech a výsledcích a vytvoření dobrého pobídkového systému.

V akciové společnosti je také jasně definována **odpovědnost členů řídících orgánů při výkonu jejich funkce**. Akciová společnost rovněž disponuje ochrannými opatřeními na **ochranu zájmu společníků i třetích osob** tak, jak jsou tato opatření jednotně vyžadována v rámci EU.

Daňově - ekonomické důvody pro provedení změny právní formy příspěvkové organizace, která vedle hlavní činnosti realizuje i hospodářskou (doplňkovou, podnikatelskou) činnost, jsou ve zkratce tyto:

* složitější postavení příspěvkové organizace ve srovnání s podnikatelskými subjekty pro stanovení daňového základu k dani z příjmů a výpočtu daně vyplývající
* z povinností zdaňovat pouze ziskové činnosti, přičemž nelze proti těmto ziskům postavit náklady z ostatních činností (tj. ztrátových), jak je běžné u podnikatelských subjektů,
* ze zákazu uplatnit ztrátu z hlavní činnosti v následujících zdaňovacích obdobích;
* základ daně u obchodních společností, který vychází z celkového hospodářského výsledku všech realizovaných činností, výnosy jedné činnosti lze kompenzovat náklady jiných činností v rámci jednoho daňového základu;
* krácení nároku nadměrného odpočtu u daně z přidané hodnoty u neziskových subjektů;
* nejistota příspěvkové organizace při nakládání s majetkem zřizovatele, nejistota při sestavení daňového přiznání k dani z příjmů právnických osob, která vyplývá
* z nejednoznačného vymezení pojmů,
* nemožnost uplatnit daňové odpisy z investičního majetku předaného do správy;
* jednoznačnější způsob stanovení daňových povinností obchodních společností;
* složitější účetní evidence příspěvkových organizací spočívající v povinnosti účetně oddělovat výnosy a náklady podle jednotlivých činností, a to s přímými daňovými dopady;
* stabilizovaný systém účetnictví obchodních společností;

Pro optimalizaci daňových povinností a reálností toku finančních prostředků je třeba předem promyslet a připravit smluvní vztahy k majetku. Přitom se nejedná jen o majetek movitý, který by měla společnost v každém případě vlastnit, ale také o vztahy k nemovitému majetku, především k budovám a plochám, které společnost bude potřebovat pro vlastní činnost.

Akciová společnost může kromě základního účelu, kterým je dosažení zisku, plnit i jiný účel, nemusí tedy usilovat pouze o dosažení zisku, ale také o **naplnění jiného, veřejného účelu**.

* 1. Nevýhody transformace na AS

Za nevýhody transformace na obchodní společnost považujeme především vznik dodatečných nákladů, který představuje jak samotný proces transformace, tak její výsledný stav. Jak již bylo shora uvedeno, jedná se o jednorázové transakční náklady na transformaci a především o navýšení nákladů týkající se zejména dopadů do daňových povinností nově vzniklé obchodní společnosti z titulu daně z přidané hodnoty.

Vznik dalších nákladů se bude odvíjet od rozhodnutí HMP o ziskovosti vzniklé obchodní společnosti, kdy by v úvahu připadaly zvýšené náklady z titulu nově uplatňované marže v obvyklé výši.

Dalším finančním dopadem transformace mohou být zvýšené nároky na odměňování zaměstnanců v obchodní společnosti plynoucí ze skutečnosti, že odměna již nebude omezena tabulkovými hodnotami. Ve srovnání s hodnotami získanými z ISPV (Informační systém o průměrném výdělku obsahující údaje z pravidelného statistického šetření, které je zařazeno do programu statistických zjišťování vyhlášených Českým statistickým úřadem) mohou tyto náklady v čase dosáhnout více než 20 mil. Kč.

* 1. SWOT analýza příspěvkové organizace

|  |  |
| --- | --- |
| **Silné stránky:** | **Slabé stránky:** |
| * přímá provázanost s rozpočtem zřizovatele; * významná možnost ovlivňovat veškerou činnost PO ze strany zřizovatele; * dobrá možnost finanční kontroly prostřednictvím orgánů zřizovatele; * všechen vložený majetek je stále v rukou zřizovatele (i po likvidaci a zániku PO); * ztrátu PO může zřizovatel ze zákona pokrýt příspěvkem; * zisk PO je odváděn přímo zřizovateli; * bez vědomí zřizovatele se PO nesmí zavazovat, např. v oblasti leasingů apod.; * příspěvek nepodléhá DPH. | * závislost PO na přidělení příspěvku od zřizovatele; * omezené možnosti finanční motivace zaměstnanců; * v evropském měřítku se jedná o neznámou právní formu; * do řízení zasahují politické vlivy; * omezená možnost udělovat finanční sankce za neplnění úkolů – riziko nízké efektivity. |
| **Příležitosti:** | **Hrozby:** |
| * využít dostupné nástroje pro motivaci zaměstnanců, např. v podobě KPI; * možnosti rozšíření doplňkové činnosti tak, aby klesal příspěvek zřizovatele poskytovaný na hlavní činnost. | * neadekvátní zásahy zřizovatele do chodu PO. |

* 1. SWOT analýza akciové společnosti

|  |  |
| --- | --- |
| **Silné stránky:** | **Slabé stránky:** |
| * lepší nástroje a možnosti pro finanční motivaci zaměstnanců; * odměna pro členy orgánů za výkon funkce, možnost větší motivace v návaznosti na výsledky společnosti; * větší nezávislost na zřizovateli oproti PO; * zisk generovaný AS je možné použít na potřeby této AS (investice apod.); * větší smluvní volnost oproti PO; * možnost odepisování majetku. | * u nevýdělečných činností nelze poskytnout dotaci z důvodu nedovolené podpory; * zákon o veřejných zakázkách může komplikovat přímé zadání zakázek vlastníkem; * navýšení finančních prostředků pro vlastníka z titulu DPH na straně AS. |
| **Příležitosti:** | **Hrozby:** |
| * možnost uplatnit manažerský způsob řízení; * možnost průniku do dalších podnikatelských aktivit; * možnost dosáhnout na komerční úvěry. | * v případě insolvence AS může vlastník přijít o vložený majetek; * ačkoli v orgánech AS podle ZOK již není povinné zastoupení zaměstnanců, bude záležet na znění zakladatelských dokumentů, aby touto cestou nedocházelo k prosazování odlišných zájmů od vlastníka. |

Co se týče možnosti průniku do dalších podnikatelských aktivit, již nyní disponujeme informací, na kterou upozornil na 5. jednáni pracovní skupiny pro transformaci TSK HMP na obchodní společnost Ing. Pivec, a totiž že TSK jsou v současné době svěřovány nové činnosti, jako je správa zón placeného stání a realizace nových investičních akcí na komunikační síti. Pro prověření, jaké dopady budou tyto činnosti mít na předpokládané ekonomické výsledky obchodní společnosti, nemáme v současnosti dostatečná data. Nicméně je třeba upozornit, že i tyto činnosti budou mít dopad do DPH, protože budu generovat další osobní náklady spojené s novými činnostmi (např. obsluha parkovišť), jež budou předmětem DPH.

1. Dle přílohy č. 1 Smlouvy o zajištění správy majetku uzavřené mezi hl. m. Prahou a Technickou správou komunikací hl. m. Prahy. [↑](#footnote-ref-2)
2. Dle přílohy č. 1 Smlouvy o zajištění správy majetku uzavřené mezi hl. m. Prahou a Technickou správou komunikací hl. m. Prahy. [↑](#footnote-ref-3)
3. Databáze firem a jejich ekonomických údajů [↑](#footnote-ref-4)
4. http://www.tsk-praha.cz/wps/portal/tsk/web/o-spolecnosti/lokality/!ut/p/b1/jc7LDoIwEIXhR-oB2sIsSwnSYABjiNIN6cIYDJeN8fnFLlwYb7Ob5DvJzyzrQggOCSk4OzI7u9twdtdhmd34-K3suW40pYFCvU9iGLXVRRlpoBUr6FZAlUibchOgzrmGMTmRUkWEUPy3x4dT-LU\_MOvJsyBpM1\_QZBURsItfwZtED740VMUyndhkx5zMhd8BDO12nw!!/dl4/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmtFL1o2XzRDUEM5QjFBME9TODcwSUFMQ0hLM0MwMFU1/ [↑](#footnote-ref-5)
5. Klasifikace zaměstnání - statistický číselník vydaný ČSÚ [↑](#footnote-ref-6)