

# **Projekt transformace příspěvkové organizace Městské divadlo Zlín na jinou právní formu**

Bc. Kateřina Macháčková

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina MACHAČKOVÁ**  
Osobní číslo: **M081338**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt transformace příspěvkové organizace  
Městské divadlo Zlín na jinou právní formu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky o příspěvkových organizacích a popište možné varianty změny příspěvkové organizace na jinou právní formu.

### II. Praktická část

- Analyzujte hospodaření příspěvkové organizace Městské divadlo Zlín.
- Analyzujte možné varianty změny Městského divadla Zlín na jinou právní formu a vyhodnoťte nejvhodnější variantu.
- Vypracujte a zhodnoťte návrh projektu přechodu příspěvkové organizace Městské divadlo Zlín na vybranou právní formu.

Závěr

---

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- [1] BĚHOUNEK, P. Společnost s ručením omezeným: řešení daňové problematiky včetně příkladů z praxe. 8. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 301 s. ISBN 978-80-7263-452.  
[2] DVORÁK, T. Obecně prospěšná společnost. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 80 s. ISBN 978-80-7357-450-5.  
[3] DVORÁK, T. Osobní obchodní společnosti. Praha: ASPI, 2008. 318 s. ISBN 978-80-7357-383-6.  
[4] MOCKOVČIAKOVÁ, A., PROKŮPKOVÁ, D., MORÁVEK, Z. Příspěvková organizace 2008. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 330 s. ISBN 978-80-7357-352-4.  
[5] Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů (online). c2008, Dostupný z WWW: >  
<http://www.neziskovky.cz/cz/fakta/legislativa/zakony-pro-nno/zakon/2.html><

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně dne 29. 4. 2010

*Kateřina Anušková*

---

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce věnuje pozornost problematice výběru vhodné varianty právní formy provozování Městského divadla Zlín, příspěvkové organizace. Teoretická část práce objasňuje čtenáři základní principy a zákonitosti fungování příspěvkové organizace a shrnuje základní poznatky o možných právních formách. Praktická část je zaměřena nejprve na analýzu fungování stávající příspěvkové organizace především po stránce personální a ekonomické. Součástí analytické části je rovněž stručná analýza přípustných právních forem a vyhodnocení nevhodnější varianty. Na analytickou část plynule navazuje část projektová, která popisuje transformaci Městského divadla Zlín na společnost s ručením omezeným a zhodnocuje přínosy a úskalí tohoto přechodu.

**Klíčová slova:** právní formy, příspěvková organizace, společnost s ručením omezeným, obecně prospěšná společnost,

## **ABSTRACT**

This theses pays attention to the selection of appropriate juristic form concerning the running of MDZ, allowance organization. The theroretical part provides the reader with the basic principles and functional regularities of allowance organization and sums up basic knowledge of the possible legal forms. The practical part is focused first on analyzing the function of the current allowance organization, mainly in terms of personnel and economic. Part of the analysis is also a brief analysis of the permissible juristic forms and the most suitable option evaluation. The analysis is smoothly followed by the project part. This describes transformation of MDZ into limited company and appraises the benefits and hazards of this transition.

**Keywords:** juristic forms, allowance organization, limited company, not-for-profit organization

**Poděkování:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi dopomohli ke zdárnému dokončení této práce. V první řadě bych velice ráda poděkovala paní Ing. Milaně Otrusinové, PhD. za její odborné rady, připomínky a především ochotu a vstřícný přístup. Zvláštní poděkování bych pak ráda věnovala také celé své rodině, zvláště svému manželovi, za jejich velkou podporu.

**Motto:**

*„Život je jako divadelní hra: nezáleží na tom, jak dlouhé představení bylo, ale jak dobře se zahrálo.“*

SENECA LUCIUS ANNAEUS

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1</b> <b>DEFINICE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>13</b>
1.1    ZŘÍZENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....	13
1.2    STATUTÁRNÍ ORGÁN.....	15
1.3    VYMEZENÍ MAJETKOVÉ STRUKTURY PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	15
1.4    HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....	16
<b>2</b> <b>JINÉ PRÁVNÍ FORMY</b> .....	<b>17</b>
2.1    AKCIOVÁ SPOLEČNOST .....	17
2.2    SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM.....	19
2.3    VEŘEJNÁ OBCHODNÍ SPOLEČNOST.....	21
2.4    KOMANDITNÍ SPOLEČNOST .....	22
2.5    OBECNĚ PROSPĚŠNÁ SPOLEČNOST.....	23
<b>3</b> <b>OUTSOURCING</b> .....	<b>26</b>
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>27</b>
<b>4</b> <b>PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE MĚSTSKÉ DIVADLO ZLÍN</b> .....	<b>28</b>
4.1    ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ.....	28
4.1.1    Historie firmy.....	28
4.1.2    Vymezení účelu a předmětu činnosti.....	29
4.1.3    Statutární orgán .....	30
4.1.4    Vymezení majetku.....	30
4.1.5    Finanční vztahy .....	32
4.2    FINANČNÍ ANALÝZA .....	33
4.2.1    Analýza struktury a vývoje zaměstnanců a mezd.....	34
4.2.2    Analýza majetkové a finanční struktury a vývojových trendů .....	37
4.2.3    Analýza nákladů a výnosů .....	39
4.2.4    Analýza poměrových ukazatelů (autarkie, rentability) .....	43
4.2.5    Analýza zdrojů financování .....	45
4.2.6    Analýza daňového zatížení .....	49
4.3    SWOT ANALÝZA .....	51
4.3.1    Analýza vnitřního prostředí .....	52
4.3.2    Analýza vnějšího prostředí .....	53
<b>5</b> <b>ANALÝZA MOŽNOSTI PŘECHODU MĚSTSKÉHO DIVADLA ZLÍNA NA JINOU PRÁVNÍ FORMU</b> .....	<b>54</b>



5.1	PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE.....	54
5.2	OUTSOURCING .....	55
5.3	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY .....	55
<b>6</b>	<b>SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM .....</b>	<b>57</b>
6.1	ŘEŠENÍ MAJETKOVÉ STRUKTURY.....	58
6.2	EKONOMICKÁ STRÁNKA PŘECHODU.....	60
6.3	PERSONÁLNÍ STRÁNKA PŘECHODU .....	62
6.4	ANALÝZA KONKURENCE A ZÁKAZNÍKŮ .....	64
6.5	FINANČNÍ DOPADY PROCESU TRANSFORMACE.....	65
6.6	HARMONOGRAM PROJEKTU ZALOŽENÍ A VZNIKU SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM.....	67
6.7	SHRnutí ÚKONŮ JEDNOTLIVÝCH ZAJINTERESOVANÝCH SUBJEKTŮ .....	70
6.8	VYHODNOCENÍ VARIANTY PŘECHODU NA SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM.....	73
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>84</b>

## ÚVOD

Vzhledem k momentální ekonomické situaci a v souvislosti s aktuálními vývojovými tendencemi veřejného sektoru je stále více diskutována otázka postavení příspěvkových organizací, jejich přínosu a na druhé straně omezení pro management. Všeobecnou tendencí je slučování, nebo přeměna příspěvkových organizací na jinou právní formu, nejčastěji obecně prospěšnou společnost, společnost s ručením omezeným, případně jinou právní formu. Zřizovatelé se snaží svůj vztah k subjektům založeným jako příspěvkové organizace rozvolnit, s cílem zprůhlednit jejich hospodaření, zvýšit jeho efektivitu a vytvořit samostatnější prostředí pro rozhodování zejména v oblasti ekonomické, což však s sebou nese také růst ekonomické odpovědnosti za přijatá rozhodnutí. [33]

Pro oblast kultury platí tyto všeobecné trendy do značné míry také. Do roku 1989 byl podle divadelního zákona jediným výhradním zřizovatelem divadel stát. V devadesátých letech byla zahájena transformace divadelního systému, která znamenala přechod většiny divadel do správy měst, ale zároveň se začíná prosazovat soukromý sektor.

Městské divadlo Zlín se řadí mezi významné a společensky respektované profesionální divadelní instituce České republiky. Jeho hlavním posláním je zabezpečovat kulturní obslužnost v rámci celého Zlínského kraje i mimo jeho hranice. Statutární město Zlín, jakožto zřizovatel divadla, je zavázáno zajistit svým občanům přístup k veřejným službám kulturní povahy. Je proto v zájmu města provoz kulturní instituce zachovat. Problémem posledních let se však stává výše prostředků, jenž může město vyčlenit ze svého rozpočtu právě na financování kulturních aktivit a především rostoucí konkurence v této oblasti. Jelikož do kulturního sektoru vstoupilo i soukromé podnikání, stávající právní a ekonomická forma Městského divadla Zlín se stává z hlediska konkurenceschopnosti určitou nevýhodou. Statutární město Zlín proto přistupuje k řešení tohoto problému podobně jako hlavní město Praha, a zvažuje transformaci stávající příspěvkové organizace na jinou právní formu.

Proces transformace představuje pro činnost měnícího se subjektu velkou změnu, a je proto nezbytné, aby rozhodnutí o přeměně právní formy bylo výsledkem detailní analýzy všech možných aspektů, zejména pak právních, ekonomických, ale i personálních. Statutární město Zlín musí při tomto rozhodování také postupovat s vědomím toho, že nakládá s veřejným majetkem a prostředky, a že musí chránit veřejný zájem.

Cílem této práce je zpracovat projekt transformace Městského divadla Zlín na jinou právní formu s důrazem na analýzu současného stavu divadla, zhodnocení podmínek přechodu a prozkoumání všech potenciálních úskalí i přínosů plánované přeměny.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DEFINICE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Městské divadlo Zlín je příspěvkovou organizací zřízenou územně samosprávným celkem, respektive Statutárním městem Zlín. Vzhledem k předmětu této práce je nutné vysvětlit podstatu příspěvkové organizace, principy jejího zřízení, fungování a hospodaření.

Jak uvádí Mockovčiaková [6, s. 7]: „*příspěvková organizace je právnickou osobou veřejného práva, resp. vzniká (a zaniká) rozhodnutím zřizovatele. Obec je při rozhodování o zřízení příspěvkové organizace vázána tím, že účelem zřízení příspěvkové organizace mohou být pouze takové činnosti a záležitosti, které spadají do samostatné působnosti zřizovatele – územního samosprávného celku. Příspěvkové organizaci svěřuje zřizovatel do správy svůj majetek (včetně majetku získaného vlastní činností organizace) a vymezuje i rozsah těch svých vlastnických práv, jejichž výkon na organizaci přenáší z důvodu zajištění řádného hospodaření s majetkem k účelům, které jsou zřizovací listinou vymezeny jako předmět činnosti související s účelem zřízení, případně zřizovatelem povoleny jako činnosti doplňkové*“.

Právně jsou příspěvkové organizace územně samosprávných celků a jejich fungování ošetřeny především těmito právními normami:

- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 477/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.

### 1.1 Zřízení příspěvkové organizace

O zřízení, zrušení nebo sloučení příspěvkové organizace může rozhodnout výhradně zastupitelstvo příslušné obce. Tato pravomoc mu vyplývá dle § 84 odst. 2 písm. e) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní nařízení). O vzniku příspěvkové organizace zřizovatel vydá zřizovací listinu, která musí obsahovat nutné minimální náležitosti, které stanovuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (ve znění novely provedené zákonem 477/2008 Sb.):

- (2) Zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která musí obsahovat
- a) úplný název zřizovatele; je-li jím obec, uvede se také její zařazení do okresu,
  - b) název, sídlo příspěvkové organizace a její identifikační číslo; název musí vylučovat možnost záměny s názvy jiných příspěvkových organizací,
  - c) vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícího předmětu činnosti,
  - d) označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace,
  - e) vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává do správy k jejímu hospodaření (dále jen „svěřený majetek“),
  - f) vymezení práv, která organizaci umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit hlavní účel, k němuž byla zřízena; zejména se uvedou práva a povinnosti spojené s jeho plným efektivním a ekonomicky účelným využitím, s péčí o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení, podmínky pro jeho případnou další investiční výstavbu, dále pravidla pro výrobu a prodej zboží, pokud jsou předmětem činnosti organizace, práva a povinnosti spojená s případným pronajímáním svěřeného majetku jiným subjektům a podobně,
  - g) okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců, tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se odděleně,
  - h) vymezení doby, na kterou je organizace zřízena.“

Ve smyslu § 27 odst. 7 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (ve znění novely č. 477/2008 Sb.) dochází ke vzniku příspěvkové organizace obce dnem určeným zřizovatelem, respektive zastupitelstvem v rozhodnutí o jejím zřízení.

Příspěvková organizace se zapisuje do obchodního rejstříku na základě návrhu podaného zastupitelstvem příslušné obce, avšak tento návrh nemá povahu konstitutivní, nýbrž v zásadě pouze evidenční. [6, 18]

## 1.2 Statutární orgán

Přestože to zákon nepředepisuje, obvykle bývá jako statutární orgán příspěvkové organizace označována jedna osoba – ředitel/ ředitelka. V zákoně rovněž není konkrétně stanoveno, který orgán obce má pravomoci rozhodnout o jmenování statutárního orgánu, toto je zcela na vůli obce. Jmenování do funkce ředitele příspěvkové organizace nemusí předcházet výběrové řízení a odvolání z funkce není povinen zřizovatel zdůvodňovat. Jmenováním se vybraná osoba stává nejen statutárním orgánem, ale také zaměstnancem dané příspěvkové organizace a případným odvoláním tento pracovněprávní vztah automaticky nekončí.

Ředitel jedná jménem příspěvkové organizace v souladu s platnými předpisy a v rámci oprávnění daných zřizovací listinou tak, že k otisku razítka, případně názvu příspěvkové organizace připojí svůj vlastnoruční podpis. Ředitel odpovídá za činnost a hospodaření organizace, vydává vnitřní předpisy právnické osoby, zejména pracovní řád a organizační řád. Jako statutární orgán ředitel odpovídá za dodržování zákoníku práce. [6]

## 1.3 Vymezení majetkové struktury příspěvkové organizace

Zřizovatel je vlastníkem majetku, který předává do správy příspěvkové organizaci, včetně majetku pořízeného její činností a finančních prostředků, které jí svěruje formou příspěvku. Zřizovatel musí stanovit jasná pravidla pro nakládání s majetkem svěřeným příspěvkové organizaci, který si ponechá ve svém vlastnictví. Zřizovateli ze zákona plyne povinnost provádět kontrolu hospodaření příspěvkové organizace, dále povinnost rozhodování a schvalování. [6]

Ve smyslu zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (ve znění novely č. 477/2008 Sb.) *„příspěvková organizace nabývá majetek pro svého zřizovatele, nestanoví-li tento zákon jinak. Zřizovatel může stanovit, ve kterých případech je k nabytí takového majetku třeba jeho předchozí písemný souhlas. Do svého vlastnictví může příspěvková organizace nabýt pouze majetek potřebný k výkonu činnosti, pro kterou byla zřízena, a to:*

- a) *bezúplatným převodem od svého zřizovatele,*
- b) *darem s předchozím písemným souhlasem zřizovatele,*

- c) *děděním; bez předchozího písemného souhlasu zřizovatele je příspěvková organizace povinna dědictví odmítnout,*
- d) *jiným způsobem na základě rozhodnutí zřizovatele.*“

Příspěvková organizace má ke svěřenému majetku určité povinnosti, ale rovněž práva a oprávnění. Příspěvková organizace je povinna a oprávněna svěřený majetek spravovat tj. o majetek pečovat, udržovat jej a provádět jeho opravy, a efektivně jej využívat pro plnění jak hlavního účelu a předmětu činnosti, tak i pro doplňkové činnosti vymezené zřizovací listinou. [30]

#### **1.4 Hospodaření příspěvkové organizace**

Finanční hospodaření příspěvkové organizace je ovlivněno zejména vztahem k rozpočtu zřizovatele – obce a samozřejmě i bezprostředním vlivem zřizovatele na ekonomické rozhodování příspěvkové organizace. [6]

*„Hospodaření se řídí rozpočtem příspěvkové organizace, který musí být sestaven jako vyrovnaný a může zahrnovat pouze náklady a výnosy související s předmětem hlavní činnosti příspěvkové organizace. Peněžní prostředky, kterými příspěvková organizace disponuje, může užívat jen na krytí nezbytných potřeb a na krytí opatření nutných k zabezpečení nerušeného chodu organizace a na zabezpečení opatření vyplývajících z právních předpisů.“*  
[5, s. 125]

Ve smyslu § 28 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (ve znění novely č. 477/2008 Sb.) je pro příspěvkovou organizaci charakteristické, že hospodaří se dvěma hlavními peněžními zdroji, a to s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodaří s prostředky svých fondů, s peněžními dary od fyzických i právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých ze zahraničí. Příspěvková organizace dále hospodaří s dotacemi na úhradu provozních výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu EU a také s dotacemi na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv.

Příspěvková organizace si vytváří své peněžní fondy, jejichž počet i druhy stanovuje zákon. Jsou to rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb.



## 2 JINÉ PRÁVNÍ FORMY

Jelikož předmětem této práce je transformace příspěvkové organizace na jinou právní formu, je nutné si jednotlivé typy možných právních forem stručně charakterizovat v následující části.

### 2.1 Akciová společnost

*„Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti.“* [15, § 154]

**Akcie** je cenným papírem, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka, podílet se podle obchodního zákoníku a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při zániku společnosti. [15]

**Obchodní firma** akciové společnosti musí obsahovat označení "akciová společnost", postačí i zkratka "akc. spol." nebo "a.s."

Společnost může být **založena** jedním zakladatelem, je-li zakladatel právnickou osobou, a dvěma nebo více zakladateli v případě fyzických osob. *„Zakládají-li společnost dva nebo více zakladatelů, uzavřou zakladatelskou smlouvu. Jediný zakladatel zakládá společnost zakladatelskou listinou.“* [15, § 162] Zakladatelská smlouva nebo zakladatelská listina musí obsahovat tyto zákonem stanovené náležitosti:

- a) firmu, sídlo a předmět podnikání,
- b) navrhovaný základní kapitál,
- c) počet akcií a jejich jmenovitou hodnotu, podobu akcie i určení, zda akcie budou znít na jméno nebo na majitele,
- d) kolik akcií který zakladatel upisuje, za jaký emisní kurs, způsob a lhůtu pro splacení emisního kursu a jakým vkladem bude emisní kurs splacen,
- e) splácí-li se emisní kurs akcií nepeněžitými vklady, i určení předmětu nepeněžitého vkladu a způsobu jeho splacení, počet, jmenovitou hodnotu, podobu, formu a druh akcií, jež se vydají za tento nepeněžitý vklad,
- f) alespoň přibližnou výši nákladů, plynoucích ze založení společnosti,

- g) určení správce vkladu podle § 60 odst. 1 OZ,
- h) má-li být alespoň část akcií vydána na základě veřejné nabídky akcií, i údaje uvedené v § 163 odst. 2 písm. a) až g) OZ,
- i) návrh stanov, které plní roli dokumentu, jež upravuje vnitřní i vnější poměry společnosti.

**Základní kapitál** společnosti založené s veřejnou nabídkou akcií musí činit minimálně 20 mil. Kč. Základní kapitál společnosti založené bez veřejné nabídky akcií musí činit alespoň 2 mil. Kč.

Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku podává představenstvo a podepisují jej všichni jeho členové. Rejstříkový soud provede zápis do obchodního rejstříku, je-li prokázáno, že se řádně konala valná hromada, upisovatelé upsali celou hodnotu základního jmění a splatili alespoň 30% základního jmění tvořeného peněžními vklady, byly schváleny stanovy společnosti a v nepolední řadě, že byli zvoleni členové orgánů společnosti. Zápisem do obchodního rejstříku akciová společnost **vzniká**. [15]

Akciová společnost vytváří ze zákona tři základní orgány společnosti: valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu. **Valná hromada** představuje nejvyšší orgán společnosti. Akcionář se jí účastní osobně anebo v zastoupení na základě písemné plné moci. Valná hromada se koná nejméně jedenkrát za rok ve lhůtě určené stanovami (řádna valná hromada), nejpozději však do šesti měsíců od posledního dne účetního období a svolává ji představenstvo. Působnost valné hromady je přesně vymezena v § 187 OZ. Mezi pravomoci valné hromady patří například rozhodování o změnách stanov, o výši a změnách základního kapitálu, volba orgánů společnosti, schvalování rozdělení zisku a účetní závěrky a další. [15]

Statutárním orgánem akciové společnosti je **představenstvo**, které řídí činnost společnosti, jedná jejím jménem, rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou obchodním zákoníkem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady případně dozorčí rady. Nevyplývá-li ze stanov něco jiného, za představenstvo jedná navenek jménem společnosti každý člen představenstva. Představenstvo má nejméně tři členy<sup>1</sup>, přičemž každý člen musí

---

<sup>1</sup> to neplatí, jde-li o společnost s jediným akcionářem

splňovat podmínky stanovené v § 194 odst. 7 OZ. „*Představenstvo zabezpečuje obchodní vedení společnosti včetně řádného vedení účetnictví a předkládá valné hromadě ke schválení závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty v souladu se stanovami společnosti.*“ [15, § 192]

**Dozorčí rada** dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti, tzn. je kontrolním orgánem společnosti. Dozorčí rada musí mít nejméně tři členy, přičemž člen dozorčí rady nesmí být zároveň členem představenstva, prokuristou nebo osobou oprávněnou podle stavu zápisu do obchodního rejstříku jednat jménem společnosti. Mezi základní povinnosti dozorčí rady patří přezkoumávat roční účetní závěrku a dohlížet na to, že se podnikatelská činnost společnosti vyvíjí v souladu s právními předpisy, stanovami a pokyny valné hromady. [15]

Za **výhodu** akciové společnosti můžeme považovat volnou vazbu společníků ke společnosti či omezení rizika akcionářů tzn., že akcionáři neručí za trvání společnosti za její závazky.

## 2.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je nejjednodušším typem kapitálových společností, přestože obsahuje mnoho prvků osobní společnosti. Ve znění § 105 odst. 1 OZ je „*společností s ručením omezeným společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů*“. Společnost může mít od jednoho do padesáti společníků. „*Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku.*“ [15, § 106]

**Obchodní firma** společnosti s ručením omezeným musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", postačí však zkratka "spol. s r.o." nebo "s. r. o."

Společnost je **založena** sepsáním zakladatelské listiny (v případě jediného společníka), anebo sepsáním společenské smlouvy (v případě dvou a více společníků). Zakladatelská listina či společenská smlouva musí obsahovat tyto obligatorní náležitosti:

- a) firmu a sídlo společnosti,

- b) určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- c) předmět podnikání (činnosti),
- d) výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- e) jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- f) jména a bydliště členů první dozorčí rady,
- g) určení správce vkladu.

Minimální **základní kapitál** společnosti je 200 tis. Kč. Na základním kapitálu společnosti se může každý společník účastnit pouze jedním vkladem, přičemž výše vkladu může být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně, minimálně však musí činit alespoň 20 tis. Kč.

Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podán do devadesáti dnů od založení společnosti a musí být podepsán od všech jednatelů. Před zápisem společnosti do obchodního rejstříku musí být splaceny všechny nepeněžité a peněžité vklady společníků v plné výši. Společnost **vzniká** k okamžiku zápisu do obchodního rejstříku. [27]

**Valná hromada** je nejvyšším orgánem společnosti. Do její působnosti patří například schvalování jednání učiněných jménem společnosti, schvalování řádné, mimořádné a konsolidované účetní závěrky, schvalování stanov a jejich změn, rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu, jmenování, odvolání a odměňování jednatelů a členů dozorčí rady. [1], [15], [27]

Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více **jednatelů**. Je-li jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovy jinak. Jednatele jmenuje valná hromada z řad společníků nebo jiných fyzických osob. [15], [27]

**Dozorčí rada** dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontroluje tam obsažené údaje, přezkoumává řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předkládá své vyjádření valné hromadě. [15], [27]

Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenějším typem obchodní společnosti v České republice. Její **výhoda** spočívá v omezeném ručení za závazky společnosti, relativně nízké hodnotě minimálního základního jmění a malé administrativní náročnosti.

### 2.3 Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost se řadí mezi osobní obchodní společnosti. Jedná se o nejjednodušší typ obchodní společnosti, jejíž všichni společníci ručí celým svým majetkem společně a nerozdílně za závazky společnosti. Veřejnou obchodní společnost musí založit alespoň dva společníci. Společníkem může být každá fyzická osoba, která splňuje podmínky pro členství, nebo i právnická osoba. [23]

**Obchodní jméno** společnosti může být smyšlené, nebo jej může tvořit jméno jednoho ze společníků, nebo iniciály jmen společníků apod. Vždy však musí obsahovat dodatek, že jde o veřejnou obchodní společnost, postačí však i zkratka "veř. obch. spol." nebo „v. o. s.“

Veřejná obchodní společnost je **založena** uzavřením společenské smlouvy, která musí být uzavřena v písemné formě. Mezi podstatné náležitosti společenské smlouvy, stanovené obchodním zákoníkem patří:

- a) obchodní jméno a sídlo společnosti,
- b) určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- c) předmět podnikání společnosti.[3]

Kromě povinných náležitostí mohou být ve společenské smlouvě zakotveny také vklady jednotlivých společníků. Veřejná obchodní společnost **vzniká** zápisem do obchodního rejstříku.

Pokud není ve společenské smlouvě stanoveno jinak, může být **statutárním orgánem** veřejně obchodní společnosti každý ze společníků. *„K obchodnímu vedení společnosti je oprávněn každý společník v rámci zásad mezi nimi dohodnutých. Společník pověřený obchodním vedením společnosti je povinen na požádání informovat ostatní společníky o všech záležitostech společnosti. Každý společník je oprávněn nahlížet do všech dokladů společnosti a kontrolovat tam obsažené údaje anebo k tomu zmocnit auditora nebo daňového poradce.“* [15, § 81]

Za **výhodu** této právní formy můžeme považovat především skutečnost, že k jejímu založení není nutný základní kapitál. **Nevýhodou** bychom mohli zcela jistě označit fakt, že jednotliví společníci ručí celým svým majetkem solidárně za závazky společnosti.

## 2.4 Komanditní společnost

Komanditní společnost představuje zvláštní druh obchodní společnosti, která v sobě spojuje prvky veřejné obchodní společnosti a společnosti s ručením omezeným, tedy osobní a kapitálové společnosti. Někteří její společníci (komplementáři) ručí za závazky celým svým (i osobním) majetkem, někteří společníci (komanditisté) ručí za závazky společnosti pouze do výše nesplaceného vkladu. [3], [25]

**Obchodní jméno** společnosti musí obsahovat označení "komanditní společnost", postačí však zkratka "kom. spol." nebo "k. s.". Obsahuje-li firma společnosti jméno komanditisty, ručí tento komanditista za závazky společnosti jako komplementář.

Komanditní společnost je **založena** uzavřením společenské smlouvy, přičemž zákon vyžaduje účast nejméně dvou osob ve společnosti (komanditisty a komplementáře). Společenská smlouva musí obsahovat tyto zákonem stanovené náležitosti:

- a) firmu a sídlo společnosti,
- b) určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- c) předmět podnikání,
- d) určení, kteří ze společníků jsou komplementáři a kteří komanditisté,
- e) výši vkladu každého komanditisty. [25]

Komanditní společnost **vzniká** zápisem do obchodního rejstříku.

K obchodnímu vedení společnosti jsou oprávněni pouze komplementáři a jsou tedy jejím **statutárním orgánem**. V ostatních záležitostech rozhodují komplementáři spolu s komanditisty, přičemž každý ze společníků má jeden hlas nebo tolik, kolik určí společenská smlouva. „Komanditista je oprávněn nahlížet do účetních knih a účetních dokladů společnosti a kontrolovat tam obsažené údaje nebo k tomu zmocnit auditora. Má právo na vydání stej-

*nopisu účetní závěrky a právo požadovat od komplementářů informace o všech záležitostech společnosti.*" [15, § 98]

V porovnání s ostatními typy obchodních společností má komanditní společnost **výhodu** především v nízké náročnosti základního kapitálu pro komanditistu, kterému zákon předepíše povinný minimální vklad ve výši 5 tis. Kč. Další výhodou plynoucí komanditistovi je neomezenost konkurenčního jednání. Naproti tomu za **nevýhodu** bychom mohli označit omezené respektive žádné rozhodovací pravomoci o obchodním vedení společnosti pro komanditisty.

## 2.5 Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšná společnost je právnická osoba, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Případný zisk nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla OPS založena. Zakladatelem OPS může být každá fyzická nebo právnická osoba, tzn., že také obce či stát mohou být zakladateli této neziskové právnické osoby. [16]

**Název** obecně prospěšné společnosti musí obsahovat slova "obecně prospěšná společnost" nebo zkratku "o.p.s.". Název OPS musí být zvolen tak, aby nevyvolával možnost záměny s jinou právnickou osobou. [29]

Obecně prospěšná společnost je **založena** zakládací smlouvou podepsanou všemi zakladateli nebo zakládací listinou v případě jediného zakladatele. Zakládací smlouva nebo listina by měla obsahovat tyto obligatorní náležitosti, plynoucí ze zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, v platném znění:

- a) název, sídlo a identifikační číslo zakladatele, jde-li o právnickou osobu, nebo jméno, rodné číslo, popřípadě datum narození zahraničního zakladatele, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt zakladatele, jde-li o fyzickou osobu,
- b) název a sídlo OPS,
- c) druh obecně prospěšných služeb, které OPS bude poskytovat,
- d) podmínky poskytování jednotlivých druhů obecně prospěšných služeb,
- e) dobu, na kterou se OPS zakládá,

- f) jméno, rodné číslo, u cizích státních příslušníků datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt členů správní rady,
- g) způsob jednání správní rady,
- h) jméno, rodné číslo, u cizích státních příslušníků datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt členů dozorčí rady, je-li zřízena,
- i) hodnotu a označení majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů, jsou-li vkládány, u nepeněžitého vkladu určení jeho předmětu a ocenění odborným odhadem,
- j) způsob zveřejňování výroční zprávy o činnosti a hospodaření OPS. [12]

Obecně prospěšná společnost **vzniká** dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností. Rejstřík obecně prospěšných společností vede krajský soud pro společnosti, které mají své sídlo v obvodu tohoto krajského soudu. [2]

Zákon o obecně prospěšných společných společnostech hovoří o třech možných orgánech OPS, a to správní radě, řediteli a dozorčí radě, přičemž jediným povinným (obligatorním) orgánem je **správní rada**, která plní funkci **statutárního orgánu** OPS. Správní rada je tvořena nejméně třemi a nejvýše patnácti členy. Správní rada musí zasedat dle zákona nejméně 2 x ročně. Úkolem správní rady je zajistit, aby byla organizace okolím přiměřeně podporována, a aby byly získané prostředky efektivně využívány. Správní rada se podílí na rozvoji organizace a činí strategická rozhodnutí. V její kompetenci je rozhodovat o existenčních otázkách organizace, o realizovaných programech a o obsazení nejvyšších manažerských pozic, dbát na zachování účelu, pro který byla společnost zřízena. Nese také hlavní zodpovědnost za finanční zajištění činnosti organizace a hospodaření s těmito prostředky, tzn., že schvaluje rozpočet OPS, dále roční účetní závěrku a výroční zprávu. [11]

**Kontrolním orgánem** obecně prospěšné společnosti je **dozorčí rada**. Dozorčí radu zřizuje povinně obecně prospěšná společnost, do které byl vložen majetek státu nebo obce, která takový majetek užívá. Dozorčí rada musí být zřízena, pokud obecně prospěšná společnost podle zvláštních předpisů účtuje v soustavě podvojného účetnictví. Dozorčí rada musí mít nejméně tři a nejvýše sedm členů. Mezi základní povinnosti dozorčí rady patří přezkoumávat roční účetní závěrku a výroční zprávu OPS, dohlížet na to, že OPS vyvíjí činnost v souladu se zákony a zakládací listinou OPS, upozornit správní radu na porušení zákonů, usta-



novení zakládací listiny nebo statutu, na nehospodárné postupy, popřípadě na další nedostatky v činnosti OPS. [11]

**Ředitelem** OPS může být jmenována pouze bezúhonná fyzická osoba. Ředitel OPS, nesmí být členem správní ani dozorčí rady a na rozdíl od členů správní rady se jmenováním do funkce stává zaměstnancem OPS. Ředitel má právo účastnit se zasedání správní rady, které se zodpovídá z výkonu své funkce.

**Hospodaření** OPS je přesně specifikováno v zákoně č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů. OPS se nesmí účastnit na podnikání jiných osob. Hospodářský výsledek po zdanění převádí OPS v celé výši do rezervního fondu, jenž se používá nejprve ke krytí ztráty vykázané v následujících účetních obdobích. Zisk nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla společnost založena. OPS může vykonávat i jiné činnosti „za podmínky, že doplňkovou činností bude dosaženo účinnějšího využití majetku a nebude ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb“. [12, § 17] Při zajišťování své činnosti může OPS žádat o dotace ze státního rozpočtu, kraje, obce nebo ze státního fondu. OPS vypracovává a zveřejňuje výroční zprávu o činnosti. V zákonem stanovených případech<sup>2</sup> platí povinnost auditu.

---

<sup>2</sup> § 19 odst. 2 zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů

### 3 OUTSOURCING

Zajišťování služeb pomocí outsourcingu je celosvětově zvyšujícím se trendem. V případě outsourcingu nemůžeme hovořit o právní formě. Tuto možnost řešení dané problematiky bychom však měli do výčtu zahrnout, jelikož využití outsourcingu ve firmě může výrazně ovlivnit celkové hospodářské výsledky organizace.

*„Outsourcing (angl. out, vně, a source, zdroj) znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti, specializované na příslušnou činnost. Jde tedy o druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž na základě smlouvy. Typicky se jedná o činnosti jako je úklid, údržba, doprava nebo správa počítačů (IT). Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a (nebo) k soustředění na hlavní činnosti firmy, a to v zájmu její konkurenceschopnosti.“ [31]*

Zavedení outsourcingu do firmy můžeme klasifikovat jako projekt, který je závislý na „outsourcované“ oblasti, na jejím dosavadním řešení a na typu smluvního a vlastnického vztahu poskytovatele a zadavatele. Jeho průběh je vždy velmi specifický, ale všeobecně jej můžeme rozdělit do několika fází:

1. strategická analýza funkčních oblastí,
2. určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny,
3. definice rozhraní „podnik – poskytovatel“ a definice požadavků na poskytovatele,
4. výběr poskytovatelů a transformace,
5. řízení vztahu. [22]

Za výhodu outsourcingu lze považovat především skutečnost, že firmy, specializující se na daný obor, mají zpravidla mnohem kvalifikovanější a v dané problematice zkušenější pracovníky. Odpovědnost za „outsourcovanou“ oblast nese jiný subjekt a výchozí firma se může plně věnovat svému oboru. V neposlední řadě je nutné zmínit úsporu nákladů, které jsou při zajištění specializované činnosti s využitím outsourcingu zpravidla nižší.

Předmětem outsourcingu mohou být jak pouze konkrétní výrobky či informace, tak i velké funkční části podniku, jako jsou správa informačních systémů, vedení marketingových kampaní, vedení účetnictví, zajištění stravování, úklid prostor či ostraha objektů a další.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE MĚSTSKÉ DIVADLO ZLÍN

Městské divadlo Zlín se svou povahou řadí mezi typy repertoárových divadelních scén. Je poskytovatelem kulturních služeb nejenom všem obyvatelům města Zlína, Zlínského kraje a vzdálených krajů ČR, ale i divákům v zahraničí. Divadlo plní v plné míře funkci multifunkčního stánku kultury pro potřeby společenských, zdravotních, školských a sociálních institucí. Jeho poslání je určováno nejen velikostí regionu, do něhož je umístěno, ale také jeho významným postavením, tradicí a funkcí v celku českého divadelnictví, které je jedinečnou hodnotou naší národní kultury. [36]

### 4.1 Základní informace o firmě

<b>Název:</b>	Městské divadlo Zlín, příspěvková organizace
<b>Sídlo:</b>	Tř. T. Bati 4091/32, 761 87 Zlín
<b>Předmět podnikání:</b>	provoz kulturního zařízení
<b>Zřizovatel:</b>	Statutární město Zlín
<b>Datum zřízení:</b>	1. 1. 1991
<b>Evidenční číslo zřizovací listiny:</b>	1539510089

#### 4.1.1 Historie firmy

14. srpna 1946 bylo založeno profesionální divadlo ve Zlíně s názvem Divadlo pracujících. Vzniklé divadlo bylo součástí národního podniku Baťa jako jeho kulturní zařízení, v provozu továrny vedeno jako dílna č. 9472. 17. září 1946 divadlo slavnostně zahajuje svou činnost v adaptovaném Komorním kině uvedením hry Jan Drdy – Hrátky s čertem. V roce 1951 se zřizovatelem stává Krajský národní výbor v Gottwaldově a v roce 1959 začíná výstavba nové divadelní budovy. Od roku 1963 do r. 1989 spravuje Divadlo pracujících Krajský národní výbor v Brně. 11. listopadu 1967 je slavnostně otevřena nová divadelní budova. V roce 1990 je Divadlo pracujících přejmenováno na Městské divadlo Zlín a zřizovatelem se stává Úřad města Zlína respektive Statutární město Zlín a na základě tohoto vztahu funguje divadlo až doposud. [28]

#### 4.1.2 Vymezení účelu a předmětu činnosti

Základním posláním MDZ je umělecká tvorba, především v oblasti dramatického umění, s čímž souvisí také pořádání veřejných představení a to jak na území města Zlína tak i celé České republiky i v zahraničí. Tím se významně podílí na kulturním a společenském vyžití občanů. [34]

*„Účelem MDZ je rovněž vyvíjet další aktivity, které doplňují hlavní poslání, zabezpečují provoz, hospodaření organizace a zároveň směřují k účelnému a ekonomickému využití kapacit.“*[34, s. 2]

K tomu aby mohlo MDZ plnit své poslání, je oprávněno vykonávat následující činnosti, které dle zřizovací listiny můžeme rozdělit na hlavní a doplňkové. **Hlavní činnost** MDZ zahrnuje:

- zabezpečování umělecké tvorby divadla v činoherní oblasti dle stanoveného dramaturgického plánu,
- pořádání veřejných představení v tuzemsku i v zahraničí.

Divadlo dále provádí další činnosti, které s hlavní činností bezprostředně souvisí, a to:

- provádění agenturní činnosti, nájem nebytových prostor,
- výroba scénických dekorací, kostýmů a vlásenek včetně nákupu materiálu nutných k jejich výrobě,
- zajišťování údržby, oprav a rekonstrukcí movitého a nemovitého majetku, provádění nové investiční výstavby,
- vydávání publikací a propagačních materiálů vztahujících se k divadelní činnosti respektive k jednotlivým představením, zajišťování reklamy a propagace jiným právními subjekty,
- půjčovna kostýmů, poskytování služeb veřejnosti, a to zejména v oblasti výchovy a vzdělávání, spolupráce se školami a dalšími institucemi. [36]

Vedle hlavní činnosti smí divadlo provozovat na základě oprávnění k podnikání také některé **doplňkové činnosti**, ovšem za podmínky, že nebudou narušovat plnění hlavního poslání organizace. Mezi doplňkové činnosti MDZ patří:

- maloobchod se smíšeným zbožím a tabákovými výrobky, specializovaný maloobchod,
- realitní činnost, pronájem a půjčování věcí movitých,
- reklamní činnost a marketing,
- silniční motorová doprava osobní a nákladní,
- hostinská činnost.

#### 4.1.3 Statutární orgán

Statutárním orgánem Městského divadla Zlín je ředitel, kterého jmenuje a odvolává zřizovatel tj. Statutární město Zlín respektive Rada města Zlína.

Ředitel je ze své funkce zodpovědný za činnost a rozvoj MDZ. Při řízení organizace je povinen spolupracovat se správní radou<sup>3</sup> a dle jejich požadavků zajišťovat a předkládat potřebné podklady a informace, a přihlížet k jejímu rozhodnutí.

Dle zřizovací listiny je ředitel oprávněn stanovit vnitřní organizační řád, organizační strukturu a vnitřní směrnice dle provozních potřeb, nutnosti organizačního zajištění a při respektování všech platných právních norem v České republice. Především by měl stanovit pracovní řád, archivační a skartační řád, směrnice o odměňování, o vedení účetnictví, o majetku a jeho evidenci, oceňování a inventarizaci a další. [34]

Řediteli rovněž plynou všechna práva a povinnosti pro zaměstnavatele dle zákoníku práce v aktuálně platném znění.

Aktuálně působí ve funkci ředitele respektive statutárního orgánu Městského divadla Zlín PhDr. Antonín Sobek, který tuto funkci vykonává od roku 1998.

#### 4.1.4 Vymezení majetku

Městské divadlo Zlín hospodaří s majetkem:

---

<sup>3</sup> správní rada je poradním orgánem Městského divadla Zlín

- a) svěřeným – tj. majetek předaný příspěvkové organizaci zřizovatelem k hospodaření,
- b) pronajatým či vypůjčeným – tj. majetek, který je organizaci pronajat<sup>4</sup> nebo vypůjčený<sup>5</sup>, a je řešen samostatnými smlouvami,
- c) vypůjčeným – tj. majetek, který je řešen samostatnými smlouvami o výpůjčce. [34]

Seznam nemovitého majetku svěřeného MDZ k hospodaření je uveden v příloze Zřizovací listiny. Jedná se o soupis pozemků a staveb zapsaných v katastru nemovitostí, tento soupis je aktualizován po každé inventarizaci majetku.

MDZ hospodaří s majetkem v celkové brutto hodnotě 140 mil. Kč (stav k 31. 12. 2009). Strukturu majetkových položek ukazuje následující tabulka (Tab. 1).

Tab. 1. Struktura majetku MDZ k 31. 12. 2009 (v tis. Kč)

Název majetku	Stav k 31. 12. 2009		
	Brutto hodnota	Oprávký	Netto hodnota
Software	422,70	335,65	87,05
Drobný nehmotný dlouhodobý majetek	433,13	433,13	0,00
Budovy, stavby, pozemky	94 007,71	38 707,77	55 299,94
Stroje, přístroje a zařízení	8 722,26	6 762,57	1 959,69
Dopravní prostředky	1 248,37	851,82	396,55
Inventář	18 325,55	15 620,59	2 704,96
Drobný hmotný dlouhodobý majetek	8 190,31	8 190,31	0,00
Ostatní drobný dlouhodobý hmotný majetek	8 889,29	8 889,29	0,00
<b>CELKEM</b>	<b>140 239,32</b>	<b>79 791,13</b>	<b>60 448,19</b>

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>4</sup> dle zákona č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor, ve znění pozdějších předpisů

<sup>5</sup> dle zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Největší položkou majetku jsou samozřejmě budovy, stavby a pozemky. Jak je patrné rovněž z přílohy Zřizovací listiny, jedná se o dvě budovy, jenž slouží dle listu vlastnictví jako objekty občanské vybavenosti a třetí stavbou je objekt skladu v Malenovicích u Zlína, který využívá MDZ pro skladování divadelních dekorací. V souvislosti s budovami, které má MDZ svěřeny do svého hospodaření je nutno zmínit skutečnost, že vzhledem k jejich velikosti, představují náklady na jejich provoz a údržbu významnou položku rozpočtu. Budovy, stavby a pozemky, jako položku majetku můžeme považovat za standardní v porovnání s ostatními organizacemi, avšak ve struktuře ostatního majetkového vybavení se již promítá specifický předmět činnosti. Divadlo využívá majetek sloužící výhradně k provozu divadelní činnosti tedy k realizaci divadelních představení. Jedná se především o vybavení jeviště, hlediště, dále o stroje na výrobu divadelních kostýmů, dekorací apod. Jak můžete vidět z tabulky (Tab. 1), MDZ má rovněž velkou hodnotu ostatního drobného hmotného majetku. Je tomu tak z toho důvodu, že tato položka zahrnuje veškeré divadelní kostýmy, paruky, rekvizity, dekorace, zbraně apod. V současné době je však se zřizovatelem jednáno o tom, že by celá skupina ostatního drobného dlouhodobého majetku přešla do podrozvahové evidence, čímž by se celková hodnota majetku snížila.

Vzhledem k tomu, že divadlo, jako instituce, vzniklo již v roce 1946 a budova, v níž divadlo působí, byla postavena v roce 1967, je průměrné stáří majetku přibližně 25 let. Tato skutečnost vypovídá o tom, že v nadcházejících letech bude pokračovat trend posledních let, a to, že bude nutno vynaložit větší finanční prostředky na obnovu a zhodnocení stávajícího majetku.

Při hospodaření s majetkem se Městské divadlo Zlín řídí platnými právními předpisy České republiky, zejména ustanoveními zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a samozřejmě právy a povinnostmi stanovenými zřizovací listinou.

#### **4.1.5 Finanční vztahy**

Finanční hospodaření Městského divadla Zlín se řídí ustanoveními zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších předpisů. MDZ dostává od svého zřizovatele předem schválený provozní příspěvek, který slouží ke krytí nákladů souvisejících s hlavní činností. Ostatní náklady spojené s činností MDZ jsou kryty z vlastních příjmů, příjmů z doplňkové činnosti, státních příspěvků, darů případně jiných



zdrojů. Statutární město Zlín, jakožto zřizovatel, je oprávněno na každý rok stanovit závazné finanční ukazatele, dle kterých musí MDZ hospodařit, případně ukazatele pro odměňování ředitele.

## 4.2 Finanční analýza

Městské divadlo Zlín hospodaří s peněžními prostředky získanými hlavní činností a s peněžními prostředky přijatými ze státního respektive obecního rozpočtu, přičemž hospodaření probíhá v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem.

Hospodaření se řídí rozpočtem příspěvkové organizace, který musí být sestaven jako vyrovnaný a může zahrnovat pouze náklady a výnosy související s předmětem hlavní činnosti příspěvkové organizace. Peněžní prostředky, kterými MDZ disponuje, může užívat jen na krytí nezbytných potřeb a na krytí opatření nutných k zabezpečení nerušeného chodu organizace a na zabezpečení opatření vyplývajících z právních předpisů.

Městské divadlo Zlín je povinno při vedení účetnictví postupovat v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhláškou č. 410/2009 Sb. a Českými účetními standardy. Vyhláška č. 410/2009 Sb. stanovuje účetní jednotce povinnost vykazovat odděleně náklady, výnosy a hospodářský výsledek za hlavní a hospodářskou činnost. Hlavní činností MDZ se rozumí veškeré činnosti, pro které bylo MDZ zřízeno zřizovací listinou a hospodářská činnost zahrnuje činnosti stanovené zřizovatelem ve zřizovací listině, tzn. činnosti doplňkové.

Při posuzování finančního hospodaření příspěvkové organizace je nutno zvolit vhodné finanční ukazatele. Vedle tradičních ukazatelů finanční analýzy je nutné použít i řadu specifických ukazatelů či analýz, které budou mít lepší vypovídací schopnost.

Pro stručné zhodnocení finanční situace MDZ použijeme tyto vybrané ukazatele a analýzy:

- analýza struktury a vývoje zaměstnanců a mezd,
- analýza majetkové a finanční struktury, vývojové trendy,
- analýza nákladů a výnosu,
- analýza poměrových ukazatelů (rentability, autarkie),
- analýza zdrojů financování,
- analýza daňového zatížení.

#### 4.2.1 Analýza struktury a vývoje zaměstnanců a mezd

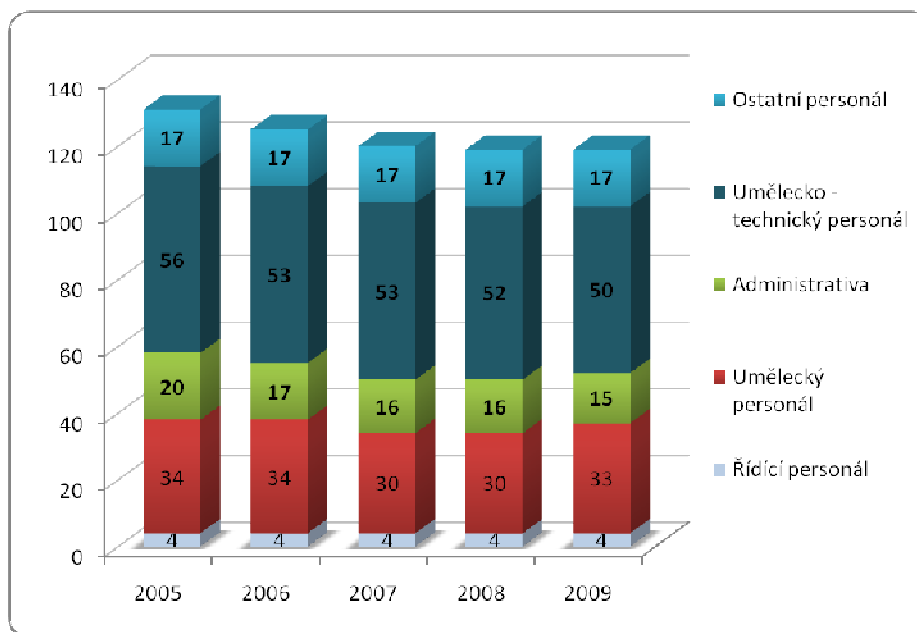
Počet zaměstnanců představuje hlavní kritérium při posuzování velikosti podniku. Dle toho kritéria patří Městské divadlo Zlín mezi středně velké podniky. Strukturu zaměstnanců a také vývoj jejich počtu v uplynulých pěti letech můžeme vidět v následující tabulce (Tab. 2) a pro lepší obraznost také v následném grafu (Obr. 1).

Tab. 2. Struktura zaměstnanců MDZ v letech 2005-2009

	<b>Řídící personál</b>	<b>Umělecký personál</b>	<b>Administrativa</b>	<b>Umělecko - technický personál</b>	<b>Ostatní personál</b>	<b>Celkem</b>
<b>2005</b>	4	34	20	56	17	<b>131</b>
<b>2006</b>	4	34	17	53	17	<b>125</b>
<b>2007</b>	4	30	16	53	17	<b>120</b>
<b>2008</b>	4	30	16	52	17	<b>119</b>
<b>2009</b>	4	33	15	50	17	<b>119</b>

Zdroj: vlastní tvorba

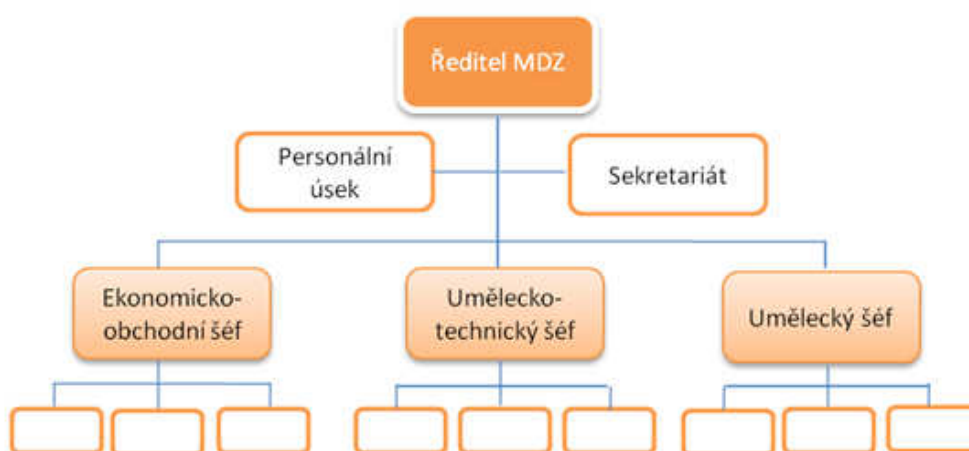
Z tabulky (Tab. 2) můžeme vidět, že se stav zaměstnanců od roku 2005 snížil o více než 10 osob. Vzhledem ke skutečnosti, že mzdové náklady představují největší nákladovou položku rozpočtu, lze příčinu tohoto poklesu jednoznačně spatřovat ve snaze uspořit náklady právě v této oblasti. V roce 2007 došlo k významnějšímu poklesu počtu uměleckých zaměstnanců, respektive herců. Tato změna byla však zapříčiněna především odchodem některých členů souboru do starobního důchodu. Jinak můžeme vidět, že pokles stavu zaměstnanců postihl především oblasti administrativy a umělecko-technického personálu. Což je vzhledem k předmětu činnosti z určitého úhlu pohledu pochopitelné, jelikož na herecké profesi je v podstatě činnost divadla postavena.



Obr. 1. Vývoj a struktura zaměstnanců MDZ v letech 2005-2009

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět z obrázku (Obr. 2), organizační struktura MDZ je liniově uspořádána, což je typické pro podniky působící v oblasti státní správy. V hierarchii rozhodovacích pravomocí je nejvýše postaven ředitel, jemuž podléhají šéfové jednotlivých úseků, jimž jsou dále podřízeni vedoucí jednotlivých oddělení. Podrobné organizační schéma je zobrazeno v příloze I. této práce. Nespornou výhodou liniového systému řízení je jasné uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými útvary a lepší možnost kontroly. Problémy mohou nastat s velkým zatížením vyšších úrovní řízení.



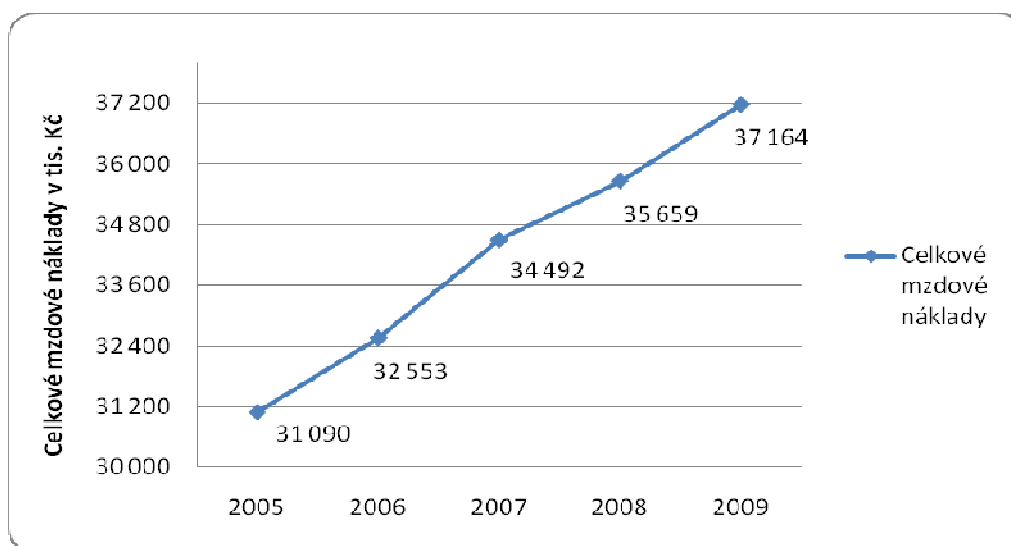
Obr. 2. Stručné organizační schéma, zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem ke dříve zmíněným faktům o vysokých mzdových požadavcích se v této části krátce zastavíme u analýzy mzdových nákladů. V tabulce (Tab. 3) je zobrazen vývoj mzdových nákladů v letech 2005-2009. Ve všech sledovaných nákladových položkách můžeme vidět v průběhu let nárůst, avšak největší procentuální navýšení, vykazuje položka ostatní mzdové náklady. Tento fakt byl ovlivněn legislativní změnou, která v roce 2009 nastala. Jednalo se o uzákonění povinnosti plynoucí zaměstnavateli, vyplácet zaměstnanci náhradu mzdy za dočasnou pracovní neschopnost.

Tab. 3. Vývoj mzdových nákladů v letech 2005-2009

Nákladová položka	Výše nákladů v tis. Kč					Rozdíl 05/09 v %
	2005	2006	2007	2008	2009	
Hrubá mzda	21 446	22 558	23 528	23 834	24 899	16,1%
Ostatní osobní náklady	468	461	693	596	677	44,7%
Ostatní mzdové náklady	326	272	450	1 155	1 665	410,7%
Zákonné sociální pojištění	5 771	6 071	6 482	6 669	6 332	9,7%
Zákonné zdravotní pojištění	1 998	2 102	2 244	2 308	2 439	22,1%
Zákonné sociální náklady	1 081	1 089	1 095	1 097	1 152	6,6%
<b>Celkové mzdové náklady</b>	<b>31 090</b>	<b>32 553</b>	<b>34 492</b>	<b>35 659</b>	<b>37 164</b>	<b>19,5%</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 3. Vývoj celkových mzdových nákladů v letech 2005-2009

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku (Obr. 3) můžeme názorně vidět, že celkové mzdové náklady ve sledovaném období rovnoměrně rostly. Celkově vzrostly o 19,5 %, přičemž v tomto čísle se pochopitelně odráží i zákonné navyšování mezd. Jelikož je MDZ příspěvkovou organizací obce, je povinná řadit své zaměstnance do odpovídajících platových tříd a v případě navýšení mzdových základů, musí toto navýšení do mezd promítnout.

#### 4.2.2 Analýza majetkové a finanční struktury a vývojových trendů

Základní informace o majetkové struktuře firmy nám poskytne pohled na jednotlivé položky aktiv v rozvaze (Tab. 4)

Tab. 4. Majetková struktura MDZ a vývojové trendy

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009	05/09	
						Rozdíl	
						Kč	%
<b>AKTIVA CELKEM</b>	63395	67274	70564	74969	75729	12334	19%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	54068	55974	56808	62242	60448	6380	12%
DNM	165	97	29	101	87	-78	-47%
DHM	53903	55877	56780	62141	60361	6458	12%
DFM	0	0	0	0	0	0	x
<b>Oběžná aktiva</b>	9161	11118	13448	12584	15090	5929	65%
Zásoby	2311	2261	2184	2404	2318	7	0%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	x
Krátkodobé pohledávky	612	534	613	1011	1126	514	84%
KFM	6238	8323	10651	9169	11646	5408	87%
<b>Časové rozlišení</b>	166	182	308	143	191	25	15%

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska majetkové struktury Městského divadla Zlín můžeme vidět ve sledovaném období rostoucí podíl oběžných aktiv (65%ní nárůst). Jak můžeme vidět v tabulce (Tab. 4), tento výrazný nárůst měl příčinu zejména v nárůstu krátkodobých pohledávek a finančního majetku. Vzhledem ke skutečnosti, že pohledávky se v období pěti let zvýšily o více než 80 %, nabízí se otázka, zda divadlo dostatečně provádí controlling této oblasti. Podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech byl ke konci roku 2009 velmi významný, jelikož tato majetková položka tvoří 85 % z celkových aktiv. Tato skutečnost je dána velkým zázemím

firmy, ve smyslu dvou velkých budov a jejich vybavením, jejichž hodnota výrazně navyšuje položky dlouhodobých aktiv. Dále můžeme zaznamenat, že v roce 2007 byl stav dlouhodobého nehmotného majetku velmi nízký. Tato skutečnost byla zapříčiněna stárnoucím softwarem na prodej vstupenek. Avšak opětovný výraznější nárůst této majetkové položky může napovědět, že tento alarmující fakt, již divadlo vyřešilo.

Tab. 5. Finanční struktura MDZ a vývojové trendy

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009	05/09	
						Rozdíl	
						Kč	%
<b>PASIVA CELKEM</b>	63395	67274	70564	74969	75729	12334	19%
<b>Vlastní kapitál</b>	58114	60854	62124	66357	66653	8539	15%
<b>Majetkové fondy</b>	55274	57180	58014	63448	61654	6380	12%
Fond DM	54068	55974	56808	62242	60448	6380	12%
Fond OA	1206	1206	1206	1206	1206	0	0%
<b>Finanční fondy</b>	2374	3092	3518	2555	4664	2290	96%
Fond odměn	65	81	143	461	619	554	852%
FKSP	342	423	505	539	626	284	83%
Fond rezervní	672	998	1114	1233	1303	631	94%
Fond reprodukce majetku	1295	1590	1756	322	2116	821	63%
VH minulých let	0	0	0	0	0	0	x
VH běžného úč. období	466	582	592	354	335	-131	-28%
<b>Cizí zdroje</b>	3567	4197	5686	5503	6202	2635	74%
Rezervy	0	0	0	0	0	0	x
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	x
Krátkodobé závazky	3567	4197	5686	5503	6202	2635	74%
BÚ a fin. výp. krátkodobé	0	0	0	0	0	0	x
BÚ dlouhodobé	0	0	0	0	0	0	x
<b>Časové rozlišení</b>	1714	2223	2754	3109	2874	1160	68%

Zdroj: vlastní zpracování

U vývoje finanční struktury (Tab. 5) vidíme, že položka vlastního kapitálu v absolutních hodnotách roste, přičemž fond dlouhodobého majetku se zvyšuje v procentuálním porovnání výrazně pomaleji než finanční fondy. Je to dáno také tím, že navyšování fondu dlouhodobého majetku je závislé na pořizování nových investic, respektive zhodnocováním stávající-

ho majetku, což je financováno v tomto systému hospodaření z velké části z investičních dotací, které firma dostává od svého zřizovatele. Tyto dotace jsou však omezovány na úkor provozních příspěvků, které mohou navyšovat právě finanční fondy. V posledních pěti letech MDZ obdrželo celkem 12,3 mil. Kč investičních dotací. Tato částka se v absolutní hodnotě může jevit jako přiměřená, avšak vzhledem ke stáří majetku je tato suma bohužel nedostačující, což znamená odkládání plánovaných investičních akcí.

#### 4.2.3 Analýza nákladů a výnosů

Městské divadlo Zlín je povinno náklady a výnosy rozpočtovat na jeden rok dopředu. Rozpočet je předkládán zastupitelstvu města Zlína (ZMZ), které sdělí své připomínky, schválí jej a stanoví výši provozního příspěvku, který je podložen smluvně, na každý hospodářský rok zvlášť. ZMZ stanoví vedle výše příspěvku další závazné ukazatele, které musí divadlo dodržovat. Strukturu rozpočtu je v průběhu účetního období možno upřesňovat. MDZ je povinno zřizovateli předkládat čtvrtletní přehled hospodaření, respektive rozvahu a výkaz zisku a ztráty. Dále je povinno sestavit roční účetní závěrku a společně se zprávou auditora a výroční zprávou předložit zřizovateli.

Jak již bylo zmíněno, Městské divadlo Zlín je povinno sledovat náklady a výnosy odděleně na hlavní a doplňkovou činnost. Důvodem je skutečnost, že příspěvkové organizace by všeobecně v hlavní činnosti měly vždy hospodařit s nulovým respektive zhoršeným hospodářským výsledkem. Naproti tomu doplňkové činnosti jsou provozovány za účelem dosahování zisku. Oddělené sledování nákladů a výnosů je důležité také z daňového hlediska.

V následujících tabulkách (Tab. 6, Tab. 7) můžete vidět jednotlivé položky Výkazu zisku a ztráty v rozdělení na hlavní a vedlejší činnost. Vzhledem k velkému objemu dat byly oproti předchozím analýzám vyhodnoceny údaje pouze za období 2007-2009.

Z přehledu nákladů uvedeného v tabulce (Tab. 6) je patrný celkový nárůst nákladů organizace. Tato skutečnost je do jisté míry zapříčiněna nárůstem cen energií, materiálu, autorských honorářů, ale také zákonným navyšováním mezd. Když se pozorně podíváme, můžeme vidět, že nejpodstatnější vliv na celkovou výši nákladů mají právě rostoucí položky osobních nákladů, kde lze zaznamenat ve sledovaném období až 8% nárůst. Druhou významněji rostoucí položkou jsou odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, kde byl nárůst způsoben realizací nových investic, u kterých bylo zahájeno odepisování.

Tab. 6. Přehled nákladů v letech 2007-2009 v rozdělení na hlavní a doplňkovou činnost

(v tis. Kč)	2007		2008		2009	
	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
Spotřeba materiálu	3 875,80	187,92	3 817,00	220,32	3 316,72	210,76
Spotřeba energie	2 410,27	307,91	2 573,47	341,75	2 542,69	336,99
Prodané zboží	89,51	11,35	110,95	17,88	116,01	
Opravy a udržování	1 505,94	87,66	1 344,92	138,71	627,87	38,81
Cestovné	53,30	0,19	122,14	1,03	61,53	0,50
Náklady na reprezentaci	71,15		91,38		85,43	
Ostatní služby	10 290,27	682,03	11 120,56	819,14	10 035,47	866,14
Mzdové náklady	24 104,25	567,65	24 990,96	594,18	26 627,97	612,63
Zákonné sociální pojištění	8 525,61	200,60	8 767,53	209,45	8 576,66	194,99
Zákonné sociální náklady	1 069,09	25,52	1 071,85	24,80	1 125,47	26,18
Daň silniční	13,63					
Daň z nemovitostí	1,04	0,03	1,05	0,02	0,94	0,13
Ostatní pokuty a penále			0,32			
Kurzové ztráty	1,24	0,03	2,92	0,07	3,40	0,08
Manka a škody			4,68			
Jiné ostatní náklady	633,17	16,76	632,65	13,39	646,10	13,64
Odpisy DHM a DNM	2 983,86		3 068,49		3 333,26	
Prodaný materiál	1,27					
<b>Náklady celkem</b>	<b>55 629,40</b>	<b>2 087,65</b>	<b>57 720,87</b>	<b>2 380,74</b>	<b>57 099,52</b>	<b>2 300,85</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska dosahovaných výnosů můžeme vidět (Tab. 7), že firma má ve sledovaném období nejvyšší podíl příjmů v podobě příspěvků a dotací, což vyplývá z právní formy organizace, respektive z jejího způsobu hospodaření. Můžeme zde vidět závislost ukazatelů nákladů a poskytnutých příspěvků, které musí náklady pokrýt. Je patrné, že náklady a příspěvky rostou či klesají v podobném rytmu.

Za povšimnutí stojí také položka tržeb z prodeje služeb, která ve sledovaném období vykazovala mírný pokles. Jelikož tato výnosová položka zahrnuje tržby z prodeje vstupného a předplatného, můžeme její vývoj hodnotit i podle ukazatelů návštěvnosti. A právě tyto ukazatele od roku 2007 rovněž klesaly. Pokles tržeb z vlastních výkonů má rovněž vliv na pokles ukazatele soběstačnosti.

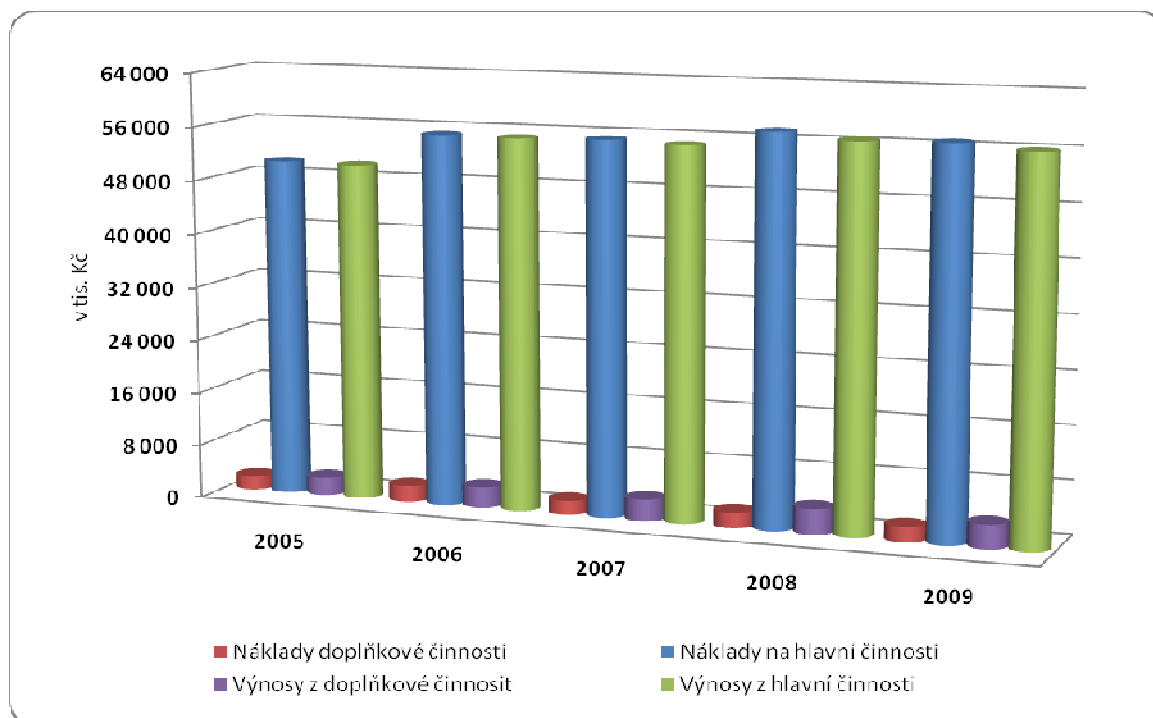


Tab. 7. Přehled výnosů v letech 2007-2009 v rozdělení na hlavní a doplňkovou činnost

(v tis. Kč)	2007		2008		2009	
Název položky	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
Tržby za vlastní výroby						
Tržby z prodeje služeb	10 729,42	3 192,33	10 237,40	3 813,95	10 333,87	3 537,95
Tržby za prodané zboží	171,17		178,80		164,62	
Úroky	16,64		15,37		14,97	
Kurzové zisky	0,03		0,04			
Zúčtování fondů	478,10		1 168,40		884,30	
Jiné ostatní výnosy	602,87		496,04		411,19	
Tržby z prodeje DM	45,05		6,63		31,07	
Tržby z prodeje materiálu	1,27					
Příspěvky a dotace	43 257,00		44 732,00		44 531,00	
<b>Výnosy celkem</b>	<b>55 301,55</b>	<b>3 192,33</b>	<b>56 834,68</b>	<b>3 813,95</b>	<b>56 371,02</b>	<b>3 537,95</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší názornost je v následujícím grafu (Obr. 4) zpracován vývoj nákladů a výnosů za hlavní a doplňkovou činnost za období 2005-2009.



Obr. 4. Přehled nákladů a výnosů v letech 2005-2009 dle hlavní a doplňkové činnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud zhodnotíme podíl nákladů z doplňkové činnosti na celkových nákladech Městského divadla Zlín, zjistíme, že celkové náklady organizace jsou tvořeny ze 4 % z doplňkové činnosti a zbývajících 96 % představují náklady vynaložené v souvislosti s hlavní činností divadla.

Obdobně je tomu i v případě výnosů, kdy jsou celkové výnosy tvořeny z 6 % výnosy z doplňkové činnosti a zbylých 94 % tvoří výnosy plynoucí z hlavní činnosti.

Pro úplné dokreslení přehledu hospodaření je nutno uvést také přehled hospodářského výsledku ve sledovaném období. V následujících tabulkách (Tab. 8, Tab. 9) můžeme vidět výsledky hospodaření jak v rozdělení za hlavní a doplňkovou činnost (Tab. 8), tak v souhrnu za celou účetní jednotku (Tab. 9).

Tab. 8. Přehled výsledků hospodaření v letech 2007-2009 v rozdělení na hlavní a doplňkovou činnost

(v tis. Kč)	2007		2008		2009	
Název položky	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
Náklady celkem	55 629,40	2 087,65	57 720,87	2 380,74	57 099,52	2 300,85
Výnosy celkem	55 301,55	3 192,33	56 834,68	3 813,95	56 371,02	3 537,95
VH před zdaněním	-327,85	1 104,68	-886,19	1 433,21	-728,50	1 237,10
Daň z příjmů		185,52		193,62		173,40
<b>VH po zdanění</b>	<b>-327,85</b>	<b>919,16</b>	<b>-886,19</b>	<b>1 239,59</b>	<b>-728,50</b>	<b>1 063,70</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 9. Přehled výsledků hospodaření v letech 2005-2009

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Náklady celkem	52 529,17	57 807,32	57 717,05	60 101,61	59 400,37
Výnosy celkem	53 069,96	58 468,69	58 493,88	60 648,63	59 908,97
VH před zdaněním	540,79	661,37	776,83	547,02	508,60
Daň z příjmů	75,08	79,44	185,52	193,62	173,40
<b>VH po zdanění</b>	<b>465,71</b>	<b>581,93</b>	<b>591,31</b>	<b>353,40</b>	<b>335,20</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.4 Analýza poměrových ukazatelů (autarkie, rentability)

Jelikož Městské divadlo Zlín není prioritně zřízeno jako zisková organizace, není ukazatel hospodářského výsledku respektive zlepšeného výsledku hospodaření vhodný k hodnocení efektivnosti této firmy. Pro analýzu hospodaření příspěvkových organizací existuje řada ukazatelů, který mají pro tento typ organizace větší vypovídací schopnost než tradiční ukazatele. Jedná se o skupinu **ukazatelů autarkie**.

Autarkie (míra autarkie) odráží míru soběstačnosti příspěvkové organizace. V závislosti na použitých účetních údajích můžeme hodnotit autarkii na bázi výnosově nákladové nebo příjmově výdajové. Pro naši analýzu použijeme pro výpočet tohoto ukazatele bázi výnosově nákladovou. [4]

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů se stanoví na základě vztahu:

$$A_{HV-HČ} = \frac{V_{HČ}}{N_{HČ}} \times 100$$

kde  $A_{HV-HČ}$  - autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi,

$V_{HČ}$  - výnosy z hlavní činnosti,

$N_{HČ}$  - náklady hlavní činnosti [4].

Vstupní údaje pro výpočet míry soběstačnosti nalezneme ve Výkazu zisku a ztráty, pro lepší přehlednost jsou tyto data shrnuta v následující tabulce (Tab. 10).

Tab. 10. Ukazatel autarkie v letech 2005-2009

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Náklady HČ	50 538,00	55 394,00	55 629,00	57 721,00	57 100,00
Výnosy HČ	50 421,00	55 350,00	55 302,00	56 835,00	56 371,00
<b>Ukazatel autarkie (v %)</b>	<b>99,77</b>	<b>99,92</b>	<b>99,41</b>	<b>98,47</b>	<b>98,72</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jak uvádí Kraftová [4] ideální hodnota ukazatele je 100 %. Případný nižší procentuální výsledek vypovídá o nedostatečném krytí nákladů výnosy a je třeba provést analýzu příčin.

V případě Městského divadla Zlín můžeme vidět, že hodnoty ukazatele autarkie se v letech 2005-2009 pohybovaly mírně pod 100 %. Musíme tedy konstatovat, že MDZ nebylo ve

sledovaném období soběstačné v rámci hlavní činnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že ukazatel neklesl ani v jednom roce pod 98%, můžeme považovat tuto odchylku za přijatelnou.

Vyšší míra soběstačnosti je samozřejmě pro divadlo pozitivním a žádoucím efektem, a proto by mělo usilovat o zvyšování hodnot tohoto ukazatele. Orientace na získávání finančních prostředků však může vést k omezení aktivit, které jsou předmětem poslání MDZ, a proto by neměla být prioritním cílem organizace.

Z hlediska dalších poměrových ukazatelů bychom se krátce zastavili u zhodnocení **rentability**. Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, Městské divadlo Zlín není zřízeno za účelem dosahování zisku z hlavní činnosti. Cílem hlavní činnosti je vyrovnanost nákladů a výnosů. Odlišným cílem se řídí doplňková (hospodářská) činnost divadla, jejíž hlavním cílem je dosažení zisku. Na tomto místě bychom se proto mohli zastavit u **zhodnocení rentability nákladů z doplňkové činnosti**, jelikož tento ukazatel poměřuje tzv. užitný efekt v podobě zisku, který je odrazem uznané užitečnosti se vstupů, které byly na jeho produkci vynaloženy. [4]

Ukazatel rentability nákladů z doplňkové činnosti se stanoví na základě vztahu:

$$r_{ND\check{C}} = HV_{D\check{C}}/N_{D\check{C}} \times 100$$

- kde  $r_{ND\check{C}}$  - rentabilita nákladů doplňkové činnosti,  
 $HV_{D\check{C}}$  - hospodářský výsledek za doplňkovou činnost,  
 $N_{D\check{C}}$  - náklady doplňkové činnosti. [4]

Druhým sledovaným ukazatelem z řady ukazatelů rentability je **míra pokrytí ztráty z hospodářské činnosti ziskem z doplňkové činnosti**. Smyslem tohoto ukazatele je zjistit, do jaké míry plní doplňková činnost svoji funkci, a to je pokrytí ztráty z hlavní neziskové činnosti.

Ukazatel míry pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ stanovíme ze vztahu:

$$Z'' = zisk_{D\check{C}} / ztráta_{H\check{C}}$$

- kde  $Z''$  - míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ,  
 $zisk_{D\check{C}}$  - hospodářský výsledek z doplňkové činnosti,  
 $ztráta_{H\check{C}}$  - hospodářský výsledek z hlavní činnosti v absolutní hodnotě. [4]

V následující tabulce (Tab. 11) můžeme vidět vstupní hodnoty pro výpočet zvolených ukazatelů rentabilit v letech 2005-2009 a dále dosažené výsledky ve sledovaném období.

Tab. 11. Ukazatele rentability v letech 2005-2009

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
HV z doplňkové činnosti (zisk)	582,99	626,69	919,16	1 239,59	1 063,70
HV z hlavní činnosti (ztráta)	117,28	44,76	327,85	886,19	728,50
Náklady doplňkové činnosti	1 991,00	2 413,00	2 088,00	2 381,00	2 301,00
<b>Rentabilita nákladů DČ (v %)</b>	<b>29,28</b>	<b>25,97</b>	<b>44,02</b>	<b>52,06</b>	<b>46,23</b>
<b>Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ</b>	<b>4,97</b>	<b>14,00</b>	<b>2,80</b>	<b>1,40</b>	<b>1,46</b>

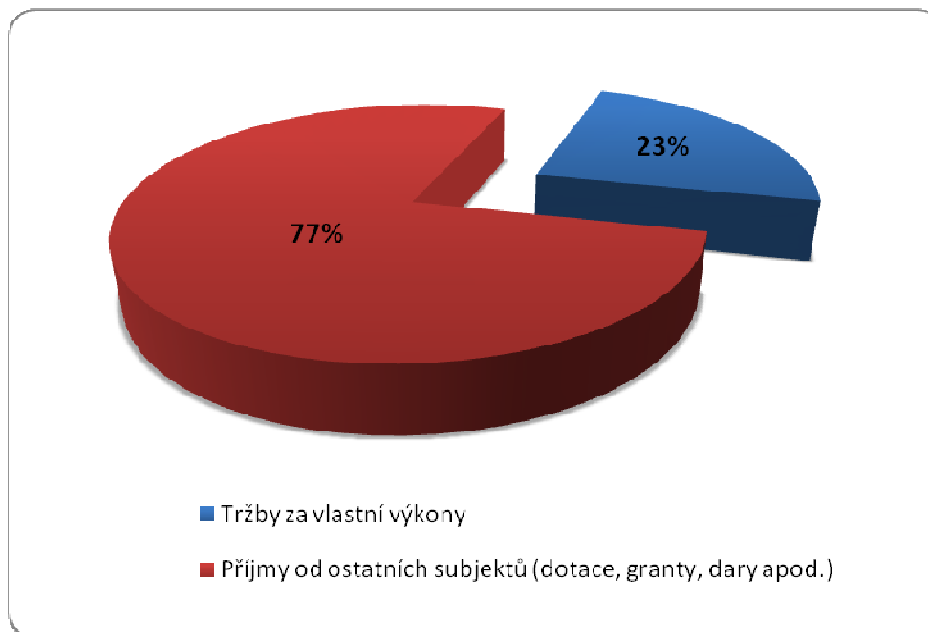
Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v tabulce (Tab. 11), Městské divadlo Zlín dosahovalo ve sledovaném období u vybraných ukazatelů velmi pozitivních hodnot. Ve všech hodnocených letech se pohybovala rentabilita v kladných hodnotách, a to dokonce ve velmi vysokých hodnotách. Například v roce 2008, kryl zisk z doplňkové činnosti náklady vynaložené na jeho produkci dokonce z 52 %.

U druhého měřeného ukazatele tj. míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ, byly výsledky rovněž velmi uspokojivé, jelikož ve všech letech doplňková činnost splnila svoji funkci, a to pokrýt ztrátu z hlavní činnosti.

#### 4.2.5 Analýza zdrojů financování

Jak vyplývá z právní formy, Městské divadlo Zlín není schopno zabezpečit výkon své činnosti samofinancováním, tj. z tržeb za vlastní výkony. Tyto tvoří přibližně 23 % z celkových výnosů, jak můžeme vidět na následujícím obrázku (Obr. 5).



Obr. 5. Poměr tržeb z vlastních výkonů k přijatým podporám za období 2005-2009

zdroj: vlastní zpracování

Organizace je plně závislá na finančních prostředcích získaných v podobě provozního příspěvku, dotací, darů apod. V zásadě můžeme rozlišit pouze dva zdroje financování Městského divadla Zlín:

- a) zdroje ze soukromých prostředků,
- b) zdroje z veřejných rozpočtů.

Finanční prostředky získané ze **zdrojů soukromých subjektů** můžeme dále specifikovat takto:

- **příjmy od fyzických osob** (domácností) tj. příjmy, které divadlo získá od obyvatel města Zlína a přilehlých obcí v podobě příjmů ze vstupného případně formou finančních darů,
- **příjmy od právnických osob** (podnikatelských i neziskových), které mají většinou podobu finančních darů.

Finanční účast soukromých právnických či fyzických osob na financování provozu divadla jako celku či podílení se na konkrétním projektu není omezeno žádnou právní normou, a je tedy čistě na vůli soukromé osoby (právnické či fyzické) zda divadlo podpoří, případně

v jaké výši. V tomto směru je nutné říci, že stávající ředitel MDZ PhDr. Antonín Sobek za dobu své působnosti získal celou řadu významných sponzorů, kteří podpořili větší či menší mírou kulturní činnost divadla. Otázkou však zůstává, nakolik se tato skutečnost změní s příchodem nového statutárního zástupce respektive ředitele.

Druhou a pro MDZ významnější skupinu finančních prostředků, z hlediska objemu příspěvků, tvoří **zdroje získané z veřejných rozpočtů**. Jedná se především o tyto zdroje:

- **příjmy z rozpočtu územního samosprávného celku**, a to z rozpočtu Zlínského kraje, a z rozpočtu Statutárního města Zlín, které je zřizovatelem Městského divadla Zlín. Tyto zdroje mají většinou podobu příspěvku na provoz divadla, a představují podstatnou část příjmů MDZ. Vedle pravidelného příspěvku na provoz, je divadlo podporováno ve formě jak účelových, tak neúčelových dotací. Poskytnutí dotace je v tomto případě dohodnuto smluvně a je podmíněno vyúčtováním užití poskytnutého příspěvku,
- **výdaje státního rozpočtu**, v rámci programu schváleného pro příslušného správce kapitoly státního rozpočtu na činnost divadla, které MDZ získává formou finanční podpory obdržené od Ministerstva kultury České republiky.[32]

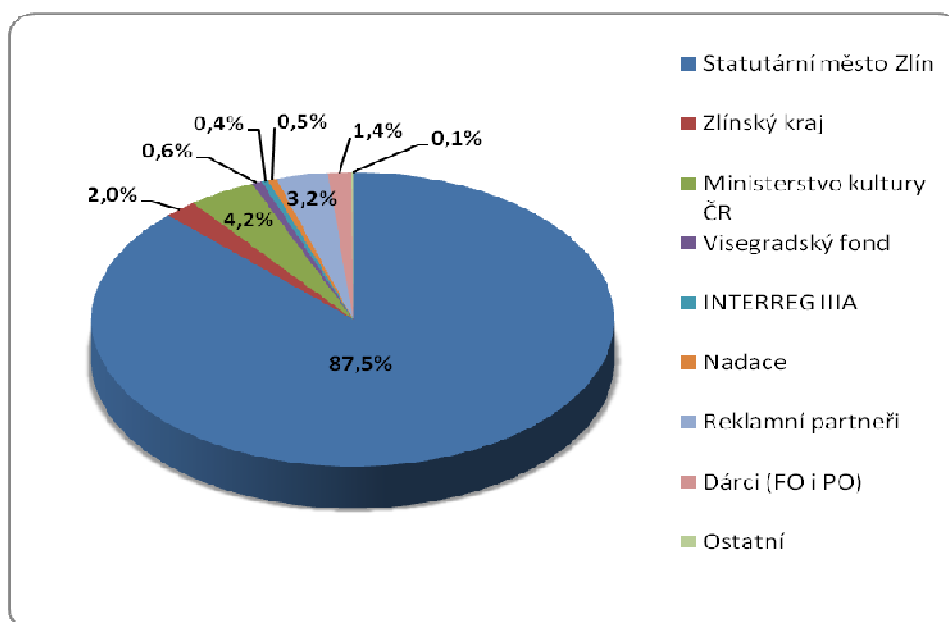
Výdaje z rozpočtů územních samosprávných celků na divadlo jsou závislé na rozhodnutí zastupitelstva a způsob jejich poskytnutí je vázán na platné zákony.

V následující tabulce (Tab. 12) a grafu (Obr. 6) můžeme vidět výši poskytnutých finančních prostředků z veřejných a soukromých zdrojů v letech 2005-2009 dle jednotlivých subjektů, jenž příspěvky poskytly.

Tab. 12. Přehled finančních prostředků získaných v letech 2005-2009

Poskytovatel	Výše příspěvků v tis. Kč					CELKEM
	2005	2006	2007	2008	2009	
<i>veřejné zdroje</i>	<i>40 482</i>	<i>43 397</i>	<i>43 792</i>	<i>45 748</i>	<i>44 913</i>	<i>218 332</i>
Statutární město Zlín	37 652	39 452	40 007	41 202	42 011	<b>200 324</b>
<i>z toho provozní příspěvek</i>	<i>37 012</i>	<i>38 992</i>	<i>39 412</i>	<i>40 562</i>	<i>41 384</i>	<i>197 362</i>
Zlínský kraj	728	980	900	1 000	1 000	<b>4 608</b>
Ministerstvo kultury ČR	1 535	1 626	2 350	2 530	1 520	<b>9 561</b>
Visegrádský fond	468	111	518	296	0	<b>1 393</b>
INTERREG IIIA	0	987	0	0	0	<b>987</b>
Nadace	99	100	0	620	382	<b>1 201</b>
Ostatní donátoři	0	141	17	100	0	<b>258</b>
<i>soukromé zdroje</i>	<i>1 731</i>	<i>2 004</i>	<i>1 908</i>	<i>2 402</i>	<i>2 580</i>	<i>10 625</i>
Dárci (FO i PO)	722	768	478	548	759	<b>3 275</b>
Reklamní partneři	1 009	1 236	1 430	1 854	1 821	<b>7 350</b>
<b>CELKEM za období</b>	<b>42 213</b>	<b>45 401</b>	<b>45 700</b>	<b>48 150</b>	<b>47 493</b>	<b>228 957</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 6. Struktura finančních prostředků dle jednotlivých poskytovatelů v letech 2005-2009

Zdroj: vlastní zpracování



#### 4.2.6 Analýza daňového zatížení

##### Daň z příjmu (DzP)

Městské divadlo Zlín je poplatníkem DzP. Základ daně z příjmu je tvořen součtem dílčích základů z činností, které jsou hlavním posláním organizace a z hospodářské činnosti.

Předmětem DzP jsou v případě Městského divadla Zlín:

- příjmy z reklam,
- příjmy z nájemného,
- příjmy z vedlejší činnosti,
- příjmy ze ziskové hlavní činnosti.

Mezi příjmy nezahrnované do základu daně patří:

- příjmy ze ztrátové hlavní činnosti,
- příjmy získané zděděním nebo darováním nemovitosti nebo movité věci,
- dotace poskytnuté z rozpočtu SMZ, státního rozpočtu, státních fondů, zahraniční pomoci (Visegrádský fond aj.), apod.,
- úvěry, půjčky a návratné finanční výpomoci,
- úroky z vkladů a běžných účtů. [20]

Daňové zatížení příspěvkové organizace je nastaveno spíše diskriminačně, avšak můžeme v něm najít i výhodu, která spočívá v možnosti snížení základu daně z příjmu formou snížení daňového základu až o 30 % nebo 300 tis. Kč, maximálně o 1 mil. Kč. Přičemž podmínkou je použití takto získaných prostředků ke krytí nákladů souvisejících s hlavní činností v následujících třech letech.

V souvislosti s DzP právnických osob bychom měli na tomto místě krátce zmínit otázku daňových a účetních odpisů, jakožto nákladových položek.

Městské divadlo Zlín odepisuje hmotný i nehmotný majetek na základě zřizovatelem schváleného odpisového plánu. Účetní odpisy slouží příspěvkové organizace k vytvoření rezervy na další investování do obnovy majetku, což v praxi znamená „převedení“ účetních odpisů do fondu dlouhodobého majetku. Jelikož MDZ nemá hmotný a nehmotný majetek ve svém vlastnictví, nýbrž hospodaří pouze s majetkem svěřeným, není oprávněna při výpočtu DzP

uplatňovat odpočet daňových odpisů. Naopak je povinna vyloučit ze základu DzP hodnotu nákladů na účetní odpisy prováděných u svěřeného majetku.

### **Daň z přidané hodnoty (DPH)**

Městské divadlo Zlín patří k osobám povinným k dani z přidané hodnoty, jelikož poskytuje služby a tím tedy vykonává ekonomickou činnost. Plátcem DPH se organizace stala od 1. 1. 2005, poté co po novele zákona o dani z přidané hodnoty, která proběhla v roce 2004, splnila podmínku ročního obratu přesahujícího 1 mil. Kč. V současné době je tedy MDZ plátcem DPH z hospodářské činnosti, přičemž z hlavní činnosti je osvobozeno od plátcovství bez nároku na odpočet dle § 61 písmena e) a f) zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. MDZ není oprávněno odpočítat DPH na vstupu u činnostech, který jsou kryty příspěvkem od zřizovatele, a proto řeší výpočet DPH koeficientem.

### **Daň z nemovitosti**

Městské divadlo Zlín, jak již bylo zmíněno, nemá ve svém vlastnictví žádné pozemky ani stavby. Je však oprávněno, na základě zřizovací listiny, s tímto majetkem hospodařit. Vzhledem ke skutečnosti, že stavby jsou využívány nejen k provozu hlavní činnosti, ale i doplňkové respektive podnikatelské činnosti, stává se divadlo poplatníkem daně z nemovitosti.

### **Daň silniční**

V případě příspěvkových organizací jsou předmětem daně silniční motorová vozidla a jejich přípojná vozidla, v případě že jsou registrovaná a provozovaná v České republice a jsou používána k činnostem, z nichž plynoucí příjmy jsou předmětem daně z příjmu. [6] Městské divadlo Zlín má vyřízeno živnostenské oprávnění na provoz silniční motorové dopravy:

- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
- vnitrostátní příležitostná osobní.

Do roku 2008 provozovalo MDZ tuto živnost především v souvislosti s přepravou diváků do divadla formou pravidelných svozů. Vzhledem k nevyhovujícímu technickému stavu autobusu bylo divadlo nuceno jej vyřadit z evidence a investice na nákup nového autobusu nebyla SMZ dosud schválena. Od 4. 6. 2008 má tedy MDZ tuto živnost pozastavenou, a tudíž od tohoto období neodvání silniční daň.

### Daň dědická a darovací

Vzhledem ke své právní formě, tj. příspěvková organizace, je Městské divadlo Zlín ve smyslu § 20 odst. 1 zákona č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů osvobozeno od placení této daně.

Přehled jednotlivých daní placených v období od roku 2005 do roku 2009 pro názornost uvádí následující tabulka (Tab. 13).

Tab. 13. Přehled uhrazených daní v letech 2005-2009

Druh daně	Výše uhrazené daně za období (v tis. Kč)				
	2005	2006	2007	2008	2009
Daň z příjmu právnických osob	75	79	186	194	173
Daň silniční	27	27	14	0	0
Daň z nemovitosti	1	1	1	1	1
Daň z přidané hodnoty	55	85	75	126	106

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 SWOT analýza

Pro dokreslení komplexního vyhodnocení fungování firmy je vhodné doplnit analýzu hospodaření také o SWOT analýzu. Pomocí tohoto marketingového nástroje zhodnotíme silné a slabé stránky Městského divadla Zlín, ale také hrozby a příležitosti spojené s provozem kulturního zařízení. Analýza je rozdělena na rozbor vnitřního prostředí (Tab. 14) a rozbor vnějšího prostředí (Tab. 15).

## 4.3.1 Analýza vnitřního prostředí

Tab. 14. Analýza vnitřního prostředí MDZ

		SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<b>VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ</b>	schopnost poskytovat kulturní služby na vysoké úrovni, kladné hodnocení kritikou i veřejností		nedostatečná dopravní obslužnost v kraji pro obyvatele vzdálenějších obcí
	vysoká profesionalita členů hereckého souboru, poskytování příležitosti mladým umělcům		hlavní předmětná činnost (vlastní inscenace) neposkytuje dostačující příjmy k pokrytí nákladových položek rozpočtu divadla
	schopnost organizovat významné mezinárodní i tuzemské akce a mezinárodní divadelní festival		právní forma omezující péči, ochranu a rozvoj svěřeného majetku
	nabídka reprezentativních prostorů divadla vhodných k realizaci společenských aktivit		velikost budovy a vysoké provozní náklady spojené s jejím provozováním
	četná ocenění umělecké práce (Ceny Thálie, Alfréda Radoka a diváků ČT)		nedostatečné využívání finanční podpory ze zdrojů EU
	vysoká finanční soběstačnost v porovnání s institucemi podobného charakteru		legislativní bariéry v oblasti odměňování

Zdroj: vlastní zpracování [35]

## 4.3.2 Analýza vnějšího prostředí

Tab. 15. Analýza vnějšího prostředí MDZ

		PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<b>VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ</b>	MDZ je poskytovatelem kulturních služeb města a celého regionu		ekonomická a politická nestabilita okolního prostředí
	v rámci kraje nabízí MDZ ojedinělé zázemí pro divadelní činnost (materiálně-technické, prostorové, personální)		tlak zřizovatele a dalších donátorů na komercializaci nabídky (potenciální možnost snižování umělecké hodnoty)
	vysoká kvalita inscenací respektive poskytovaných služeb		navyšování cen energií, materiálu, autorských honorářů a dalších nákladů, vedoucí ke zvyšování cen vstupného
	orientace na diváky respektive uspokojování jejich potřeb		vybudování dalších kulturních prostor ve městě Zlín, tzn. rostoucí konkurence
	využití možnosti získání finančních prostředků z fondu EU a úcta k dlouhodobým partnerstvím		negativní mediální výstupy
	včasná a rychlá informovanost veřejnosti		
	nové internetové stránky		

Zdroj: vlastní zpracování [35]

## 5 ANALÝZA MOŽNOSTI PŘECHODU MĚSTSKÉHO DIVADLA ZLÍNA NA JINOU PRÁVNÍ FORMU

Městské divadlo Zlín bylo zřízeno jako účelová organizace, s cílem zajistit kulturní vyžití občanů města, tzn. je chápáno jako veřejná kulturní služba. Při analýze možností přechodu této příspěvkové organizace na jinou právní formu musíme z této skutečnosti vycházet, jelikož předmět činnosti bude mít na vhodnou volbu významný vliv. Hned v úvodu můžeme vyloučit akciovou společnost, jelikož tato právní forma se svou strukturou a složitostí v případě provozování kulturní činnosti jeví možná jen v případě velmi silných kapitálových partnerů a v případě komerčního typu divadla. Z důvodu nemožnosti realizace můžeme vyloučit také komanditní společnost a veřejnou obchodní společnost, které nemohou být založeny za jiným účelem než podnikání, tzn., že nemohou být zřízeny za účelem provozování kulturních služeb.

### 5.1 Příspěvková organizace

Přestože historicky tato právní forma v oblasti kultury převládala, v současné demokratické době se základní principy fungování příspěvkové organizace respektive divadla stávají překážkou rozvoje divadelní praxe.

Mezi základní nevýhody, které s sebou nese právní subjektivita příspěvkové organizace v oblasti divadelní činnosti, bychom mohli zahrnout:

- přímý ekonomický vliv zřizovatele (nutný souhlas zřizovatele při uzavírání smluv o půjčkách, úvěrech či leasingu, dále je souhlas nutný při použití zisku z doplňkové činnosti k jinému využití než jen ve prospěch hlavní činnosti),
- oblast hospodaření s majetkem i oblast daňová je nastavena diskriminačním způsobem vůči soukromému sektoru,
- ztížené financování divadelní činnosti z důvodu rozdílného časového období hospodářského roku (rozpočet je definován na kalendářní rok) a divadelní sezóny,
- omezená možnost vícezdrojového financování,
- konkurenceschopnost a výkonnost divadla ohrožují stanovené limity v oblasti mzdové politiky (platové poměry a jejich regulace jsou dány zákonem, existuje limit mzdových prostředků i limit pracovních pozic).

Legislativní forma příspěvkové organizace s sebou samozřejmě nese i nesporné výhody. Mezi hlavní pozitivum této právní formy patří pravidelné financování z rozpočtu města. Příspěvková organizace je také zárukou zaměstnanosti a stálých mezd, přestože se pohybují pod celostátním průměrem.

I přes zmíněné nevýhody existuje možnost zachovat stávající organizační formu. Vyžadovalo by to však efektivnější a hlubší využívání dostupných controllingových nástrojů.

Nabízí se také možnost sloučení s jinou příspěvkovou organizací. Tato varianta je však v případě divadla nerealizovatelná, jelikož SMZ není zřizovatelem jiné příspěvkové organizace se stejným nebo podobným předmětem činnosti.

## 5.2 Outsourcing

V současné době MDZ využívá outsourcingových služeb k zabezpečení některých oblastí své činnosti, konkrétně k zajištění ostrahy a úklidu objektu. Varianta úplného outsourcingu by spočívala ve zrušení stávající příspěvkové organizace a plném zabezpečení všech činností Městského divadla Zlín externě. Řízení a kontrola outsourcovaných oblastí by musela probíhat pod hlavičkou příslušných odborů SMZ. Vzhledem k velmi specifickému předmětu činnosti, se však tato možnost jeví jako nevhodná. Především pak z důvodu administrativní a organizační náročnosti, jelikož stávající personál Statutárního města Zlín by v žádném případě nemohl některé činnosti divadla kvalifikovaně řídit a kontrolovat.

## 5.3 Výběr vhodné varianty

Výše uvedené varianty řešení stávající situace nabízejí své klady a pochopitelně také svá úskalí. Při posouzení všech výhod a nevýhod plynoucích z různých právních forem, jenž byly charakterizovány v teoretické části, s přihlédnutím k současné ekonomické, personální a hospodářské situaci divadla a v neposlední řadě také vzhledem k všeobecným tendencím a záměrům Statutárního města Zlín přicházejí do úvahy dvě právní formy.

Pravděpodobnější variantou transformace je výkon kulturní činnosti formou samostatné společnosti s ručením omezeným. Tento typ právní formy se již u mnoha divadel v ČR, především v hlavním městě Praze, osvědčil, a proto je určitý předpoklad i jeho zdárného zavedení v případě Městského divadla Zlín.

Důvody pro přeměnu MDZ na právní formu s. r. o. lze stručně shrnout do několika bodů:

- s. r. o. je samostatným právním subjektem, který může vlastnit majetek, z čehož vyplývá i odpisová a daňová optimalizace,
- společnost není ve svém finančním hospodaření omezována do takové míry, jako tomu je v případě příspěvkové organizace, tzn. větší příležitost pro samostatné rozhodování managementu,
- Statutární město Zlín v pozici zakladatele s. r. o. bude ručit za závazky společnosti pouze do výše majetku s. r. o.,
- ekonomické procesy v tomto druhu legislativní formy budou jednodušší a více transparentní,
- zvýšení konkurenceschopnosti daného podnikatelského subjektu.

Druhou potenciální variantou je výkon činnosti formou obecně prospěšné společnosti. I v případě této právní formy existuje řada přínosů, které plynou z výkonu kulturní činnosti formou této organizace. Hlavní výhodou je bezesporu omezení vlivu zakladatele na hospodaření o. p. s, především pak neomezená možnost disponovat s majetkem. Druhou podstatnou výhodou je podobně jako u s. r. o. zvýšení konkurenceschopnosti. Rozdíl oproti společnosti s ručením omezeným plyne především ze způsobu nakládání se ziskem, kdy o. p. s. je povinna celý zisk po zdanění převést do rezervního fondu.

Přestože k této legislativní formě již Statutární město Zlín přistoupilo v minulých letech v případě Filharmonie Bohuslava Martinů, není v současné době tato možnost preferovaná. V této práci proto zaměříme pozornost především na společnost s ručením omezeným.

Rozhodující v případě celého procesu transformace bude načasování, příprava a řízení vybrané právní změny včetně změn personálních.



## 6 SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Právní úprava transformace příspěvkové organizace na společnost s ručením omezeným není na rozdíl od změny právní formy např. z s. r. o. na a. s. legislativně řešena žádnou ucelenou formou. V procesu transformace Městského divadla Zlín na s. r. o. budou vystupovat tři subjekty: Statutární město Zlín, jakožto zřizovatel MDZ, samotná příspěvková organizace a nově vznikající společnost s ručením omezeným.

Při procesu změny právní formy Městského divadla Zlín bude uplatněn model jediného zakladatele. Společnost s ručením omezeným bude založena pouze Statutárním městem Zlín, tzn., že město bude mít stoprocentní majetkovou účast v nové společnosti. Nevýhodou tohoto modelu je výše poplatku za zhotovení notářského zápisu, který bude v případě založení společnosti jedním zakladatelem nezbytný. Notářský poplatek bude odvozen od hodnoty vkladu zakladatele, čímž se významně zvýší náklady spojené s celkovým procesem transformace.

Teoreticky existují minimálně dva další modely založení obchodní společnosti, které počítají se dvěma zakladateli:

1. založení společnosti územně samosprávným celkem (obcí) a stávající příspěvkovou organizací,
2. založení s. r. o. územně samosprávným celkem (obcí) a fyzickou osobou, např. v podobě stávajícího ředitele příspěvkové organizace.

Oba zmíněné modely nejsou však z hlediska praxe příliš uplatňované, především z hlediska omezené kontroly obce nad vznikající společností.

Statutární město Zlín z pozice zřizovatele MDZ vydá rozhodnutí o zrušení příspěvkové organizace a vzniku společnosti s ručením omezeným. Z hlediska působnosti jednotlivých orgánů obce, bude zastupitelstvo SMZ dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, rozhodovat o založení nebo zrušení s. r. o., schválení zakladatelské listiny, stanov, včetně pozdějších změn těchto dokumentů, popř. rozhodovat o účasti v již založené s. r. o. Dále bude zastupitelstvo SMZ oprávněno delegovat zástupce města na valnou hromadu s. r. o., v nichž bude mít SMZ majetkovou účast a navrhopvat a odvolávat zástupce SMZ do ostatních orgánů s. r. o.

Rada obce bude plnit vůči s. r. o. založenému zastupitelstvem ostatní úkoly zakladatele, nebudou-li vyhrazeny zastupitelstvu, a rozhodne ve věcech obce jako jediného společníka.

## 6.1 Řešení majetkové struktury

Při založení společnosti s ručením omezeným bude vzhledem k objemu movitého a nemovitého majetku otázka jeho převodu velmi důležitá.

Existuje několik možností převodu majetku, a to:

- a) vkladem zakladatele,
- b) prodejem,
- c) darem,
- d) pronájmem.

V případě transformace Městského divadla Zlín je nejpravděpodobnější variantou převodu majetku nepeněžitý vklad zakladatele - Statutárního města Zlín, případně kombinace vkladu a pronájmu. Jelikož hodnota majetku v současnosti svěřeného Městskému divadlu Zlín zcela jistě překračuje povinnou minimální výši základního kapitálu, nabízí se tedy možnost, část majetku do s. r. o. vložit a část společnosti pronajmout. V tomto případě by se logicky nabízela možnost pronajmout nemovitý majetek a movitý majetek vložit do společnosti formou nepeněžitěho vkladu. Varianta kombinovaného převodu by zajišťovala Statutárnímu městu Zlín větší míru kontroly. Nepeněžitý vklad by bylo možno uskutečnit dvěma způsoby:

- příspěvková organizace zanikne, SMZ majetek vloží do nově vznikající s. r. o.,
- SMZ odejme majetek příspěvkové organizaci za její existence a vloží jej do s. r. o.

V pravomoci zakladatele bude rozhodnout, který z majetku v současnosti užívaného příspěvkovou organizací bude převeden do vznikající společnosti s ručením omezeným. Jelikož je v zájmu SMZ zachovat funkční kontinuitu mezi stávající příspěvkovou organizací a nově vzniklou s. r. o., musí selekci majetku provést vskutku důsledně. Vzhledem k velké specifikaci předmětu činnosti divadla považujeme za nutné, aby výběr majetku zakladatel, tj. SMZ konzultoval s Městským divadlem Zlín, přičemž existuje jistý předpoklad, že bude nutno zachovat majetek ve stávající struktuře.

Nutným krokem ze strany Městského divadla Zlín, souvisejícím s převodem majetku, bude provedení mimořádné inventarizace majetku a závazků. Na základě inventurního soupisu majetku, který byl účetně veden v příspěvkové organizaci a bude výstupem mimořádné inventarizace, bude vyčleněn majetek, který by byl pro organizace jako s. r. o. využitelný. Z hlediska časové náročnosti inventarizace považujeme za efektivní načasovat proces transformace, tak aby bylo možno spojit mimořádnou inventarizaci s řádnou, která se koná k 31. 12. daného roku.

Před samotným převodem bude nutno zajistit stanovení hodnoty vybraného souboru majetku, tzn. nepeněžitěho vkladu. Hodnota vkladu se stanoví podle posudku zpracovaného dvěma soudními znalci nezávislými na stávající ani nově vznikající společnosti, které jmenuje soud. Návrh na jmenování znalců podává budoucí zakladatel tj. Statutární město Zlín. O návrhu na určení znalců musí soud rozhodnout do 15 dnů od doručení návrhu. Znalecký posudek musí obsahovat minimálně tyto náležitosti [15, § 59]:

- popis nepeněžitěho vkladu,
- použité způsoby jeho ocenění,
- částku, kterou se nepeněžitý vklad oceňuje.

V době převodu majetku by neměl být znalecký posudek starší 3 měsíců. Odměnu za zpracování posudku znalcem hradí společnost a stanoví se dohodou. Musíme tedy s tímto nákladem počítat při posuzování transformace z pohledu vynaložených nákladů.

Z pohledu finančních dopadů transformace je nutno zmínit, že v případě, že bude nepeněžitý vklad do společnosti s ručením omezeným zahrnovat i nemovitosti, jsou tyto osvobozeny od daně z převodu nemovitostí. Bude-li vkladem nemovitost, osvobození se neuplatní, pokud do pěti let od vložení vkladu zanikne účast společníka v obchodní společnosti.

V souvislosti s majetkovou strukturou je nutno na závěr zmínit, že věková struktura movitého i nemovitého majetku je poměrně vysoká, tj. průměrně 25 let. Hmotný i nehmotný majetek je k 31. 12. 2009 odepsán ve výši 56,9 %. A jelikož je pravděpodobné, že majetek bude vložen do společnosti ve stejné struktuře, jakou má ve stávající příspěvkové organizaci, vyplývá z toho fakt, že do budoucna bude nutno počítat s vynaložením finančních prostředků nezbytných na obnovu a zhodnocení majetku.

## 6.2 Ekonomická stránka přechodu

Ekonomickou stránku přechodu je nutno připravit jako celek, protože kromě převodu majetku a s ním souvisejících úkonů, dochází i k jiným změnám, které mají vliv na fungování společnosti. Různé ekonomické aspekty můžeme shrnout do několika bodů:

- rozdílná legislativa pro vedení účetní evidence,
- rozdílný přístup k výsledku hospodaření,
- změny v daňovém režimu,
- možnost uplatnění daňových odpisů,
- změny v systému financování.

Při **vedení účetnictví** bude s. r. o. zcela podřízena zákonu č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů. Dále bude společnost povinna se řídit vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění vyhlášky č. 469/2008 Sb. a Českými účetními standardy pro podnikatele. Vedení účetnictví s. r. o. bude na rozdíl od stávajícího účetnictví Městského divadla Zlín přehlednější a jednookruhové, tzn., že s. r. o. nebude povinna odděleně sledovat náklady, výnosy a výsledek hospodaření odděleně na hlavní a hospodářskou činnost. Účetnictví bude lépe zajišťovat věrný a poctivý obraz o stavu majetku a závazků a o výsledku hospodaření. S. r. o. bude vyjadřovat aktiva jen v reálných hodnotách, tj. bude vytvářet opravné položky k přechodnému snížení aktiv a závazky bude vyjadřovat s ohledem na budoucí rizika včetně obchodního. [20]

Z hlediska **daňového režimu** musíme respektovat rozdílný přístup k dani z příjmu právnických osob. Předmětem DzP u s. r. o. podnikající v oblasti kultury jsou výnosy z veškeré činnosti a nakládání s veškerým majetkem po odečtení nákladů při respektování jejich věcné a časové souvislosti v daném zdaňovacím období. S. r. o. si na rozdíl od příspěvkové organizace, ale i obecně prospěšné společnosti a občanských sdružení bude moci uplatnit jako daňově účinné daňové ztráty v plném rozsahu.

Dle zákona č. 357/1992 Sb. o dani dědické, darovací a převodu nemovitostí ve znění pozdějších předpisů je od daně dědické a darovací osvobozeno bezúplatné nabytí majetku určeného na financování zařízení v oblasti kultury, pokud je nabyt právnickou osobou, která je zřízena k zabezpečování těchto činností. Jelikož bude s. r. o. zřízena právě k tomuto účelu, bude od daně osvobozena. Městské divadlo Zlín, jakožto s. r. o. nebude dle zákona

č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitosti, ve znění pozdějších předpisů osvobozeno od daně z pozemků a staveb. Z hlediska silniční daně, budou dani podléhat všechna vozidla, která bude mít s. r. o. zahrnuta ve svém majetku.

Z pohledu plynulého navázání všech ekonomických činností stávající příspěvkové organizace Městské divadlo Zlín a společnosti s ručením omezeným je nutno také vyřešit **přechod smluvních vztahů**. Postupně bude realizována cese smluvních vztahů, tj. převzetí práv a povinností ze současných smluvních vztahů na základě uzavření smlouvy mezi příspěvkovou organizací a s. r. o. K postoupení pohledávek a závazků bude nutný souhlas ostatních smluvních stran, jinak budou smlouvy neplatné. Cese se bude týkat zejména:

- autorských smluv, tj. smluv o vytvoření a užití díla, smluv o provedení uměleckého výkonu a smluv o autorských honorářích,
- nájemních smluv, jelikož divadlo v současné době, na základě souhlasu zřizovatele, pronajímá některé nebytové prostory jiným subjektům,
- smluv souvisejících s provozem.

V souvislosti s ekonomickými aspekty přechodu je nutno připomenout přetrvávající finanční propojení mezi Statutárním městem Zlín a nově vzniklou společností s ručením omezeným, která bude SMZ založena k zajišťování ve své povaze neziskových činností. Lze tedy odhadovat, že pokud bylo zajišťování určitých činností ztrátové v době, kdy je zabezpečovala příspěvková organizace, bude ztrátové i budou-li zabezpečovány obchodní společností. A toto tvrzení potvrzují i předchozí analýzy, ze kterých je naprosto zřejmé, že Městské divadlo Zlín není schopno zabezpečovat svoji činnost pouze vlastními prostředky. Rozhodujícím faktorem v případě posouzení přínosu transformace z hlediska financování bude, zda změna právní formy přinese z dlouhodobého hlediska snížení poskytované finanční podpory ze strany SMZ.

Z hlediska **převodu vlastnictví majetku** ze SMZ na společnost s ručením omezeným dojde ke snížení možnosti rozhodovat o nakládání s tímto majetkem, ale také k vymanění se takového majetku z veřejnoprávních kontrolních mechanismů plynoucích především ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě.

### 6.3 Personální stránka přechodu

Důsledkem procesu transformace bude také faktický i právní převod práv a povinností plynoucích z pracovněprávních vztahů z původního zaměstnavatele, tj. Městského divadla Zlín na společnost s ručením omezeným.

K 31. 12. 2009 Městské divadlo Zlín zaměstnává 119 kmenových zaměstnanců a 20 zaměstnanců vykonávajících činnost na základě dohody o provedení činnosti. Je předpokladem, že všichni kmenoví zaměstnanci přejdou do nové firmy za stejných podmínek, jako mají dosud u příspěvkové organizace.

Jak vyplývá z § 338 odst. 2 zákoníku práce, „*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. 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*“.

Městské divadlo Zlín bude dále povinno podle § 339 odst. 1 zákoníku práce informovat odborovou organizaci o skutečnostech souvisejících s převodem pracovněprávních práv a povinností. Zejména je nezbytné projednat:

- stanovené nebo navrhované datum převodu,
- důvody převodu,
- právní, ekonomické a sociální důsledky převodu pro zaměstnance,
- připravovaná opatření ve vztahu k zaměstnancům. [19]

Ve všech projednávaných otázkách je nutné, aby bylo dosaženo shody mezi Městským divadlem Zlín a jeho odborovou organizací.

Podstatnou skutečností související s převodem práv a povinností z pracovněprávních vztahů je fakt, že tento přechod nelze chápat jako ukončení pracovního poměru a navázání nového, nýbrž pokračování existujícího pracovněprávního vztahu. Z toho plyne, že zaměstnancům

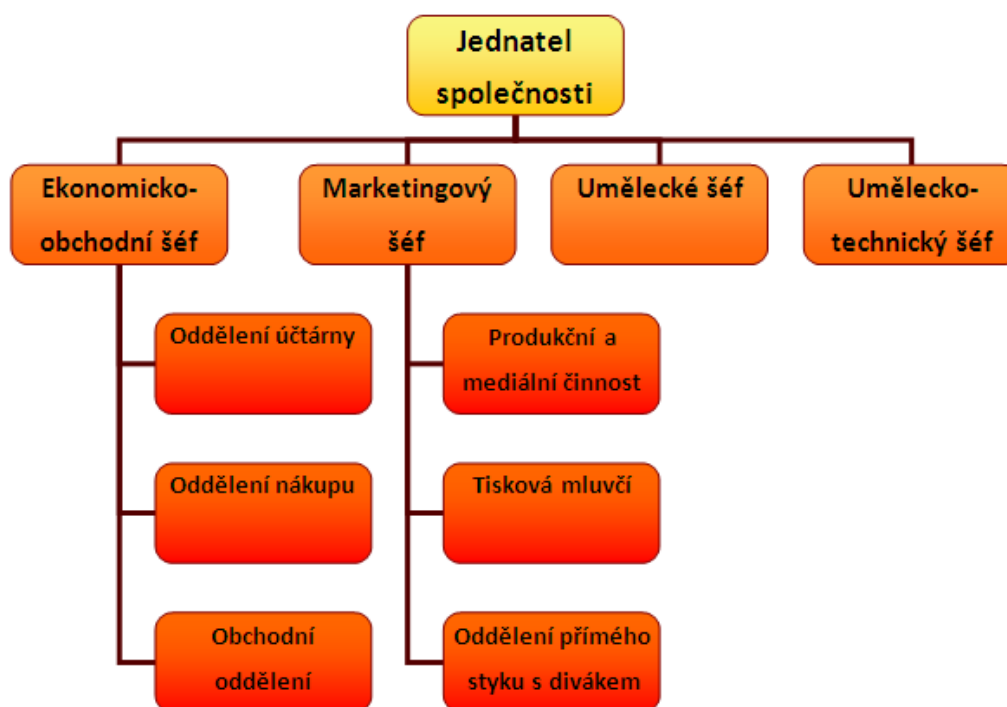
nevznikne nárok na odstupné. Tato informace je rovněž důležitá při zvážení celkových nákladů procesu transformace.

Zaměstnanci společnosti s ručením omezeným budou odměňováni podle zákoníku práce v platném znění. Na rozdíl od příspěvkové organizace bude moci společnost s ručením omezeným využít smluvních mezd, ale i neomezených motivačních prostředků.

Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným bude, podle §133 odst. 1 OZ, jeden nebo několik jednatelů, přičemž v případě MDZ se bude jednat pouze o jednoho jednatele. Jednatelům může být pouze fyzická osoba, proto je nutné zajistit výběrové řízení. Tento úkon zabezpečí stávající zřizovatel příspěvkové organizace, tj. Statutární město Zlín. Při výběrovém řízení musí být kladem důraz na vysoké manažerské schopnosti, ale také umění vést a motivovat zaměstnance. Pro oblast divadelní činnosti bude také žádoucí, aby měl vybraný jednatel alespoň minimální zkušenosti z tohoto oboru. Jednatele bude jmenovat valná hromada společnosti. Statutární orgán bude do značné míry plnit povinnosti stávajícího ředitele. Mezi nejvýznamnější povinnosti jednatele, které bude povinen zajistit, můžeme zahrnout:

- řádné vedení předepsané evidence a účetnictví,
- sestavení roční účetní závěrky a vyhotovení výroční zprávy,
- uzavírání pracovních poměrů se zaměstnanci,
- povinnost informovat společníky o záležitostech společnosti.

Organizační struktura společnosti s ručením omezeným bude podobná stávající příspěvkové organizaci pouze s mírnými rozdíly, jak můžeme vidět na obrázku (Obr. 7). Nově vzniklá společnost bude mít 4 šéfy: ekonomicko-obchodního, umělecko-technického, uměleckého a marketingového šéfa. Oproti stávajícímu organizačnímu uspořádání, divadlo zvažuje rozšíření nejužšího vedení o pozici marketingového šéfa. Tato úvaha plyne z nutnosti zvýšit konkurenceschopnost divadla vůči okolním subjektům a s tím je spojena otázka propracované marketingové strategie a jejího důsledného dodržování. A jelikož v současné době jsou veškeré marketingové činnosti Městského divadla Zlín realizovány pod vedením ekonomicko-obchodního šéfa, považujeme proto osamostatnění činností ekonomických od činností marketingových za žádoucí, z důvodu zvýšení efektivity obou těchto stěžejních oblastí společnosti.



Obr. 7. Organizační struktura s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

V organizačním diagramu je naznačeno pouze přeskupení činností mezi ekonomicko-obchodním šéfem a marketingovým šéfem. Podrobnější organizační rozdělení úseků spadajících pod uměleckého a umělecko-technického šéfa zůstane nezměněno a můžete jej vidět v příloze č. I tohoto dokumentu.

#### 6.4 Analýza konkurence a zákazníků

Pro činnost Městského divadla Zlín jako společnosti s ručením omezeným bude jedním z rozhodujících faktorů úspěšného fungování, zvýšení konkurenceschopnosti a získání nových zákazníků. Součástí přípravné fáze procesu transformace proto musí být také zhodnocení stávající konkurence a určení potenciálu rozvoje. Cílem konkurenční strategie společnosti bude nalézt v odvětví takové postavení, kdy bude MDZ schopno nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Největší konkurenční boj v oblasti kultury ve Zlínském kraji probíhá mezi Městským divadlem Zlín a Slováckým divadlem Uherské Hradiště. Obě firmy se snaží získat více zákazníků nabízením ojedinělých služeb s řadou výhod. V případě divadel jde především o nabídku celé řady předplatného na divadelní představení, které se obě divadla snaží přizpůsobit pří-



mo přáním a potřebám diváků. Slovácké divadlo představuje z hlediska konkurentů jediné profesionální divadlo. Vedle něj, však existuje řada společností, které se rovněž zaměřují na produkci divadelních služeb. Ve Zlínském kraji se jedná zejména o tyto soukromé i veřejné právnické osoby:

- divadlo Malá scéna,
- Otrokovická Beseda,
- Kongresové centrum,<sup>6</sup>
- ochotnické divadlo ve Hvozdné,

Při analýze konkurenčního prostředí musíme vzít v úvahu také podnikatelské subjekty, které poskytují služby obdobného charakteru, tzn., nabízejí tzv. substituční produkty. Mezi tyto konkurenty můžeme zařadit především:

- Filharmonii Bohuslava Martinů Zlín,
- kina a multikina,
- hudební kluby.

Nejsilnější skupinu zákazníků představují pro Městské divadlo Zlín velké organizace typu školy, mateřské školky a jim podobné organizace. Tito odběratelé mají velice silnou pozici, jelikož odebírají velké množství služeb respektive vstupenek a proto divadlo usiluje o jejich udržení. Velký potenciál pro další rozvoj představují také jak velké výrobní firmy, tak i úřady a instituce, kde rozhodujícím kritériem je vysoký počet zaměstnanců. Na tuto cílovou skupinu by divadlo mělo do budoucna také soustředit pozornost a zaměřit marketingovou kampaň tímto směrem.

## 6.5 Finanční dopady procesu transformace

Při realizaci procesu transformace bude nutno počítat také s možnými související finanční náklady, které bude nezbytné vynaložit k zajištění hladkého průběhu přechodu Městského divadla Zlín na společnost s ručením omezeným. Některé finanční dopady již byly zmíněny

---

<sup>6</sup> Předpokládané zahájení činnosti Kongresového centra je datováno na září roku 2010.

v rámci předchozích komentářů, ale nyní se je pokusíme shrnout všechny. V souvislosti s procesem přechodu příspěvkové organizace na s. r. o. se bude jednat především o vynaložení těchto nezbytných výdajů:

- vypracování notářského zápisu o založení s. r. o., tzn. vyhotovení zakladatelské listiny - výše notářského poplatku za sepsání zakladatelské listiny bude závislá, na výši základního kapitálu společnosti,
- vypracování znaleckého posudku nutného pro převod majetku,
- výdaje na výpisy z trestního rejstříku jednatelů případně odpovědných zástupců,
- výdaje na zajištění dokladů o tzv. „bezdlužnosti“ jednatelů na České správě sociálního zabezpečení, dále u zdravotních pojišťoven a v neposlední řadě také u správce daně,
- poplatky za výpis z katastru nemovitostí,
- poplatky za zřízení živnostenských listů pro další doplňkové činnosti,
- poplatky za zřízení nového bankovního účtu,
- soudní poplatek za zapsání nové společnosti do obchodního rejstříku,
- poplatky za ověřování podpisů a listin,
- poplatky za výpis z obchodního rejstříku a živnostenského rejstříku,
- náklady spojené s inventarizací majetku pro účely zhotovení znaleckého posudku (náklady na dohody o provedení práce, které bude nutno uzavřít s externími pracovníky, jelikož mimořádnou inventarizaci nebude schopno MDZ za běžného provozu zajistit vlastními zaměstnanci),
- náklady související s přechodem práv a povinností ze smluvních vztahů,
- náklady související s případnou změnou názvu firmy (razítka, vizitky, logo, příprava reklamních materiálů, apod.),
- další administrativní náklady spojené s transformací (poplatky, kolky, poštovné).

Pro lepší přehlednost a z důvodu snahy o vyčíslení celkových odhadovaných finančních nákladů projektu, shrneme možné související nákladové položky do následující tabulky (Tab. 16). Níže uvedený rozpočet je pouze orientační, a může se měnit, především v závislosti na

výši základního kapitálu společnosti s ručením omezeným. Ceny uvedené v rozpočtu jsou kalkulovány bez DPH 20%.

Tab. 16. Orientační rozpočet nákladů souvisejících se založením s. r. o.

Úkon	Odhadovaná cena v Kč
Sepsání zakladatelské listiny - notářského zápisu včetně stejnopisu	36 000,00
Vyhotovení znaleckého posudku	30 000,00
Ohlášení živností	1 000,00
Návrh na zápis změn do Obchodního rejstříku	1 000,00
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	200,00
Výpisy z obchodního rejstříku a živnostenského rejstříku	300,00
Poplatky za zřízení bankovního účtu	500,00
Náklady spojené s inventarizací majetku a závazků	15 000,00
Ověřování podpisů a listin	500,00
Ostatní administrativní poplatky	1 000,00
Ostatní související náklady	5 000,00
<b>Celková výše předpokládaných nákladů</b>	<b>90 500,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování [26]

## 6.6 Harmonogram projektu založení a vzniku společnosti s ručením omezeným

Projekt založení a vzniku společnosti s ručením omezeným je velmi složitý a zdoluhavý proces, který má určité zákonem stanovené kroky, které je nutno respektovat. Celý tento proces je možno rozdělit do dvou hlavních fází, a to fáze založení a fáze vzniku. Vzhledem ke skutečnosti, že tato práce řeší možnost přeměny příspěvkové organizace, nikoliv však již probíhající transformaci, nebudeme v této části hovořit o přesných termínech projektu, nýbrž o teoreticky možných časových rovinách. Dle odhadu časové náročnosti procesu transformace lze konstatovat, že tento proces nebude kratší než jeden rok. Vzhledem k funkčnímu období divadelní sezóny, které je odlišné od hospodářského roku, je na zvážení, zda bude vhodnější celý proces přeměny provést tak, aby novou sezónu otevřelo Měst-

ské divadlo Zlín po dokončené přeměně, či zda zahájit činnost nově vzniklé společnosti na začátku hospodářského roku.

Samotnému procesu založení bude předcházet vypracování odborných posudků, hodnotících přeměnu z hlediska všech možných právních, ekonomických, majetkových, personálních a dalších aspektů. Tyto materiály budou následně předloženy ke schválení zřizovateli, čímž bude zahájen celý proces založení nové společnosti (Tab. 17).

Tab. 17. Fáze založení s. r. o. – rozhodnutí ZMZ

Krok	Specifikace činností	Časový předpoklad
1.	Předložení materiálů o založení s. r. o. do Rady města Zlína (RMZ) následně do Zastupitelstva města Zlína (ZMZ).	8-10 týdnů
2.	Po předložení příslušných materiálů, RMZ doporučí záměr založení nové obchodní společnosti ke schválení Zastupitelstvem.	
3.	Rozhodnutí ZMZ o založení nové obchodní společnosti, jehož součástí bude schválení právní formy a názvu firmy, vymezení účelu podnikání, vymezení struktury a výše základního kapitálu.	
4.	Jmenování členů statutárních orgánů společnosti - jednatelů, jmenování členů dozorčí rady a valné hromady.	3 týdny

Zdroj: vlastní zpracování

Před samotným sepsáním zakladatelské listiny musí následovat několik úkonů, které je nutné zabezpečit na straně Městského divadla Zlín. Na základě zplnomocnění bude nutno vyhotovit společný posudek, jenž zpracuje jeden či více znalců, dle rozhodnutí SMZ, nezávislých na nové společnosti a jmenovaných soudem. Na základě tohoto posudku bude stanovena hodnota vkládaného majetku – v případě nepeněžitého vkladu. Tomuto kroku musí předcházet provedení mimořádné inventarizace majetku MDZ. Souběžně s těmito aktivitami může probíhat sepsání zakladatelské listiny (Tab. 18).

Tab. 18. Fáze založení s. r. o. – činnosti související se sepsáním zakladatelské listiny

Krok	Specifikace činností	Časový předpoklad
5.	Vyhotovení znaleckého posudku, kterým bude stanovena hodnota vkládaného majetku, v případě nepeněžitého vkladu.	10 týdnů
6.	Vyhotovení zakladatelské listiny, stanov a jejich schválení v ZMZ.	3 týdny
7.	Vyhotovení notářského zápisu o založení nové obchodní společnosti.	

Zdroj: vlastní zpracování

Jestliže bude zakladatelská listina zhotovena, mohou začít přípravné aktivity potřebné k sepsání návrhu na zápis nové společnosti do obchodního rejstříku. Soupis těchto činností můžete vidět v následující tabulce (Tab. 19). Úspěšným závěrem fáze vzniku s. r. o. bude její zapsání do obchodního rejstříku.

Tab. 19. Fáze vzniku s. r. o.

Krok	Specifikace činností	Časový předpoklad
8.	Přidělení IČO od statistického úřadu, vyřízení živnostenského oprávnění, založení běžného účtu nové obchodní společnosti.	12-15 týdnů
9.	Uzavření nájemní smlouvy mezi stávající příspěvkovou organizací a novou obchodní společností, případně smlouvu o výpůjčce pro doložení sídla nové obchodní společnosti.	3 týdny
10.	Zaslání žádosti o zápis do obchodního rejstříku se všemi zákonem stanovenými přílohami.	2 týdny
11.	Zápis s. r. o. do obchodního rejstříku, respektive vzniká s. r. o.	4-10 týdnů

Zdroj: vlastní zpracování

Bude-li nová společnost zapsána v obchodním rejstříku, budou následovat další úkony (Tab. 20) nezbytné pro zahájení činnosti společnosti s ručením omezeným. Půjde především o činnosti spojené s přechodem majetku, smluvních vztahů případně sjednání nových smluv, ale také převzetí práv a povinností plynoucích z pracovně právních vztahů novou společností. Dále bude nutné zabezpečit registraci nové společnosti na příslušných úřadech (FÚ, ČSSZ, zdravotní pojišťovny atd.). Je nutné podotknout, že z časového hlediska se jednotlivé kroky zahájení činnosti s. r. o. budou prolínat.

Tab. 20. Fáze zahájení činnosti s. r. o. a ukončení činnosti příspěvkové organizace

Krok	Specifikace činností	Časový předpoklad
12.	Stanovení termínu pro převedení veškerých činností na novou obchodní společnost.	3 týdny
13.	Vyřešení majetkových vztahů (vklad, darování, výpůjčky atd.).	8-10 týdnů
14.	Vyřešení personálního zajištění s. r. o., tj. přechod práv a povinností plynoucích z pracovně právního vztahu.	3-6 týdnů
15.	Přechod smluvních vztahů (dodavatelé, odběratelé atd.), případně sepsání nových smluv.	6-10 týdnů
16.	Registrace nové společnosti – registrace nové společnosti od data převodu činností u FÚ jako plátce DPH, daně z příjmů, daně silniční atd. Přihlásit novou společnost u zdravotní pojišťovny jako plátce.	8-15 týdnů
17.	Plné zahájení činnosti s. r. o.	

Zdroj: vlastní zpracování

Závěrečnou fází celého složitého procesu transformace je zrušení Městského divadla Zlín, příspěvkové organizace, jehož jednotlivé kroky jsou znázorněny v následující tabulce (Tab. 21).

Tab. 21. Zrušení a zánik Městského divadla Zlín, příspěvkové organizace

Krok	Specifikace činností	Časový předpoklad
18.	Rozhodnutí ZMZ o zrušení příspěvkové organizace Městské divadlo Zlín, k určitému datu	8-10 týdnů
19.	Zajištění úkonů předcházejících samotnému aktu zrušení příspěvkové společnosti.	
20.	Zrušení Městského divadla Zlín, příspěvkové organizace, výmaz z obchodního rejstříku.	2 týdny

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.7 Shrnutí úkonů jednotlivých zainteresovaných subjektů

Jelikož v časovém harmonogramu přechodu příspěvkové organizace na s. r. o. byly uvedeny všechny kroky z hlediska časové posloupnosti, pro lepší přehlednost si v následující části

shrňeme jednotlivé úkony transformačního procesu z hlediska odpovědnosti jednotlivých zainteresovaných subjektů.

**Statutární město Zlín**, musí zabezpečit tyto úkony:

1. rozhodnutí ZMZ o založení s. r. o.,
2. rozhodnutí o majetku, který bude převeden na s. r. o. a také o formě převodu tzn., zda půjde o převod vkladem při založení s. r. o, dar či prodej,
3. rozhodnutí zakladatelů o členech první dozorčí rady a valné hromady,
4. rozhodnutí ZMZ o zrušení příspěvkové organizace; ke zrušení příspěvkové organizace může dojít až po vzniku s. r. o., tj. po jejím zápisu do obchodního rejstříku,
5. rozhodnutí ZMZ (po vzniku s. r. o.) o převodu těch věcí, které nebyly vloženy do s. r. o. jako vklad zakladatele,
6. zjištění výmazu příspěvkové organizace Městské divadlo Zlín z obchodního rejstříku, na základě zaslání vyplněného formuláře.

**Městské divadlo Zlín**, je povinno vykonat tyto činnosti:

1. provést inventarizace hmotného a nehmotného majetku a závazků organizace,
2. zajistit ocenění majetku, který bude převáděn na s. r. o. na základě znaleckých posudků, přičemž posudky by neměly být ke dni převodu starší 3 měsíců,
3. informovat dlužníky o postoupení pohledávek, respektive věřitele o převzetí dluhu,
4. zpracovat analýzu pracovně právních vztahů – pracovní poměry, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, mateřské dovolené apod.

Po vzniku s. r. o. musí MDZ zajistit splnění těchto úkonů:

5. ukončit smluvní vztahy bez potřeby navazovat nové na úrovni s. r. o.,
6. uzavřít s s. r. o. smlouvy o převzetí dluhů a o postoupení pohledávek (zejména smlouvy o dodávkách energií, telefonních služeb, poštovních služeb apod.),
7. zajistit přechod práv a povinností z pracovně-právních vztahů,
8. vyhotovit prohlášení o neupotřebitelnosti hmotném majetku a zajistit na základě zplnomocnění ZMZ jeho bezúplatný převod na s. r. o., případně přenechání na základě nájemní smlouvy.

Nově vznikající **společnosti s ručením omezeným** plynou tyto povinnosti:

1. v návaznosti na rozhodnutí ZMZ o založení s. r. o. musí dokončit činnosti související se sepsáním zakladatelské listiny a předat návrh zakladatelské listiny notáři,
2. zabezpečit úkony nutné k vydání živnostenských listů na doplňkové činnosti,
3. zkompletovat přílohy potřebné k podání návrhu na zápis společnosti s ručením omezeným do obchodního rejstříku:
  - identifikace zakladatele tj. SMZ, doklad o jmenování statutárního zástupce, který bude podepisovat zakladatelskou listinu a návrh na zápis,
  - identifikace (jména, bydliště, rodná čísla) statutárních orgánů – jednatelů nově vzniklé společnosti,
  - výpisy z Rejstříku trestů statutárních orgánů – jednatelů,
  - čestné prohlášení jednatele o tom, že je plně způsobilý k právním úkonům,
  - podpisové vzory jednatelů společnosti,
  - oznámení statistického úřadu o přidělení IČ nové společnosti,
  - živnostenské listy popř. koncesní listiny na doplňkové činnosti,
  - znalecké posudky na nepeněžitě vklady s. r. o.,
  - doklad o právním titulu užívání prostor určených jako sídlo s. r. o. a výpis předmětné nemovitosti z katastru nemovitosti,
4. podat návrhu na zápis do obchodního rejstříku,
5. založit bankovní účet,
6. podat přihlášku nové společnosti k registraci na Finančním úřadě, České správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně,
7. určit postup pro vyhledání ředitele,
8. jmenovat ředitele, popř. další vedoucí pracovníky v přímé řídicí působnosti ředitele, v případě divadla půjde o uměleckého, ekonomicko-obchodního, marketingového a umělecko-technického šéfa,
9. navázat nové smluvní vztahy,



10. zajistit úkony potřebné k převzetí práv a povinností z pracovně právních vztahů v plném rozsahu.

## 6.8 Vyhodnocení varianty přechodu na společnost s ručením omezeným

Vzhledem ke všeobecným tendencím a tlaku na obce, aby během několika let zrušily všechny příspěvkové organizace, je tvorba projektu transformace Městského divadla Zlín na jinou právní formu žádoucí.

Zhodnocení možného provozování MDZ jako společnosti s ručením omezeným vychází z aktuálních dokumentů a informací, výsledků hospodaření, situace na trhu a posouzení ekonomických aspektů tohoto kroku. Celkově lze projekt přechodu zhodnotit dle uvedených skutečností jak z hlediska výhod, tak i možných negativních dopadů transformace.

Hlavní nevýhody přechodu na s. r. o.:

- rozsah doplňkové činnosti bude i nadále podílově relativně malý,
- v dohledné budoucnosti nelze očekávat při vynaložení minimálních finančních zdrojů s ohledem na současnou konkurenci podstatné navýšení doplňkové činnosti, resp. zvýšení výnosů,
- při přechodu na s.r.o. by s největší pravděpodobností nastalo zvýšení cen poskytovaných služeb,
- při vzniku s. r. o. není zaručena ekonomická stabilita jejího rozvoje.

Hlavní výhody plynoucí s provozu kulturní činnosti jako s. r. o.:

- s. r. o. bude samostatný právní subjekt, který bude moci vlastnit majetek a ve svém finančním hospodaření nebude omezen jako příspěvková organizace,
- SMZ v pozici zakladatele s. r. o. bude ručit za závazky společnosti pouze do výše majetku,
- SMZ, jako jediný společník bude mít i nadále určité rozhodovací pravomoci ve vztahu k vývoji nově vzniklé společnosti s ručením omezeným,
- s. r. o. je oprávněna vlastnit majetek, tzn., že nově vzniklá s. r. o. bude moci odepisovat a o daňové odpisy bude moci snížit daňový základ,

- právní subjektivita s. r. o. umožní zvýšení konkurenceschopnosti Městského divadla Zlín,
- změna právní formy Městského divadla Zlín by mohla přinést racionálnější, motivovanější a efektivnější poskytování služeb.

Tento projekt přechodu můžeme z hlediska všech uvedených aspektů považovat za reálný a z pohledu Městského divadla Zlín by změna příspěvkové organizace na společnost s ručením omezeným byla možnou variantou provozování kulturních služeb s očekávaným zvýšením konkurenceschopnosti, a tím tedy i docílení vyšší soběstačnosti divadla.

Z pohledu Statutárního města Zlín by změna právní formy MDZ na společnost s ručením omezeným znamenala především větší účetní a ekonomickou průhlednost hospodaření divadla. A z dlouhodobé perspektivy lze také předpokládat přínos v podobě snížení finančních prostředků, nutných k zajištění činnosti této kulturní instituce.

## ZÁVĚR

Téma této diplomové práce znělo: „Projekt přechodu příspěvkové organizace Městské divadlo Zlín na jinou právní formu“. Cílem bylo analyzovat hospodaření Městského divadla Zlín, analyzovat a zhodnotit možné varianty přechodu a následně vypracovat návrh projektu transformace na vybranou právní formu.

Teoretická část nejprve objasnila čtenářům základní principy a zákonitosti fungování příspěvkové organizace, z pohledu zřízení, statutárního orgánu, majetkové struktury a hospodaření, které je postaveno zejména na provozních dotacích obdržných od zřizovatele.

Na základě průzkumu literárních a internetových zdrojů byly stručně charakterizovány možné právní formy, které přicházely do úvahy v případě transformace Městského divadla Zlín. Konkrétně byla objasněna podstata, založení, vznik a způsob řízení obchodních společností - akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, komanditní společnosti a veřejné obchodní společnosti. Kromě obchodních společností byla popsána také podstata neziskové organizace – obecně prospěšné společnosti. Vedle právních forem byla pozornost krátce věnována také outsourcingu, co by možností zabezpečení veškeré činnosti organizace na základě smluvního vztahu s dodavateli.

Praktická část byla rozdělena na část analytickou a projektovou. Součástí analytické části práce bylo posouzení současné finanční a ekonomické situace Městského divadla Zlín. Finanční stav podniku byl analyzován na základě určitých ukazatelů, a to: analýzy zaměstnanců, analýzy položek majetkové a finanční struktury, rozboru nákladů a výnosů, analýzy zdrojů financování a v neposlední řadě bylo také zhodnoceno daňové zatížení organizace. Byla rovněž vyhodnocena činnost divadla z pohledu ukazatelů autarkie a rentability, které ukázaly, že divadlo nebylo ve sledovaném období soběstačné v rámci hlavní činnosti, avšak vzhledem ke skutečnosti, že ukazatel neklesl ve sledovaném období pod 98 %, bylo možné považovat soběstačnost organizace v rámci oboru činnosti za dostatečnou. Celkově můžeme dle provedené analýzy zhodnotit, že současná činnost divadla je vykonávána v obdobném rozmezí a s podobnými výsledky hospodaření jako ostatní organizace poskytující stejné či podobné služby.

Při posouzení všech výhod a nevýhod plynoucích z různých právních forem, s přihlédnutím k současné finanční situaci divadla a v neposlední řadě také vzhledem k všeobecným ten-

dencím a záměrům Statutárního města Zlín byla zvolena vhodná varianta pro přeměnu právní formy, a to společnost s ručením omezeným.

V projektové části byly potom zhodnoceny jednotlivé aspekty přechodu, tzn. odlišnosti oproti stávajícímu stavu, které bude nutno ošetřit případně zohlednit při plánování procesu transformace. Bylo poukázáno především na podmínky přechodu majetku z příspěvkové organizace na s. r. o., který by se s největší pravděpodobností uskutečnil prostřednictvím nepeněžitého vkladu do společnosti. Po ekonomické stránce byly definovány tyto odlišnosti: rozdílná legislativa pro vedení účetní evidence, rozdílný přístup k výsledku hospodaření, změny v daňovém režimu, možnost uplatnění daňových odpisů a změny v systému financování. Dále byla v práci řešena otázka přechodu smluvních vztahů a pracovněprávních vztahů. Vzhledem ke snaze zachovat funkční kontinuitu mezi stávající příspěvkovou organizací a nově vzniklou s. r. o. bylo navrženo, aby byla zachována stávající struktura zaměstnanců, přičemž jejich pracovní poměr by plynule navazoval. Vzhledem k jednomu z hlavních cílů přeměny - zvýšení konkurenceschopnosti byla v práci provedena rovněž stručná analýza stávajícího konkurenčního prostředí a možného potenciálu trhu. V neposlední řadě byl celý proces transformace zhodnocen z pohledu možných finančních dopadů a byl navržen harmonogram přeměny z hlediska časového a odpovědnostního.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

## Monografie

- [1] BĚHOUNEK, P. *Společnost s ručením omezeným : řešení daňové problematiky včetně příkladů z praxe*. 8. vyd. Olomouc : Anag, spol. s r.o., 2008. 301 s. ISBN 978-80-7263-452-1.
- [2] DVOŘÁK, T. *Obecně prospěšná společnost*. 2. vyd. Praha : ASPI - Wolters Kluwer ČR, 2009. 80 s. ISBN 978-80-7357-450-5.
- [3] DVOŘÁK, T. *Osobní obchodní společnosti*. Praha : ASPI - Wolters Kluwer ČR, 2008. 344 s. ISBN 978-80-7357-383-6.
- [4] KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- [5] MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací : praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha : GRADA, 2006. ISBN 80-247-1558-9. Manažerské účetnictví státní organizace, s. 123-147.
- [6] MOCKOVČIAKOVÁ, A., PROKŮPKOVÁ, D., MORÁVEK, Z. *Příspěvková organizace 2009*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2009. 346 s. ISBN 978-80-7357-416-1.
- [7] NEKOLNÝ, B. *Divadelní systémy a kulturní*. Praha : Divadelní ústav, 2006. 152 s. Edice Box. ISBN 80-7008-197-X.
- [8] NOVÁKOVÁ, Š. *Účetnictví příspěvkových organizací*. 2. vyd. Praha : Oeconomica, 2005. 96 s. ISBN 80-245-0851-6.
- [9] OTRUSINOVÁ, M. *Hospodaření nepodnikatelských organizací*. 1.vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2009. 132 s. ISBN 978-80-7318-78-7.
- [10] SVOBODOVÁ, J., et al. *Účtová osnova, České účetní standardy : postupy účtování pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace, státní fondy a organizační složky státu*. Praha : ANAG, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-504-7.
- [11] ŠEDIVÝ, M.; TURNEROVÁ, J. *Role správní rady v řízení neziskové organizace: (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. 1. vyd. Praha : Informační centrum neziskových organizací, 2003. 29 s. ISBN 80-86423-08-5.

## Legislativní dokumenty

- [12] Zákon č. 248/1995 ze dne 28. Zář 1995 o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů. *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1995, částka 65, s. s. 3554-3565. Dostupný také z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1995/sb65-95.pdf>>.
- [13] Zákon č. 250/2000 ze dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2000, částka 73, s. 3557-3567. Dostupný také z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2000/sb073-00.pdf>>.
- [14] Zákon č. 477/2008 ze dne 18. prosince 2008, kterým se mění zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a související zákony. *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2008, částka 153, s. 8204-8210. Dostupný také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/soubor/sb153-08-pdf.aspx>>.
- [15] *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů* [online]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>.

## Periodika

- [16] MORÁVEK, Z. Obecně prospěšné společnosti. *Poradce veřejné zprávy*. 2010. č. 1, s. 22-30. ISSN 1802-839X.
- [17] POSPÍŠIL, P.; ŠTEFANKOVÁ, B.; DURCZOKOVÁ, I. Hospodaření příspěvkových organizací z hlediska vztahu zřizovatele a PO. *UNES*. 2009, č. 5, 11-13. ISSN 1214-181X.
- [18] POSPÍŠIL, P.; ŠTEFANKOVÁ, B.; DURCZOKOVÁ, I. Příspěvková organizace ÚSC - proces zřízení a zřizovací listina. *UNES*. 2009, č. 2, s. 26-30. ISSN 1214-181X.
- [19] POSPÍŠIL, P.; ŠTEFANKOVÁ, B.; DURCZOKOVÁ, I. „Transformace“ příspěvkové organizace ÚSC na obchodní (akciovou) společnost. *UNES*. 2009, č. 7, s. 24-27. ISSN 1214-181X.
- [20] ŘEHÁK, J. Příspěvkové organizace - transformace na obchodní společnosti. *Poradce veřejné zprávy*. 2008, č. 4, s. 22-29. ISSN 1802-839X.

- [21] ŘEHÁK, J. Transformace příspěvkových organizací na obchodní společnosti - daňové souvislosti. *Poradce veřejné zprávy*. 2008, č. 5, s. 16-18. ISSN 1802-839X.

#### Internetové zdroje

- [22] BRUCKNER, T.; VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku* [online]. Praha : EKOPRESS, 1998 [cit. 2010-03-31]. Dostupné z WWW: <<http://nb.vse.cz/~BRUCKNER/tbouts.htm>>. ISBN 80-86119-07-6.
- [23] *Business.center.cz* [online]. c1998-2010 [cit. 2010-03-29]. Veřejná obchodní společnost. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/vos/shrnuti.asp>>. ISSN 1213-7235.
- [24] Divadelní ústav. *Analýza transformace příspěvkových organizací - divadel (Praha)* [online]. Praha : Divadelní ústav, 2001 [cit. 2010-04-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=5520>>.
- [25] *Epravo.cz - Sbírka zákonů, judikatura, právo* [online]. c1999-2010 [cit. 2010-03-27]. Komanditní společnost. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/komanditni-spolecnost-16411.html>>. ISSN 1213-189X.
- [26] *E-SRO.cz - vše, co potřebujete vědět o s.r.o.* [online]. c2006 [cit. 2010-04-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-sro.cz/>>.
- [27] *Finance.cz* [online]. c2000-2010 [cit. 2010-03-27]. Založení společnosti s ručením omezeným. Dostupné z WWW: <<http://firmy.finance.cz/start-a-rozvoj-firmy/informace/zalozeni-obchodni-spolecnosti/spolecnost-s-rucenim-omezenym/>>. ISSN 1213-4325.
- [28] *Městské divadlo Zlín* [online]. 2001 [cit. 2010-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://divadlo.zlin.cz/>>.
- [29] *Neziskovky.cz* [online]. c2008 [cit. 2010-03-19]. Návodů - legislativa a účetnictví. Dostupné z WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/legislativa/navody/18.html>>.
- [30] *Obecní finance* [online]. c2007-8 [cit. 2010-03-19]. Jak s převody majetku na příspěvkové organizace. Dostupné z WWW:

<<http://www.obecnifinance.cz/clanek/jak-s-prevody-majetku-na-prispevkove-organizace/>>.

- [31] Outsourcing In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 2002, [cit. 2010-03-29]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>>.
- [32] *ProCulture výzkumné, informační a vzdělávací centrum pro umění a kulturu* [online]. c2000-2008 [cit. 2010-04-10]. Transformace divadelního systému v České republice. Dostupné z WWW: <<http://www.proculture.cz/cultureinfo/analyzy-a-zpravy/transformace-divadelniho-systemu-v-ceske-republice-263.html>>. ISSN 1214-8369.
- [33] *Vysoká škola ekonomická v Praze* [online]. c2000-2010 [cit. 2010-03-10]. Současná pozice příspěvkových organizací v ČR. Dostupné z WWW: <<http://kpe.fph.vse.cz/konference2008/prez/Boukal.pdf>>.

#### Ostatní zdroje

- [34] *Dodatek č. 1 ke Zřizovací listině č. 1539510089*. Zlín : Statutární město Zlín, 2009. 9 s.
- [35] *Interní materiály Městského divadla Zlín*. Zlín : Městské divadlo Zlín, 2005-2009
- [36] *Výroční zpráva 2009*. Zlín : Městské divadlo Zlín, 2007. 21 s.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DČ	Doplňková činnost
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
DzP	Daň z příjmů
FÚ	Finanční úřad
HČ	Hlavní činnost
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MDZ	Městské divadlo Zlín
OPS	Obecně prospěšná společnosti
OZ	Obchodní zákoník
RMZ	Rada města Zlína
SMZ	Statutární město Zlín
ZMZ	Zastupitelstvo města Zlína

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Vývoj a struktura zaměstnanců MDZ v letech 2005-2009 .....	35
Obr. 2. Stručné organizační schéma, zdroj: vlastní zpracování.....	35
Obr. 3. Vývoj celkových mzdových nákladů v letech 2005-2009 .....	36
Obr. 4. Přehled nákladů a výnosů v letech 2005-2009 dle hlavní a doplňkové činnosti .....	41
Obr. 5. Poměr tržeb z vlastních výkonů k přijatým podporám za období 2005-2009 .....	46
Obr. 6. Struktura finančních prostředků dle jednotlivých poskytovatelů v letech 2005- 2009 .....	48
Obr. 7. Organizační struktura s. r. o. ....	64

**SEZNAM TABULEK**

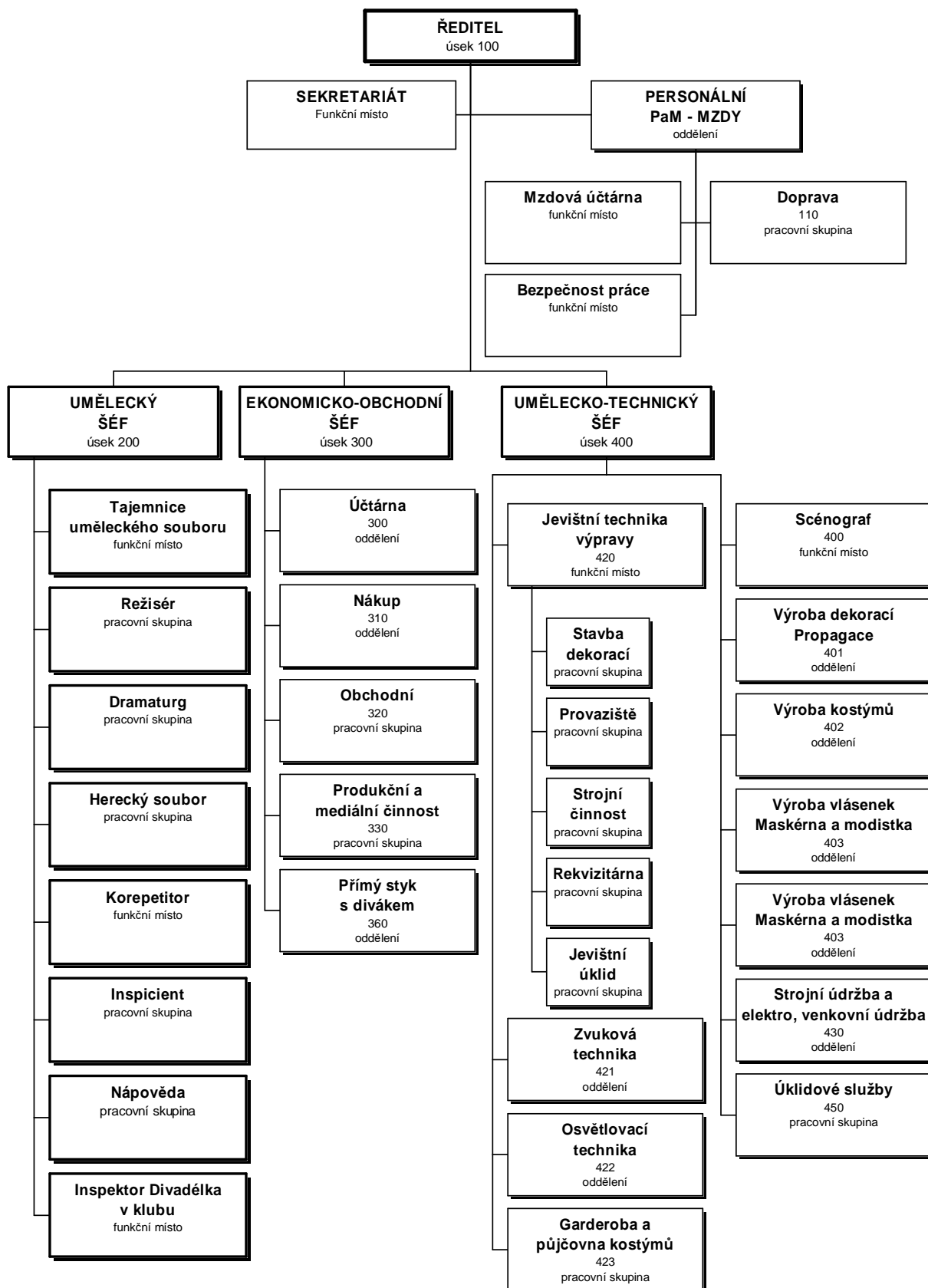
Tab. 1. Struktura majetku MDZ k 31. 12. 2009 (v tis. Kč).....	31
Tab. 2. Struktura zaměstnanců MDZ v letech 2005-2009.....	34
Tab. 3. Vývoj mzdových nákladů v letech 2005-2009 .....	36
Tab. 4. Majetková struktura MDZ a vývojové trendy.....	37
Tab. 5. Finanční struktura MDZ a vývojové trendy .....	38
Tab. 6. Přehled nákladů v letech 2007-2009 v rozdělení na hlavní a doplňkovou činnost.....	40
Tab. 7. Přehled výnosů v letech 2007-2009 v rozdělení na hlavní a doplňkovou činnost.....	41
Tab. 8. Přehled výsledků hospodaření v letech 2007-2009 v rozdělení na hlavní a doplňkovou činnost .....	42
Tab. 9. Přehled výsledků hospodaření v letech 2005-2009.....	42
Tab. 10. Ukazatel autarkie v letech 2005-2009.....	43
Tab. 11. Ukazatele rentability v letech 2005-2009 .....	45
Tab. 12. Přehled finančních prostředků získaných v letech 2005-2009 .....	48
Tab. 13. Přehled uhrazených daní v letech 2005-2009 .....	51
Tab. 14. Analýza vnitřního prostředí MDZ.....	52
Tab. 15. Analýza vnějšího prostředí MDZ.....	53
Tab. 16. Orientační rozpočet nákladů souvisejících se založením s. r. o. ....	67
Tab. 17. Fáze založení s. r. o. – rozhodnutí ZMZ.....	68
Tab. 18. Fáze založení s. r. o. – činnosti související se sepsáním zakladatelské listiny.....	69
Tab. 19. Fáze vzniku s. r. o.....	69
Tab. 20. Fáze zahájení činnosti s. r. o. a ukončení činnosti příspěvkové organizace .....	70
Tab. 21. Zrušení a zánik Městského divadla Zlín, příspěvkové organizace .....	70

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma Městského divadla Zlín
- P II Zřizovací listina Městského divadla Zlín
- P III Rozvaha MDZ sestavená ke dni 31. 12. 2009
- P IV Výkaz zisku a ztráty MDZ sestavený ke dni 31. 12. 2009
- P V Příloha MDZ sestavená ke dni 31. 12. 2008

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MDZ

## Organizační struktura MDZ Zlín



# PŘÍLOHA P II: ZŘIZOVACÍ LISTINA MĚSTSKÉHO DIVADLA ZLÍN



Statutární město Zlín  
nám. Míru 12, 761 40 Zlín

statutární město Zlín  
nám. Míru 12, 760 40 Zlín

---

Evidenční číslo zřizovací listiny: 1539510089

## Dodatek č. 1

### ke Zřizovací listině č. 1539510089

Městské divadlo Zlín, příspěvková organizace  
tř. T. Bati 4091/32, 761 87 Zlín  
IČ: 00094838

Statutární město Zlín se sídlem ve Zlíně, IČ: 00283924 vydává v souladu s ustanovením § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, tento Dodatek č. 1 ke Zřizovací listině Městského divadla Zlín, příspěvkové organizace, č. 1539510089, ze dne 29. 6. 2001, schválený usnesením Zastupitelstva města Zlína č. 60/21Z/2009 ze dne 03.09. 2009.

#### Čl. I.

Tímto Dodatkem č. 1 se ruší články I. – X. Zřizovací listiny Městského divadla Zlín, příspěvková organizace, č. 1539510089, ze dne 29. 6. 2001 (dále jen „Zřizovací listina“), a nahrazují se novými články I. – XI. tohoto znění:

#### „Čl. I. Zřizovatel

Statutární město Zlín  
zastoupené PhDr. Irenou Ondrovou, primátorkou  
nám. Míru 12, 760 40 Zlín  
IČ: 00283924

dále jen „zřizovatel“

#### Čl. II.

#### Název a sídlo příspěvkové organizace

Název organizace: Městské divadlo Zlín, příspěvková organizace  
Sídlo: tř. T. Bati 4091/32, 761 87 Zlín  
IČ: 00094838  
dále jen „MDZ, případně organizace“

### Čl. III. Úvodní ustanovení

MDZ je samostatnou příspěvkovou organizací a může svým jménem nabývat práva a zavazovat se, pokud není omezeno v následujících ustanoveních.

### Čl. IV. Vymezení hlavního účelu organizace

Základním posláním MDZ je umělecká tvorba, a to především v oblasti dramatického umění, pořádání veřejných představení nejen na území města Zlína a celé České republiky, ale i v zahraničí, a tím se významně podílí na kulturním a společenském vyžití občanů a zároveň reprezentuje město Zlín v tuzemsku i v zahraničí.

Účelem MDZ je rovněž vyvíjet další aktivity, které doplňují hlavní poslání, zabezpečují provoz, hospodaření organizace a zároveň směřují k účelnému a ekonomickému využití kapacit.

### Čl. V. Vymezení předmětu činnosti

Pro zajištění účelu příspěvkové organizace je MDZ oprávněna provádět následující činnosti:

#### 1. Hlavní účel

Na základě stanoveného dramaturgického plánu zabezpečovat uměleckou tvorbu divadla v činoherní oblasti a pořádat veřejná představení v tuzemsku i v zahraničí.

Další činnosti, které s tímto posláním bezprostředně souvisí.

Jedná se zejména o zajišťování uměleckých služeb nutných k vytvoření inscenací, provádění agenturní činnosti, výrobu scénických dekorací, výrobu kostýmů a vlásenek včetně nákupu materiálů nutných k jejich výrobě, zajišťování údržby, oprav a rekonstrukcí movitého a nemovitého majetku, provádění nové investiční výstavby, vydávání publikačních a propagačních materiálů vztahujících se k divadelní činnosti, případně jednotlivým představením, dále organizování prodeje těchto propagačních a publikačních materiálů, zajišťování služeb pro veřejnost v oblasti výchovy a vzdělávání, zajišťování kulturních, společenských a volnočasových aktivit pro veřejnost, spolupráce se školami a dalšími institucemi.

#### 2. Doplňkové činnosti

- a) maloobchod se smíšeným zbožím, specializovaný maloobchod, maloobchod s tabákovými výrobky
- b) realitní činnost, pronájem a půjčování věcí movitých
- c) reklamní činnost a marketing
- d) silniční motorová doprava osobní, silniční motorová doprava nákladní
- e) hostinská činnost

Doplňkové činnosti nesmí narušovat plnění hlavního poslání příspěvkové organizace a všechny činnosti, které v doplňkové činnosti provozuje, je oprávněna provádět na základě oprávnění k podnikání.

Hlavní a doplňkovou činnost je oprávněno MDZ provádět vlastními pracovníky, případně dodavatelskými firmami.

#### **Článek VI. Statutární orgán**

1. Ředitel je statutárním orgánem organizace. Ředitele jmenuje a odvolává zřizovatel, který taktéž stanoví jeho platové zařazení včetně mimotarifních složek mzdy a odměn.
2. Ředitel zodpovídá za činnost a rozvoj MDZ zřizovateli a přihlíží k rozhodnutím správní rady.
3. Ředitel úzce spolupracuje se správní radou a dle jejích požadavků a potřeb ji zajišťuje a předkládá v požadovaném rozsahu a termínech potřebné podklady a informace týkající se projednávaných záležitostí.
4. V době nepřítomnosti ředitele organizace činí právní úkony jeho zástupce dle vymezeného rozsahu pověření v písemné plné moci.
5. Za organizaci jedná a podepisuje ředitel, případně jím pověřený zástupce, tak, že k názvu organizace připojí svůj vlastnoruční podpis.
6. Ředitel stanovuje vnitřní organizační řád, stanovuje organizační strukturu a vnitřní směrnice (především pracovní řád, směrnice o odměňování, směrnice o vedení účetnictví, směrnice o oběhu účetních dokladů, archivační a skartační řád, směrnice o majetku, jeho evidenci, oceňování a inventarizaci, odpisový plán dlouhodobého majetku, pracovní, provozní a domovní řád, požární směrnice, ceník služeb, ceny vstupného a nájmu, případně jejich úpravy a výjimky aj.) dle provozních potřeb, nutnosti organizačního zajištění a při respektování všech platných právních norem v České republice.
7. Ředitel má všechna práva a povinnosti vyplývající ze zákoníku práce v aktuálně platném znění pro zaměstnavatele. Ředitel vymezí úkoly, oprávnění a povinnosti zaměstnanců při hospodaření s majetkem a stanoví okruh funkcí, s jejichž výkonem je spojena hmotná odpovědnost ve vnitřních předpisech organizace.
8. Ředitel má oprávnění zřizovat odborné komise jako poradní orgány pro otázky rozvoje a koncepce organizace.
9. Ředitel je zplnomocněn k rozhodování v oblasti majetkoprávních úkonů v souladu s Čl. VIII. tohoto Dodatku č. 1. Zřizovací listiny.

#### **Čl. VII. Správní rada**

1. Správní rada je poradním orgánem. Rozhodnutí správní rady mají charakter doporučení určených statutárnímu orgánu organizace - řediteli, který při výkonu svých rozhodovacích pravomocí přihlíží k doporučení správní rady.



2. Správní rada má 5 (pět) členů, kteří jsou jmenováni na základě usnesení zřizovatele. Členové správní rady volí ze svého středu předsedu. Předseda svolává a řídí jednání správní rady a podepisuje její usnesení.
3. Funkční období členů správní rady je čtyřleté.
4. Funkci člena správní rady nelze zastávat déle než dvě po sobě jdoucí funkční období. Po osmiletém členství ve správní radě může být stejná osoba opět jejím členem nejdříve po uplynutí jednoho roku.
5. Jednání správní rady svolává jeho předseda a v době jeho nepřítomnosti jiný člen správní rady pověřený předsedou správní rady jeho zastupováním. Jednání se svolává pozvánkou doručenou nejméně 15 dní před termínem jednání; členové správní rady se mohou vzdát nároku na zaslání pozvánky v tomto předstihu.
6. Při rozhodování je hlasovací právo členů rady rovné. Správní rada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina jejich členů, a k rozhodnutí je třeba souhlasu nadpoloviční většiny přítomných členů. Při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy správní rady.
7. Správní rada zasedá dle potřeby, minimálně však dvakrát ročně.
8. Správní rada projednává zejména zásadní ekonomické, provozní, umělecké a jiné obdobné záležitosti organizace.
9. O průběhu zasedání správní rady se pořizuje zápis, v němž jsou uvedena veškerá přijatá rozhodnutí a závěry projednávaných záležitostí. Zápis podepisuje předseda a v době jeho nepřítomnosti jiný člen správní rady pověřený předsedou správní rady jeho zastupováním. Zápis se vyhotovuje do 14 dnů po skončení jednání a je uložen v sídle organizace.
10. Jednání správní rady jsou oprávněni účastnit se i jiné pozvané osoby, všichni však bez hlasovacího práva.
11. Výkon členů správní rady je bez nároku na odměnu či plat.

#### Článek VIII.

##### Vymezení majetkových práv a povinností organizace

1. Vymezení majetku pro účely této zřizovací listiny:  
**Majetek** – souhrn veškerých statků, se kterými organizace hospodář, majetek se dělí na dvě základní skupiny:
  - a) **Dlouhodobý majetek**
    - Hmotný
    - Nehmotný
    - Finanční
  - b) **Oběžný majetek**
    - Zásoby
    - Pohledávky
    - Finanční majetek

2. Při hospodaření s majetkem se organizace řídí platnými právními předpisy České republiky, zejména ustanoveními zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a zřizovací listinou.
3. Organizace hospodaří s majetkem:
  - a) svěřeným - tj. majetek předaný příspěvkové organizaci zřizovatelem k hospodaření – dlouhodobý a oběžný majetek vedený v účetnictví organizace k datu účinnosti Dodatku č. 1 Zřizovací listiny, z toho pozemky, budovy a stavby jsou uvedeny v Příloze č. 1;
  - b) pronajatým či vypůjčeným – tj. majetek, který je organizaci pronajat dle zákona č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor, ve znění pozdějších předpisů nebo vypůjčený dle zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a je řešen samostatnými smlouvami,
  - c) vypůjčeným – tj. majetek, který je řešen samostatnými smlouvami o výpůjčce.  
*Příloha č. 1 bude každoročně po provedení inventarizace majetku MDZ aktualizována.*
4. Majetek nabytý pro zřizovatele (dlouhodobý a oběžný) se dnem nabytí považuje za majetek předaný příspěvkové organizaci k hospodaření, tj. za majetek svěřený.
5. **Povinnosti příspěvkové organizace ke svěřenému majetku:**
  - a) Je povinna a oprávněna svěřený majetek spravovat a efektivně využívat pro plnění hlavního účelu a předmětu činnosti, k němuž byla zřízena a pro doplňkové činnosti vymezené zřizovací listinou;
  - b) Je povinna veškerý svěřený majetek evidovat, ocenit, vést jej ve svém účetnictví v souladu s příslušnými právními předpisy, metodickými pokyny zřizovatele; zřizovatel vede svěřený dlouhodobý majetek pouze v podrozvahové evidenci
  - c) Je povinna o svěřený majetek pečovat, udržovat jej a provádět jeho opravy, dbát o jeho další rozvoj a zvelebení;
  - d) Je povinna svěřený majetek chránit před zničením a poškozením, před odcizením nebo zneužitím i před neoprávněnými zásahy;
  - e) Je povinna ve spolupráci s pojišťovací makléřem určeným zřizovatelem zajistit řádné a efektivní pojištění svěřeného majetku v souladu s rámcovými smlouvami schválenými zřizovatelem, příp. s pokyny zřizovatele;
  - f) Je povinna řádně a včas uplatňovat právo na náhradu škody, na vydání bezdůvodného obohacení, zajistit, aby nedošlo k promlčení nebo dokonce zániku pohledávek;
  - g) Je povinna mít zřizovatelem odsouhlasenu banku(y), jejichž služeb bude využívat pro vedení platebního styku, včetně případného zhodnocování dočasně volných finančních prostředků
  - h) Je povinna řídit se při hospodaření s majetkem vnitřními předpisy organizace a pokyny zřizovatele.
6. **Práva a oprávnění příspěvkové organizace ke svěřenému majetku:**
  - a) Je oprávněna svěřený dlouhodobý majetek odepisovat. Odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku prováděné podle zřizovatelem schváleného odpisového plánu jsou zdrojem investičního fondu organizace.



- b) Je oprávněna provádět **akce reprodukce majetku** (tzn. akce charakteru oprav a údržby, nové stavby, technické zhodnocení svěřeného majetku a investiční nákupy) z investičního fondu organizace na základě zřizovatelem schváleného plánu tvorby a čerpání investičního fondu s uvedením jmenovitého vymezení jednotlivých plánovaných **akcí reprodukce majetku** včetně jeho změn;
- c) Je oprávněna nabývat a nakládat se svěřeným oběžným majetkem bez předchozího písemného souhlasu zřizovatele.
- d) Není oprávněna nabývat nemovitosti (pozemky, budovy, stavby) darem, nebo děděním do vlastnictví zřizovatele bez jeho předchozího písemného souhlasu;
- e) Není oprávněna svěřený nemovitý majetek - pozemky, budovy a stavby zapisované v katastru nemovitostí i stavby nezapisované katastru nemovitostí prodat, darovat, směniti, zatížit věcným břemenem, vložit jej do majetku právnických osob nebo jej jinak použít k účasti na podnikání třetích osob.
- f) Je oprávněna nakládat jménem zřizovatele s dlouhodobým majetkem mimo nemovitosti v pořizovací ceně **do 100 tis. Kč** včetně v jednotlivých případech; s dlouhodobým majetkem mimo nemovitosti v pořizovací ceně **nad 100 tis. Kč** v jednotlivých případech může nakládat pouze s předchozím písemným souhlasem zřizovatele. Výnosy z prodeje dlouhodobého majetku jsou zdrojem investičního fondu organizace, pokud zřizovatel nerozhodne jinak a organizace jej použije pro financování hlavní činnosti;
- g) Je oprávněna realizovat opravy a údržbu svěřeného majetku financované z provozních prostředků organizace nad **500 tis. Kč** s předchozím písemným souhlasem zřizovatele;
- h) Je oprávněna bez souhlasu zřizovatele svěřený majetek (movitý i nemovitý) **pronajímat** vlastním jménem za cenu v místě a čase obvyklou nebo vyšší, nejedná-li se o cenu státem regulovanou, **na dobu určitou do 2 let**. Tzn., že krátkodobě (tzn. do 2 let) smí MDZ majetek pronajímat i bez souhlasu zřizovatele. MDZ uzavírá se třetími osobami smlouvy o užívání ploch a prostor, které nemají pro MDZ využití nebo které není schopno vlastními pracovníky zajistit (restaurační provoz, pronájem pro odborné a kulturní účely, ostatní pronájem apod.). Při uzavírání smluv na pronájem majetku nesmí organizace dovolit nájemci pronajatý majetek dále podnájemat a nájemce nesmí používat pronajatý majetek k jiným účelům, než pro který byl nájem uzavřen. Příjmy z pronájmů si organizace ponechává k financování své hlavní činnosti.
- i) Nad uvedenou dobu (tj. nad 2 roky) je organizace oprávněna uzavírat nájemní smlouvy jen s předchozím písemným souhlasem zřizovatele. Předchozí písemný souhlas zřizovatele je nutný rovněž v případě, kdy je do jednoho roku ode dne skončení nájmu uzavírána nová smlouva téhož typu se stejnou smluvní stranou týkající se identického majetku, pokud by touto smlouvou došlo k překročení celkové doby nájmu (2 roky).
- j) Je oprávněna vystupovat jako stavebník při ohlášení stavby, územním, stavebním, vodoprávním a kolaudačním řízení u akcí reprodukce majetku.
- k) Není oprávněna vystavovat, nebo akceptovat směnky, ani být směnečným ručitelem;
- l) Je povinna dbát o řádné plnění svých povinností dlužníka a vymáhat pohledávky vzniklé z odběratelsko-dodavatelských vztahů až do jejich konečného řešení (soud, exekuce).

Prominutí, odpis pohledávky v jednotlivé výši nad 20 tis. Kč je organizace oprávněna provést pouze po předchozím písemném souhlasu zřizovatele.;

- m) Bez souhlasu zřizovatele je oprávněna uzavírat:
- dohody o zápočtu pohledávek,
  - dohody o splátkách s lhůtou splatnosti nepřesahující období kalendářního roku,
- n) Se souhlasem zřizovatele je oprávněna:
- uzavírat smlouvy o postoupení pohledávek,
  - uzavírat smlouvy o přistoupení k závazku a převzetí dluhu.
  - pořizovat věci nákupem na splátky nebo smlouvou o nájmu s právem koupě.
7. Práva k majetku nevymezená organizaci ve zřizovací listině vykonává zřizovatel.
8. Za ochranu majetku, výkon práv a povinností při nakládání s majetkem odpovídá ředitel.

#### **Čl. IX. Finanční vztahy**

1. Finanční hospodaření organizace se řídí ustanoveními zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Příspěvek na hlavní činnost poskytuje statutární město Zlín, které rovněž provádí kontrolu hospodaření příspěvkové organizace. Ostatní náklady spojené s realizací poslání MDZ jsou kryty z vlastních příjmů, příjmů z doplňkové činnosti, státních příspěvků, darů, případně jiných zdrojů. Organizace je oprávněna přijímat dary a použít je pro plnění hlavního účelu a předmětu organizace. Majetek získaný z darovacích smluv se stává majetkem svěřeným (viz. Čl. VIII., Bod 4 ).
2. Finanční vztah organizace k rozpočtu zřizovatele je dán příspěvkem na provoz, případně dotacemi na realizaci jmenovitých, předem odsouhlasených investičních akcí dle rozpočtového provizoria, nebo schváleného, případně upraveného rozpočtu zřizovatele.
3. Zřizovatel je oprávněn stanovit každoročně organizaci závazné ukazatele pro její hospodaření, případně ukazatele pro odměňování ředitele, nebo taktéž odvody a penále zpět do rozpočtu zřizovatele dle § 22 zákona č. 250/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

#### **Čl. X. Ostatní práva a povinnosti**

1. Organizace je povinna dodržovat veškeré platné zákonné normy České republiky.
2. Organizace nesmí bez předchozího písemného souhlasu zřizovatele uzavírat smlouvy o úvěru nebo o půjčce (mimo půjčky zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb), návratné finanční výpomoci a taktéž není oprávněna zajišťovat závazky.
3. Organizace musí kdykoliv na vyžádání umožnit zástupci zřizovatele pro potřeby kontroly volný přístup k majetku, účetní a majetkové evidenci, vnitřním předpisům a směrnícím, výpisům z bankovních účtů, daňovým priznáním apod.

4. Koordinační a kontrolní činnost mezi organizací a zřizovatelem zabezpečuje Magistrát města Zlína dle platného organizačního řádu magistrátu.
5. Další vztahy mezi zřizovatelem a organizací jsou upraveny dle § 35, odstavec 2, § 84 odstavec 2, písmeno e) zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích a dle ustanovení § 27 zákona číslo 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, vše ve znění pozdějších předpisů.


#### Čl. XI. Závěrečná ustanovení

1. Příspěvková organizace MDZ je zřízena na dobu neurčitou.
2. Dnem účinnosti tato Zřizovací listina v plném rozsahu nahrazuje Zřizovací listinu ze dne 22.3.1993 a STATUT Městského divadla Zlín ze dne 16.11.1998.
3. Zřizovací listina nabývá účinnosti dnem 1. 7. 2001.‘‘.

#### Čl. II.

1. Majetek vlastněný organizací přechází ke dni účinnosti tohoto Dodatku č. 1 do vlastnictví zřizovatele a stává se majetkem svěřeným.
2. Pokud by dodatečně vyšlo najevo, že organizace měla ke dni nabytí účinnosti tohoto Dodatku č. 1 ve správě ještě jiný nemovitý majetek než je uveden v Příloze č. 1 k této novelizace, považuje se tento nemovitý majetek za majetek předaný příspěvkové organizaci k hospodaření tj. svěřený majetek. O takto zjištěném majetku jsou strany povinny se neprodleně informovat, zajistit aby byl tento majetek uveden v příloze č. 1 Zřizovací listiny a aby byl v katastru nemovitostí proveden zápis práva hospodaření s tímto majetkem ve prospěch organizace.
3. Tento Dodatek č. 1 nabývá účinnosti dnem 4. 9. 2009.

Ve Zlíně, dne 03. 09. 2009

  
.....  
PhDr. Irena Ondrová  
primátorka statutárního města Zlína



Příloha č. 1: Soupis majetku - pozemky, budovy a stavby, který je organizaci (MDZ) předán k hospodaření (svěřený majetek)



Příloha č. 1

k Dodatku č. 1 ke Zřizovací listině č. 1539510089

IČ: 00094838  
Název organizace: Městské divadlo Zlín, příspěvková organizace  
Sídlo organizace: tř. T. Bati 4091/32, 761 87 Zlín

Soupis nemovitého majetku statutárního města Zlína, který se příspěvkové organizaci předává k hospodaření:

**a) Pozemky**

Katastrální území / Obec	LV	Parcelní číslo	Využití
Zlín	10001	90	zastavěná plocha
Zlín	10001	1126	zastavěná plocha
Malenovice u Zlína	10001	1364	zastavěná plochy

**b) Stavby zapsané v katastru nemovitostí**

Katastrální území / Obec	LV	Budova (č.p.)	Na pozemku	Využití
Zlín	10001	4091	90	objekt občanské vybavenosti
Zlín	10001	3354	1126	objekt občanské vybavenosti
Malenovice u Zlína	10001	959	1364	jiná stavba

# PŘÍLOHA P III: ROZVAHA MDZ SESTAVENÁ KE DNI 31. 12. 2009

Příloha č. 1 dle  
Vyhlášky č. 505 / 2002 Sb.

## ROZVAHA (BALANCE) příspěvkové organizace

(v tis. Kč na 2 desetinná místa)

sestavená k 31.12.2009

Název a sídlo účetní jednotky  
Městské divadlo Zlín, příspěvková  
organizace  
tř. T. Bati 4091/32  
761 87 Zlín

IČO
00094838

Název položky		účet	položka číslo	Stav k 1.1.	Stav k 31.12.2009
A K T I V A				1	2
A.	<b>Stálá aktiva</b> součet položek 9 + 15 + 26 + 33 + 41 + 206		1	62 242,29	60 448,19
1.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>				
	- Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	(012)	2		
	- Software	(013)	3	422,70	422,70
	- Ocenitelná práva	(014)	4		
	- Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	(018)	5	443,14	443,14
	- Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	(019)	6		
	- Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	(041)	7		
	- Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	(051)	8		
	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem součet položek 2 až 8		9	865,84	865,84
2.	<b>Oprávký k dlouhodobému nehmotnému majetku</b>				
	- Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje	(072)	10		
	- Oprávky k softwaru	(073)	11	- 321,91	- 335,65
	- Oprávky k ocenitelným právům	(074)	12		
	- Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	(078)	13	- 443,14	- 443,14
	- Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	(079)	14		
	Oprávký k dlouhodobému nehmotnému majetku celkem součet položek 10 až 14		15	- 765,05	- 778,79
3.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>				
	- Pozemky	(031)	16		
	- Umělecká díla a předměty	(032)	17		
	- Stavby	(021)	18	93 032,65	94 007,71
	- Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	(022)	19	28 114,58	28 296,18
	- Pěstitelské celky trvalých porostů	(025)	20		
	- Základní stádo a tažná zvířata	(026)	21		
	- Drobný dlouhodobý hmotný majetek	(028)	22	7 983,51	8 190,31
	- Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	(029)	23	8 158,68	8 889,29
	- Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	(042)	24		
	- Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	(052)	25		
	Dlouhodobý hmotný majetek celkem součet položek 16 až 25		26	137 289,42	139 383,49
4.	<b>Oprávký k dlouhodobému hmotnému majetku</b>				
	- budovám, halám a stavbám	(081)	27	-36 661,64	-38 707,77
	- samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	(082)	28	-22 344,09	-23 234,98
	- pěstitelským celkům trvalých porostů	(085)	29		
	- základnímu stádu a tažným zvířatům	(086)	30		
	- drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	(088)	31	-7 983,51	-8 190,31
	- ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku	(089)	32	-8 158,68	-8 889,29
	Oprávký k dlouhodobému hmotnému majetku celkem součet položek 27 až 32		33	-75 147,92	-79 022,35

Název položky		účet	položka číslo	Stav k 1.1.	Stav k 31.12.2009
				1	2
5.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>				
	- Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	(061)	34		
	- Majetkové podíly v osobách s podstatným vlivem	(062)	35		
	- Dlužné cenné papíry držené do splatnosti	(063)	36		
	- Půjčky osobám ve skupině	(066)	37		
	- Ostatní dlouhodobé půjčky	(067)	38		
	- Ostatní dlouhodobý finanční majetek	(069)	39		
	- Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	(043)	40		
	Dlouhodobý finanční majetek celkem součet položek 34 až 40		41		
6.	<b>Majetek převzatý k privatizaci</b>				
	- Majetek převzatý k privatizaci	(064)	204		
	- Majetek převzatý k privatizaci v pronájmu	(065)	205		
	Majetek převzatý k privatizaci celkem součet položek 204 a 205		206		
	<b>Oběžná aktiva součet položek 51 + 75 + 89 + 119 + 124</b>		42	12 726,87	15 280,86
1.	<b>Zásoby</b>				
	- Materiál na skladě	(112)	43	2 262,77	2 165,80
B.	- Pořízení materiálu a Materiál na cestě	(111 nebo 119)	44		
	- Nedokončená výroba	(121)	45		
	- Polotovary vlastní výroby	(122)	46		
	- Výrobky	(123)	47		
	- Zvířata	(124)	48		
	- Zboží na skladě	(132)	49	141,05	152,08
	- Pořízení zboží a Zboží na cestě	(131 nebo 139)	50		
	Zásoby celkem součet položek 43 až 50		51	2 403,82	2 317,88
2.	<b>Pohledávky</b>				
	- Odběratelé	(311)	52	725,50	780,15
	- Směnky k inkasu	(312)	53		
	- Pohledávky za eskontované cenné papíry	(313)	54		
	- Poskytnuté provozní zálohy	(314)	55	66,18	60,74
	- Pohledávky za rozpočtové příjmy	(315)	56		
	- Ostatní pohledávky	(316)	57		40,15
	- Pohledávky zaniklé ČKA	(317)	214		
	- Pohledávky z výběru daní a cel	(318)	215		
	Součet položek 52 až 57, 214 a 215		58	791,68	881,04
	- Pohledávky za účastníky sdružení	(358)	59		
	- Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	(336)	60		
	- Daň z příjmů	(341)	61		16,40
	- Ostatní přímé daně	(342)	62		
	- Daň z přidané hodnoty	(343)	63		
	- Ostatní daně a poplatky	(345)	64		
	- Pohledávky z pevných termínových operací a opcí	(373)	65		
	Součet položek 61 až 64		66		16,40
	- Pohledávky v zahraničí	(371)	207		
	- Pohledávky tuzemské	(372)	208		
	Součet položek 207 a 208		209		
	- Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	(346)	67		
	- Nároky na dotace a ostat. zúčtování s rozpočtem územ. samospr. celků	(348)	68		
	Součet položek 67 až 68		69		
	- Pohledávky za zaměstnanci	(335)	70	132,86	126,13
	- Pohledávky z vydaných dluhopisů	(375)	71		
	- Jiné pohledávky	(378)	72		
	- Opravná položka k pohledávkám	(391)	73		
	Součet položek 70 až 73		74	132,86	126,13
	Pohledávky celkem součet položek 58 + 59 + 60 + 65 + 66 + 209 + 69 + 74		75	924,54	1 023,57



IČO:00094838

	Název položky	účet	položka číslo	Stav k 1.1.	Stav k 31.12.2009
				1	2
3.	<b>Finanční majetek</b>				
	- Pokladna	(261)	76	101,71	87,26
	- Peníze na cestě	(± 262)	77	21,42	
	- Ceniny	(263)	78	219,87	204,84
	Součet položek 76 až 78		79	343,00	292,10
	- Běžný účet	(241)	80	8 459,06	10 897,50
	- Běžný účet fondu kulturních a sociálních potřeb	(243)	81	366,95	456,81
	- Ostatní běžné účty	(245)	82		
	- Vklady v zahraniční měně v tuzemských bankách	(246)	210		
	- Účty spravovaných prostředků	(247)	216		
	- Souhrnné účty	(248)	217		
	- Účty pro sdílení daní, cel a dělené správy	(249)	218		
	Součet položek 80 až 82, 210, 216, 217 a 218		83	8 826,01	11 354,31
	- Majetkové cenné papíry	(251)	84		
	- Dlužné cenné papíry	(253)	85		
	- Ostatní cenné papíry	(256)	86		
	- Pořízení krátkodobého finančního majetku	(259)	87		
	Součet položek 84 až 87		88		
	Finanční majetek celkem součet položek 79 + 83 + 88		89	9 169,01	11 646,41
4.	<b>Účty rozpočtového hospodaření a další účty mající vztah k rozpočtovému hospodaření a účty mimorozpočtových prostředků</b>				
	- Základní běžný účet	(231)	90		
	- Vkladový výdajový účet	(232)	91	X	
	- Příjmový účet	(235)	92	X	
	- Běžné účty peněžních fondů	(236)	93		
	- Běžné účty státních fondů	(224)	94		
	- Běžné účty finančních fondů	(225)	95		
	Součet položek 90 až 95		96		
	- Poskytnuté dotace organizačním složkám státu	(202)	97	X	
	- Poskytnuté dotace vkladovému výdajovému účtu	(212)	98	X	
	- Poskytnuté příspěvky a dotace příspěvkovým organizacím	(203)	99	X	
	- Poskytnuté dotace ostatním subjektům	(204)	100	X	
	- Poskytnuté příspěvky a dotace příspěvkovým organizacím	(213)	101	X	
	- Poskytnuté dotace ostatním subjektům	(214)	102	X	
	Součet položek 97 až 102		103	X	
	- Poskytnuté návratné finanční výpomoci mezi rozpočty	(271)	104		
	- Poskytnuté přechodné výpomoci příspěvkovým organizacím	(273)	105		
	- Poskytnuté přechodné výpomoci podnikatelským subjektům	(274)	106		
	- Poskytnuté přechodné výpomoci ostatním organizacím	(275)	107		
	- Poskytnuté přechodné výpomoci fyzickým osobám	(277)	108		
	Součet položek 104 až 108		109		
	- Limity výdajů	(221)	110	X	
	- Zúčtování výdajů územních samosprávných celků	(218)	111	X	
	- Materiální náklady	(410)	112	X	
	- Služby a náklady nevýrobní povahy	(420)	113	X	
	- Cestovné a ostatní výplaty fyzickým osobám	(430)	114	X	
	- Mzdové a ostatní osobní náklady	(440)	115	X	
	- Dávky sociálního zabezpečení	(450)	116	X	
	- Manka a škody	(460)	117	X	
	- Úroky	(471)	219	X	
	- Penále a poplatky	(472)	220	X	

IČO:00094838

Název položky		účet	položka číslo	Stav k 1.1.	Stav k 31.12.2009
				1	2
	- Kursové ztráty	(473)	221	x	
	- Finanční náklady	(474)	222	x	
	Součet položek 112 až 117 a 219 až 222		118	x	
	Prostředky rozpočt. hospodaření celkem součet položek 96+103+109+110+111+118		119		
5.	<b>Přechodné účty aktivní</b>				
	- Náklady příštích období	(381)	120	143,50	191,00
	- Příjmy příštích období	(385)	121		
	- Kurzové rozdíly aktivní	(386)	122		
	- Dohadné účty aktivní	(388)	123	86,00	102,00
	Přechodné účty aktivní celkem součet položek 120 až 123		124	229,50	293,00
	<b>AKTIVA CELKEM součet položek 1 + 42</b>		125	<b>74 969,16</b>	<b>75 729,05</b>

IČO:00094838

Název položky		účet	položka číslo	Stav k 1.1.	Stav k 31.12.2009
<b>P A S I V A</b>				1	2
C.	<b>Vlastní zdroje krytí stálých a oběžných aktiv celkem</b> součet položek 130+131+ 213 + 138+141+151+158		126	66 356,79	66 653,21
1.	<b>Majetkové fondy a zvláštní fondy</b>				
	- Fond dlouhodobého majetku	(901)	127	62 242,30	60 448,18
	- Fond oběžných aktiv	(902)	128	1 206,03	1 206,03
	- Fond hospodářské činnosti	(903)	129		
	- Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	(+/- 909)	130		
	Majetkové fondy celkem součet položek 132 až 137		131	63 448,33	61 654,21
	- Fond privatizace	(904)	211		
	- Ostatní fondy	(905)	212		
	Součet položek 211 a 212		213		
2.	<b>Finanční a peněžní fondy</b>				
	- Fond odměn	(911)	132	461,11	618,53
	- Fond kulturních a sociálních potřeb	(912)	133	539,48	626,01
	- Fond rezervní	(914)	134	1 232,51	1 303,19
	- Fond reprodukce majetku	(916)	135	321,96	2 116,08
	- Peněžní fondy	(917)	136		
	- Jiné finanční fondy	(918)	137		
	Finanční a peněžní fondy celkem součet položek 132 až 137		138	2 555,06	4 663,81
3.	<b>Zvláštní fondy organizačních složek státu</b>				
	- Státní fondy	(921)	139		
	- Ostatní zvláštní fondy	(922)	140		
	- Fondy EU	(924)	203		
	Zvláštní fondy organizačních složek státu celkem součet položek 139, 140 a 203		141		
4.	<b>Zdroje krytí prostředků rozpočtového hospodaření</b>				
	- Financování výdajů organizačních složek státu	(201)	142	x	
	- Financování výdajů územních samosprávných celků	(211)	143	x	
	- Bankovní účty k limitům organizačních složek státu	(223)	144	x	
	- Vyúčtování rozpočtových příjmů z běžné činnosti org. složek státu	(205)	145	x	
	- Vyúčtování rozpočt. příjmů z běžné činnosti územ. samospr. celků	(215)	146	x	
	- Vyúčtování rozpočtových příjmů z finančního majetku org. složek státu	(206)	147	x	
	- Vyúčtování rozpočtových příjmů z finančního majetku ÚSC	(216)	148	x	
	- Zúčtování příjmů územních samosprávných celků	(217)	149	x	
	- Přijaté návratné finanční výpomoci mezi rozpočty	(272)	150		
	Zdroje krytí prostředků rozpočt. hospodaření celkem součet položek 142 až 150		151		
5.	<b>Výsledek hospodaření</b>				
	a) z hospodářské činnosti územních samosprávných celků a činnosti příspěvkových organizací				
	- Výsledek hospodaření běžného účetního období	(± 963)	152	x	335,19
	- Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	(± 932)	153		
	- Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	(± 931)	154	353,40	x
	b) Převod zúčtování příjmů a výdajů z minulých let	(± 933)	155		
	c) Saldo výdajů a nákladů	(± 964)	156		
	d) Saldo příjmů a výnosů	(± 965)	157		
	Součet položek 152 až 157		158	353,40	335,19
D.	<b>Cizí zdroje</b> součet položek 160 + 166 + 189 + 196 201		159	8 612,36	9 075,82
1.	<b>Rezervy</b>				
	- Rezervy zákonné	(941)	160		

Název položky	účet	položka číslo	Stav k 1.1.	Stav k 31.12.2009
			1	2
<b>2. Dlouhodobé závazky</b>				
- Vydané dluhopisy	(953)	161		
- Závazky z pronájmu	(954)	162		
- Dlouhodobé přijaté zálohy	(955)	163		
- Dlouhodobé směnky k úhradě	(958)	164		
- Ostatní dlouhodobé závazky	(959)	165		
Dlouhodobé závazky celkem součet položek 161 až 165		166		
<b>3. Krátkodobé závazky</b>				
- Dodavatelé	(321)	167	1 293,47	1 369,00
- Směnky k úhradě	(322)	168		
- Přijaté zálohy	(324)	169		
- Ostatní závazky	(325)	170		
- Závazky zaniklé ČKA	(326)	223		
- Přijaté zálohy daní	(327)	224		
- Závazky z výběru daní a cel	(328)	225		
- Závazky ze sdílených daní a cel	(329)	226		
- Závazky z pevných termínových operací a opcí	(373)	171		
Součet položek 167 až 171 a 223 až 226		172	1 293,47	1 369,00
- Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a vkladů	(367)	173		
- Závazky k účastníkům sdružení	(368)	174		
Součet položek 173 až 174		175		
- Zaměstanci	(331)	176	291,26	282,64
- Ostatní závazky vůči zaměstnancům	(333)	177		48,45
Součet položek 176 až 177		178	291,26	331,09
- Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	(336)	179	1 326,48	1 529,11
- Daň z příjmů	(341)	180	69,02	
- Ostatní přímé daně	(342)	181	288,41	397,21
- Daň z přidané hodnoty	(343)	182	125,67	105,85
- Ostatní daně a poplatky	(345)	183		
Součet položek 180 až 183		184	483,10	503,06
- Vypořádání přeplatků dotací a ostatních závazků se státním rozpočtem	(347)	185		
- Vypořádání přeplatků dotací a ostatních závazků s rozpočtem územních samosprávných celků	(349)	186		
Součet položek 185 až 186		187		
- Jiné závazky	(379)	188	1 969,15	2 315,22
Krátkodobé závazky celkem součet položek 172+175+178+179+184+187+188		189	5 363,46	6 047,48
<b>4. Bankovní úvěry a půjčky</b>				
- Dlouhodobé bankovní úvěry	(951)	190		
- Krátkodobé bankovní úvěry	(281)	191		
- Eskontované krátkodobé dluhopisy (směnky)	(282)	192		
- Vydané krátkodobé dluhopisy	(283)	193		
- Ostatní krátkodobé závazky (finanční výpomoci)	(289)	194		
Součet položek 193 až 194		195		
Bankovní úvěry a půjčky celkem součet položek 190 + 191 + 192 + 195		196		
<b>5. Přejícné účty pasivní</b>				
- Výdaje příštích období	(383)	197	5,40	5,83
- Výnosy příštích období	(384)	198	3 104,02	2 868,30
- Kurzové rozdíly pasivní	(387)	199		
- Dohadné účty pasivní	(389)	200	139,48	154,21
Přejícné účty pasivní celkem součet položek 197 až 200		201	3 248,90	3 028,34
<b>PASIVA CELKEM součet položek 126 + 159</b>		202	<b>74 969,15</b>	<b>75 729,03</b>

Odesláno dne:

Razítko:

Podpis odpovědné osoby:

Podpis osoby odpovědné za sestavení:

Okamžik sestavení:

Telefon:

# PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY MDZ SESTAVENÝ KE DNI 31. 12. 2009

Příloha č. 2 dle  
Vyhlášky 505 / 2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY příspěvkové organizace

sestavený k 31.12.2009  
(v tis. Kč na dvě desetinná místa)

Název a sídlo účetní jednotky  
Městské divadlo Zlín, příspěvková  
organizace  
tř. T. Bati 4091/32  
761 87 Zlín

IČO
00094838

Název položky	účet	položka číslo	Činnosti	
			hlavní	hospodářská
			1	2
Spotřeba materiálu	501	1	3 316,72	210,76
Spotřeba energie	502	2	2 542,69	336,99
Spotřeba ostatních neskladovatelných položek	503	3		
Prodané zboží	504	4	116,01	
Opravy a udržování	511	5	627,87	38,81
Cestovné	512	6	61,53	0,50
Náklady na reprezentaci	513	7	85,43	
Ostatní služby	518	8	10 035,47	866,14
Mzdové náklady	521	9	26 627,97	612,63
Zákonné sociální pojištění	524	10	8 576,66	194,99
Ostatní sociální pojištění	525	11		
Zákonné sociální náklady	527	12	1 125,47	26,18
Ostatní sociální náklady	528	13		
Daň silniční	531	14		
Daň z nemovitostí	532	15	0,94	0,13
Ostatní daně a poplatky	538	16		
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541	17		
Ostatní pokuty a penále	542	18		
Odpis pohledávky	543	19		
Úroky	544	20		
Kurzové ztráty	545	21	3,40	0,08
Dary	546	22		
Manka a škody	548	23		
Jiné ostatní náklady	549	24	646,10	13,64
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	551	25	3 333,26	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmot. a hmotného majetku	552	26		
Prodané cenné papíry a vklady	553	27		
Prodaný materiál	554	28		
Tvorba zákonných rezerv	556	29		
Tvorba zákonných opravných položek	559	30		
<b>Náklady celkem (řádek 1 až 30)</b>		31	<b>57 099,52</b>	<b>2 300,85</b>

Název položky	účet	položka číslo	Činnosti	
			hlavní	hospodářská
			1	2
Tržby za vlastní výroby	601	32		
Tržby z prodeje služeb	602	33	10 333,87	3 537,95
Tržby za prodané zboží	604	34	164,62	
Změna stavu zásob nedokončené výroby	611	35		
Změna stavu zásob polotovarů	612	36		
Změna stavu zásob výrobků	613	37		
Změna stavu zásob zvířat	614	38		
Aktivace materiálu a zboží	621	39		
Aktivace vnitroorganizačních služeb	622	40		
Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku	623	41		
Aktivace dlouhodobého hmotného majetku	624	42		
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641	43		
Ostatní pokuty a penále	642	44		
Platby za odepsané pohledávky	643	45		
Úroky	644	46	14,97	
Kurzové zisky	645	47		
Zúčtování fondů	648	48	884,30	
Jiné ostatní výnosy	649	49	411,19	
Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	651	50	31,07	
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	652	51		
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	653	52		
Tržby z prodeje materiálu	654	53		
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	655	54		
Zúčtování zákonných rezerv	656	55		
Zúčtování zákonných opravných položek	659	56		
Příspěvky a dotace na provoz	691	57	44 531,00	
<b>Výnosy celkem (řádek 32 až 57)</b>		58	<b>56 371,02</b>	<b>3 537,95</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním (rozdíl položek 58 - 31)		59	- 728,50	1 237,10
Daň z příjmů	591	60		173,40
Dodatečné odvody daně z příjmů	595	61		
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (položka 59 - 60 - 61) (±)</b>		62	<b>- 728,50</b>	<b>1 063,70</b>

Odesláno dne:	Razítko:	Podpis odpovědné osoby:	Podpis osoby odpovědné za sestavení:	Okamžik sestavení:
			Telefon:	

# PŘÍLOHA P V: PŘÍLOHA MDZ SESTAVENÁ KE DNI 31. 12. 2009

Příloha č. 3 podle  
Výhlásky 505 / 2002 Sb.

## Příloha příspěvkové organizace

sestavená k 31.12.2009  
(v tis. Kč na dvě desetinná místa)

Název a sídlo účetní jednotky  
Městské divadlo Zlín, příspěvková  
organizace  
tř. T. Bati 4091/32  
761 87 Zlín

IČO
00094838

Název položky	položka číslo	Stav k 1.1.	Stav k 31.12.2009
		1	2
Dotace celkem na dlouhodobý majetek ze státního rozpočtu (z AÚ k účtu 346)	1		
z toho : systémové dotace na dlouhodobý majetek	2		
z toho na : výzkum a vývoj	3		
vzdělávání pracovníků	4		
informatiku	5		
individuální dotace na jmenovité akce	6		
Přijaté prostředky ze zahraničí na dlouhodobý majetek (z AÚ k účtu 916)	7		
Přijaté dotace celkem na dlouhodobý majetek z rozpočtu ÚSC (z AÚ k účtu 348)	8		
Přijaté příspěvky a dotace na provoz ze státního rozpočtu (z AÚ k účtu 691)	9		1 520,00
z toho : přijaté příspěvky na provoz od zřizovatele (z AÚ k účtu 691)	10		
z toho na : výzkum a vývoj	11		
vzdělávání pracovníků	12		
informatiku	13		
přijaté dotace na neinvestiční náklady související s financováním programů evidovaných v ISPROFIN od zřizovatele (z AÚ k účtu 691)	14		
přijaté prostředky na výzkum a vývoj od poskytovatelů jiných než od zřizovatele (z AÚ k účtu 691)	15		
Přijaté prostředky na výzkum a vývoj z rozpočtu ÚSC (z AÚ k účtu 691)	16		
Přijaté prostředky na výzkum a vývoj od příjemců účelové podpory (z AÚ k účtu 691)	17		
Přijaté prostředky na provoz ze zahraničí (z AÚ k účtu 691)	18		
Přijaté příspěvky a dotace celkem na provoz z rozpočtu ÚSC (z AÚ k účtu 691)	19		43 011,00
Přijaté příspěvky a dotace na provoz z rozpočtu státních fondů (z AÚ k účtu 691)	50		
Přijaté dotace celkem na dlouhodobý majetek z rozpočtu státních fondů	51		
Poskytnuté návratné finanční výpomoci mezi rozpočty - krajskému úřadu (účet 271)	20		
Poskytnuté návratné finanční výpomoci mezi rozpočty - obci (účet 271)	21		
Přijaté návratné finanční výpomoci mezi rozpočty - ze státního rozpočtu (účet 272)	22		
Přijaté návratné finanční výpomoci mezi rozpočty - od krajského úřadu (účet 272)	23		
Přijaté návratné finanční výpomoci mezi rozpočty - od obce (účet 272)	24		
Přijaté návratné finanční výpomoci mezi rozpočty - od státních fondů (účet 272)	25		
Přijaté návratné finanční výpomoci mezi rozpočty - od ost. veřejných rozpočtů (účet 272)	26		
Poskytnuté přechodné výpomoci přísp. organizacím - org. složkou státu (účet 273)	27		
Poskytnuté přechodné výpomoci příspěvkovým organizacím - krajským úřadem (účet 273)	28		
Poskytnuté přechodné výpomoci příspěvkovým organizacím - obcí (účet 273)	29		
Krátkodobé bankovní úvěry tuzemské (účet 281)	30		
Krátkodobé bankovní úvěry zahraniční (účet 281)	31		
Vydané krátkodobé dluhopisy v tuzemsku (účet 283)	32		
Vydané krátkodobé dluhopisy v zahraničí (účet 283)	33		

Název položky	položka číslo	Stav k 1.1.	Stav k 31.12.2009
		1	2
Ostatní krátkodobé závazky (finanční výpomoci) tuzemské (účet 289)	34		
Ostatní krátkodobé závazky (finanční výpomoci) zahraniční (účet 289)	35		
Směnky k úhradě tuzemské (účet 322)	36		
Směnky k úhradě zahraniční (účet 322)	37		
Dlouhodobé bankovní úvěry tuzemské (účet 951)	38		
Dlouhodobé bankovní úvěry zahraniční (účet 951)	39		
Vydané dluhopisy tuzemské (účet 953)	40		
Vydané dluhopisy zahraniční (účet 953)	41		
Dlouhodobé směnky k úhradě tuzemské (účet 958)	42		
Dlouhodobé směnky k úhradě zahraniční (účet 958)	43		
Ostatní dlouhodobé závazky tuzemské (účet 959)	44		
Ostatní dlouhodobé závazky zahraniční (účet 959)	45		
Nakoupené dluhopisy a směnky k inkasu celkem (z AÚ účtů 063, 253 a 312)	46		
z toho : krátkodobé dluhopisy a směnky ÚSC (z AÚ účtů 253 a 312)	47		
komunální dluhopisy ÚSC (z účtu 063)	48		
ostatní dluhopisy a směnky veřejných rozpočtů (z AÚ účtů 063, 253, 312)	49		
Splatné závazky pojistného na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	52	937,53	1 066,11
Splatné závazky veřejného zdravotního pojištění	53	388,96	463,00
Evidované daňové nedoplatky u místně příslušných finančních orgánů	54	483,10	503,06

Odesláno dne:	Razítko:	Podpis odpovědné osoby:	Podpis osoby odpovědné za sestavení:	Okamžik sestavení:
Telefon:				

Organizační složky státu vykazují stavy údajů položek č. 20, 21 a 27 přílohy účetní závěrky. Ministerstva jako organizační složky státu vykazují též stavy údajů položky č. 46 až 49 přílohy účetní závěrky. Územní samosprávné celky vykazují stavy údajů položek č. 20 až 49 přílohy účetní závěrky. Příspěvkové organizace vykazují údaje položek č. 1 až 19, 30 a 31, 34 a 35, 38 a 39 přílohy účetní závěrky. Stav položky č. 50 vykazují příspěvkové organizace. Stavy položek č. 51 až 54 vykazují územní samosprávné celky, příspěvkové organizace, státní fondy a organizační složky státu.