

TYPOLOGIE MĚSTSKÝCH OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ NA PŘÍPADU AKCIOVÉHO PORTFOLIA HL. M. PRAHY[#]

Jakub Mašek* – Radana Šmídová**

Úvod

Instituce veřejného sektoru v České republice alokují zdroje ve výši cca 50 % HDP (Rybáček, 2017) s tím, že veřejné služby jsou poskytovány nejen na úrovni státu, ale i na úrovni místních samospráv.

Samosprávy jsou v zemích střední a západní Evropy nezávislé a přímé zásahy do jejich kompetencí nejsou možné (Alekseev, 2013). To odpovídá společenským tendencím k čím dál širší aplikaci principu subsidiarity, kdy jsou veřejné služby poskytovány na decentralizované úrovni samospráv, které proto mohou využít i obchodní korporace.

Poskytování veřejných služeb skrze městské obchodní společnosti je poměrně časté. Jejich vznik je často motivován i snahou o snižování nákladů a zvyšování efektivity, což potvrzuje i mnoho výzkumů týkajících se principů tzv. New public managementu¹ na úrovni samospráv (Voorn, Thiel, Genugten, 2017). Vzhledem k tomu, že se tyto společnosti řídí zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (tedy dle soukromoprávních principů) a jsou to separátní jednotky, může jejich užívání přinášet i nižší úroveň transparentnosti a snižování efektivity (Bergh, Erlingsson, 2023).²

Městské obchodní společnosti (Municipally owned corporations – MOCs či Municipally owned enterprises – MOEs) patří spolu se státem vlastněnými společnostmi (State owned enterprises – SOEs) do souboru veřejně vlastněných společností, které jsou nedílnou součástí a velmi klíčovým sektorem mnoha zemí včetně České republiky. Tyto veřejným sektorem vlastněné korporace tvoří podle výzkumu např. Bernier, Florio a Bance (2020, s. 2) přibližně 10 % globální ekonomiky.

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.

^{*} Ing. Jakub Mašek – doktorand; Katedra financí a oceňování podniku, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze.

^{**} Ing. Radana Šmídová, Ph.D. – odborný asistent; Katedra financí a oceňování podniku, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze.

¹ New public management je přístup, který vznikl v 80. letech 20. století, a jehož cílem bylo pojmenovat nové metody pro řízení veřejných institucí, které byly spojené zejména se snahou aplikovat obdobné manažerské principy jako na úrovni soukromého sektoru.

² Toto téma bylo předmětem diskuse primárně během debat, které probíhaly kolem toho, zda jsou městské obchodní společnosti povinným subjektem v rámci zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

Jejich přítomnost na úrovni samosprávy je nedílná zejména v sektorech jako je energetika, doprava či odpadové hospodářství, kde jsou často vykonavatelem veřejné služby či provozovatelem kritické infrastruktury.³

V české odborné ekonomické literatuře prozatím chybí systematický příspěvek, který by zkoumal specifika správy, řízení a vztahů zastoupení městských obchodních společností. Absence systematického akademického příspěvku je zarážející vzhledem k tomu, že některé z těchto společností jsou z pohledu výše obrátu, zisku a počtu zaměstnanců jedny z největších v zemi a provozují klíčové veřejné služby nebo zastřešují kritická odvětví veřejné infrastruktury.⁴

Základ článku proto vychází z hloubkových rozhovorů autorů s klíčovými stakeholdery prostředí městské samosprávy hl. m. Prahy, během kterých bylo možno poznat specifika, které správa a řízení tohoto typu obchodních korporací provází.

Cílem článku je na základě případové studie hlavního města Prahy vymezit typologii městských obchodních společností a zasadit ji do rámce teorie správy a řízení firem (corporate governance) a podnikových financí.

Informace zde obsažené jsou standardně známe a využívané pouze mezi odborníky pohybujícími se v této oblasti – úředníci, členové orgánů těchto společností, politici, zaměstnanci, právníci, auditoři, či konzultanti nebo případně pracovníci nezávislých organizací a think-tanků zabývajících se touto problematikou – právě proto byl kvalitativní výzkum veden formou hloubkových rozhovorů s těmito stakeholdery. Tématu se v českém prostředí kromě několika výjimek (např. Pavel, 2008) ve větším detailu prozatím nikdo systematicky nevěnoval.

Rámec fungování městských obchodních společností

Rolí veřejného sektoru je podle Stejskala (2017, s. 168) poskytovat veřejné služby svým občanům při nutnosti dodržovat základní principy veřejných financí 3E – hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti tak, aby docházelo k řádnému využívání veřejných finančních prostředků. Poskytování veřejných služeb může být prováděno v bezplatné či zpoplatněné formě s tím, že ani v případě jejich zpoplatnění často nedochází k plnému krytí nákladů na poskytování této služby.

Tyto služby mohou instituce veřejného sektoru zajistit skrze široké portfolio organizací na úrovni států, krajů či obcí. Častým jevem přitom je, že lokální samosprávy (tedy obce) si pro tento účel zakládají a provozují obchodní korporace, které pak poskytují široká portfolia veřejných služeb – od vodárenství, veřejné dopravy až po svoz odpadu.

Velké množství městských společností vzniklo i během transformace z centrálně-plánované ekonomiky na ekonomiku tržní, kdy byla velká část veřejně vlastněných národních podniků privatizována, nicméně určitá část v tomto vlastnictví zůstala – resp. byly po zpracování privatizačních projektů bezúplatně převedeny do vlastnictví obcí (Zeman, 2015, s. 60–70).

3 Která je nutná pro poskytování základních veřejných služeb a zachování základní úrovně bezpečnosti na úrovni státu a samospráv.

4 Zde je nutné rozlišovat společnosti na úrovni státu a samospráv, kdy na úrovni státu mohou mít kromě právní formy obchodních korporací i formu státních podniků, resp. i specifickou formu národního podniku – Budvar.

Na úrovni veřejného sektoru na rozdíl od soukromého není zajištění určité služby totožné s jejím poskytováním a produkce služby je tak oddělena od jejího financování. Financování je rolí veřejného sektoru a produkce služeb může být provedena interně skrze odbor dané veřejné instituce, externě skrze jím vlastněnou příspěvkovou organizaci či obchodní korporaci nebo externím zadáním formou veřejné zakázky (Peková, 2011).

Městské obchodní společnosti, které poskytují služby občanům z peněz veřejné instituce by měly jednat v souladu s platnou legislativou a zároveň být efektivnější a komparativně levnější než soukromý dodavatel, který by danou službu vykonával na základě získání veřejné zakázky.⁵ V případě poskytování veřejných služeb je však vždy nutné mít na paměti, že tyto aktivity jsou financovány především zdaněním soukromého sektoru, a proto veškerá aktivita na úrovni veřejného sektoru zároveň přináší omezování činnosti na straně sektoru soukromého (Argimón, Gonzáles-Páramo a Roldán, 1997).

V nejvyšší míře abstrakce je však cílem města a samosprávy co nejlepší správa města, jeho rozvoj a uspokojování potřeb jeho obyvatel. Toho lze dosahovat v souvislosti s vlastněním městských společností různými prostředky.

Schéma č. 1: Možné kombinace financování a produkce veřejných služeb

Financování	Veřejné statky (služby)	Produkce (sektor)
Soukromé Smíšené Veřejné		Soukromé Kombinovaný Veřejné

Zdroj: Pavel (2008)

U veřejných služeb, které jsou poskytovány státem nebo samosprávou se tak podle Kopáčka (2016) vždy rozhoduje, zda bude služba zajištěna interně skrze vlastní útvar či externě formou veřejné zakázky mezi samosprávou a externím subjektem, který zajišťuje dodávku veřejných služeb.

Forma externího zajištění služeb dává smysl primárně ve chvíli, kdy přináší snížení produkčních nákladů, čehož je docíleno díky konkurenčnímu aspektu, kdy dodavatel v rámci výběrového řízení soutěží s dalšími subjekty (Baig, 2017). Nevýhodou naopak může být ztráta kontroly nad subjektem zajišťujícím dodávku.

Pokud je dodavatel schopný dodat danou službu výhodněji než v případě interní produkce, je podle Pavla (2008, s. 7) racionální mu zakázky dodávat, i kdyby tím dosahoval mimořádných zisků. To navíc není ani dlouhodobě možné, protože tyto zisky by přilákaly další konkurenci,

5 To že by mělo být poskytování veřejné služby skrze obchodní korporaci samosprávy levnější, než formou veřejné zakázky by mělo v principu platit viz dále část o zadávání veřejných zakázek.

způsobily by další pokles ceny, což by bylo pro zadavatele a v konečném důsledku i pro daňové poplatníky velice výhodné.

Přitom je nutné zdůraznit, že tento proces, kdy jsou veřejné služby od 80. let minulého století vyvázány z produkce veřejného sektoru, má za sebou velmi přesvědčivé výsledky. Většina empirických studií, která tento fenomén zkoumala, došla k tomu, že dochází k poklesu nákladů při zachování kvality – Industry Commission (1996) provedla rešerši 203 empirických studií a většina z nich dokazuje, že bylo docíleno úspor přibližně 10 až 30 %, což je skutečně významná úspora.

Důvody pro snížení ceny jsou změna vlastnictví a konkurenční efekt, kdy je otázkou, jaký aspekt má větší důsledky. Např. Domberg, Hall a Li (1995) tvrdí, že je význam soukromého vlastnictví minimální. Szymański (1996) ale naopak dokazuje, že se docílí větších úspor, pokud je partnerem soukromý subjekt. V praxi proto občas dochází k využívání hybridních struktur, které spojují tržní mechanismy se zachováním kontroly ze strany zadavatele – tzv. PPP struktury.⁶

Veřejné služby jsou standardně poskytovány interně skrze vlastní útvary a organizace, nicméně samospráva může dojít k tomu, že nejefektivnějším řešením je založení nové právnické osoby. Ta může být neziskového charakteru, kdy je typickým modelem organizace příspěvková anebo ziskového charakteru, kde je klasickou formou obchodní korporace – tedy městská obchodní společnost.

Schéma č. 2: Možné způsoby zajištění veřejných služeb na úrovni lokální samosprávy

Interní			Externí					
Zaměstnanci obecního úřadu	Rozpočtová organizace	Příspěvková organizace	Městská obchodní společnost	Městská obchodní společnost vlastněná vícero obcemi	Městská obchodní společnost v majoritním vlastnictví obce	Městská obchodní společnost v minoritním vlastnictví obce	Klasické zadání soukromému subjektu	PPP projekty – nedochází ke změně vlastnictví
Organizační vydělení v rámci sektoru			Organizační vydělení s využitím obchodního práva		Externí zajištění se zachováním majetkového vlivu		Klasické externí zajištění	

Zdroj: Pavel (2008)

6 Public-private-partnerships v českém prostředí jsou ale známy spíše jako koncesní řízení.

V obecném principu by měly podle Provazníkové (2009) městské obchodní společnosti plnit tyto činnosti:

- Zajištění dodávek veřejných služeb (či zboží)
- Zajištění fungování přirozených monopolů, kde se regulace jeví jako neúčinná či neefektivní.
- Podpora hospodářských a strategických cílů města, jako je udržování určitého druhu vlastnictví v městských rukou, které by se daly zařadit do kategorie strategického významu nebo za účelem generování zisku.

Vlastnictví městské obchodní společnosti však vždy musí plnit klíčovou úlohu – že tvoří hodnotu pro širokou veřejnost. Během procesu zakládání nové městské obchodní společnosti musí být na začátku vždy učiněna úvaha, zda by nebylo možné dosáhnout efektivnější alokace veřejných zdrojů alternativním způsobem?

Dále je potřeba, aby byla zvážena efektivnost poskytování veřejných služeb, a to odpovědí na otázku, zda neexistuje alternativní využití fiskálních prostředků, které by zajistilo vyšší kvalitu poskytovaných služeb?

Dle literatury by mělo být založení městské obchodní společnosti v komparaci s interní produkcí nákladově efektivnější, což bylo potvrzeno např. ve studii Lindström, Erlingsson a Wittberg (2020) o švédských municipálních společnostech, která se soustředila na operace společností v odpadovém hospodářství, vodárenství a veřejné dopravě. Využívání městských obchodních společností ale zároveň může (vzhledem ke komplexním vlastnickým a řídicím strukturám) snižovat úroveň transparentnosti, vytvářet potenciál pro korupční jednání a narušovat tržní prostředí.

Městské obchodní společnosti na úrovni hl. m. Prahy

Tento článek se zabývá portfoliem společností, které má ve vlastnictví hl. m. Praha a kde autoři vedli hloubkové rozhovory s klíčovými stakeholdery, podle kterých budou identifikovány obecné principy, jež jsou platné pro samosprávy a jimi vlastněné obchodní korporace.⁷

Hl. m. Praha má celkem devatenáct majetkových podílů v obchodních korporacích s tím, že 100 % podíl vlastní město ve dvanácti z nich a menší než 100 % v sedmi z nich. Tyto společnosti jsou značně rozdílné, jak z pohledu velikosti, tak i samotného oboru činnosti, a proto je potřeba k nim přistupovat individuálně.

Přesto je však zařadíme do obecných generálně platných kategorií, a to v rámci koncepčního přístupu, shrnutí principů vhodné praxe a potažmo návrhu opatření, které by měly definovat, jak by měla vhodná správa městských obchodních korporací vypadat.

⁷ Jedná se čistě o společnosti ve vlastnictví hl. m. Prahy nikoliv městských částí.

Tabulka č. 1: Majetkové účasti v obchodních korporacích vlastněné hl. m. Prahou (v Kč)

Společnost	Podíl HMP (%)	Účetní hodnota podílu celkem (Kč)	Jmenovitá hodnota podílu celkem (Kč)
Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s.	100	31 241 892 775,28	31 239 495 000,00
Kolektory Praha, a.s.	100	69 616 901,00	69 616 901,00
Kongresové centrum Praha, a.s.	45,65	3 472 488 617,32	1 680 000 000,00
Obecní dům, a.s.	100	269 638 621,10	116 260 000,00
Operátor ICT, a.s.	100	100 000 000,00	100 000 000,00
Prague City Tourism a.s.	100	111 000 000,00	111 000 000,00
PPF banka, a.s.	6,73	668 122 826,00	51 742 905,00
Pražská energetika Holding a.s.	51	1 002 261 000,00	1 835 300 000,00
Pražská plynárenská, a.s.	100	2 514 282 000,00	431 972 100,00
Pražská vodohospodářská společnost, a.s.	100	12 426 054,00	5 445 000,00
Pražské služby, a.s.	100	3 947 341 464,00	2 790 368 600,00
Technická správa komunikací hl.m. Prahy, a.s.	100	133 775 288,67	159 000 000,00
Technologie hlavního města Prahy, a.s.	100	265 100 000,00	266 000 000,00
Teplo pro Prahu a.s.	49	86 528 090,00	65 944 200,00
TRADE CENTRE PRAHA a.s.	100	17 313 300,00	15 000 000,00
VODA Želivka, a.s.	90,04	953 806 057,26	2 364 777 155,00
Výstaviště Praha, a.s.	100	104 621 000,00	104 770 000,00
Zdroj pitné vody Káraný, a.s.	97,26	223 727 929,96	388 050 540,00
CHEMAPOL GROUP, a.s. (konkurs)	1,23	0	30 970 000,00
CELKEM		45 193 941 924,59	38 603 371 705,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Oddělení akciového portfolia hl. m. Prahy (2024)

Na základě údajů z obchodního rejstříku je na tyto společnosti nezbytné pohlížet z hlediska výše tržeb, výsledku hospodaření před zdaněním a bilanční sumy tak, aby bylo možné identifikovat, o jak významné portfolio společností se jedná.

Tabulka č. 2: Městské obchodní společnosti hl. m. Prahy z hlediska výše tržeb, bilanční sumy a zisku před zdaněním za rok 2023 (v tis. Kč)

Společnost	Tržby celkem	AKTIVA celkem	VH před zdaněním
Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s.	24 279 678	85 382 422	1 836 560
Kolektory Praha, a.s.	522 059	224 128	35 793
Kongresové centrum Praha, a.s.	609 636	3 606 733	41 364
Obecní dům, a.s.	146 348	168 854	2 672
Operátor ICT, a.s.	432 015	288 685	21 808
Prague City Tourism a.s.	461 946	302 451	35 833
PPF banka, a.s.	n/a	385 293 000	4 911 000
Pražská energetika Holding a.s.	43 733 000	31 679 000	5 139 000
Pražská plynárenská, a.s.	27 005 029	14 243 626	1 616 029
Pražská vodohospodářská společnost a.s.	10 727 599	6 451 944	753 443
Pražské služby, a.s.	4 363 710	7 917 739	552 414
Technická správa komunikací hl.m. Prahy, a.s.	6 312 672	1 440 179	22 204
Technologie hlavního města Prahy, a.s.	1 337 299	871 882	3 243
Teplo pro Prahu a.s.	126 964	187 373	5 891
TRADE CENTRE PRAHA a.s.	118 091	79 378	3 666
VODA Želivka, a.s.	518 380	4 607 398	316 383
Výstaviště Praha, a.s.	548 084	522 041	14 921
Zdroj pitné vody Káraný, a.s.	56 419	641 944	8 062
CHEMAPOL GROUP, a.s. (konkurs)	n/a	n/a	n/a
CELKEM	121 298 929	543 908 777	15 320 286

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Oddělení akciového portfolia hl. m. Prahy (2024)

V posledních letech došlo ke skokovému navýšení tržeb městských obchodních společností jako celku, kvůli jejich působnosti v energetickém a finančním sektoru, kde s ohledem na okolnosti vyvolané vnějšími faktory – válka na Ukrajině a energetická krize, byly schopné dosahovat mimořádných ekonomických výsledků jak z hlediska velikosti tržeb, tak zisku.⁸

Současná legislativa samosprávy při zakládání obchodních korporací nebo vstupování do nich výrazně neomezuje. Podle Pavla (2008) by zástupci samosprávy ovšem měli mít vždy na paměti, že pokud je takový krok učiněn, vždy by měl být splněn předpoklad efektivního vynakládání veřejných prostředků.

8 To se v rámci akciového portfolia hl. m. Prahy týká primárně koncernů Pražská plynárenská a Pražská energetika a dále pak společnosti PPF banka, a.s., ve které má však hl. m. Praha minoritní vlastnický podíl 6,73 %.

Veřejné služby jsou interně poskytovány skrze vlastní útvary a organizace, nicméně samospráva může teoreticky dojít k tomu, že nejefektivnějším řešením je založení nové právnické osoby – tzn. že produkce skrze obchodní korporaci města bude výhodnější než skrze vlastní odbor, příspěvkovou organizaci či zadání formou veřejné zakázky externímu dodavateli.

U modelu využívání městských obchodních společností se však vyskytuje několik praktických překážek a komplikací, a to zejména proto, že právní forma obchodní korporace je určena pro běžnou podnikatelskou činnost, jejíž cílem je dosahování zisku, a nikoliv poskytování veřejných služeb, což je většinou činností neziskovou.⁹

Provedeme proto podrobnější kategorizaci městských obchodních společností, než je ta běžně uváděná v literatuře, např. Pavel (2008, s. 28).

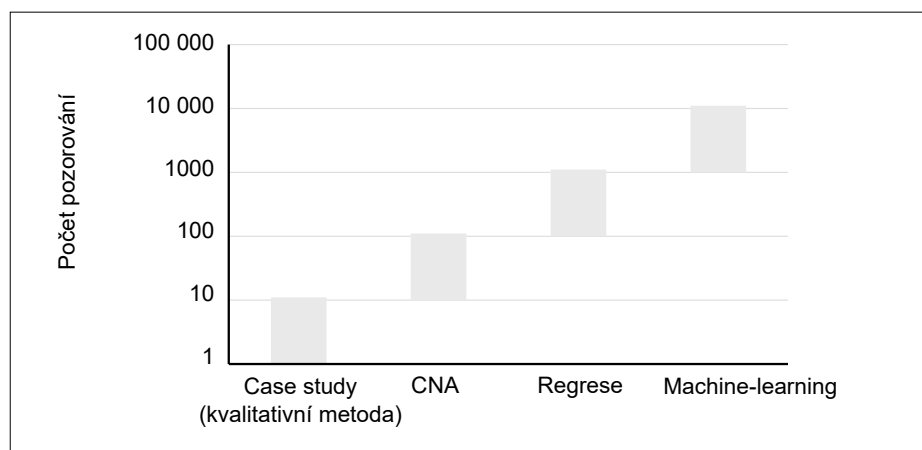
Použité metody

Metodologie, která je v tomto článku použita, se snaží o rozšíření stávající teorie na základě kvalitativní formy výzkumu (study-case metoda). Vzhledem k tomu, že se tomuto tématu v tuzemských podmínkách věnovalo pouze několik málo autorů, je její zpracování do problematiky podnikových financí vhodné. Kvalitativní přístup se na rozdíl od kvantitativního věnuje selekci a hlubokému studiu nižšího počtu případů, ale studuje je s větší intenzitou (Eisenhardt, 1989).

Výzkum se zabývá portfoliem městských obchodních společností v prostředí hl. m. Prahy, a to zejména s ohledem na profesní historii autora a možnost získat unikátní přístup ke klíčovým osobám, které se touto problematikou zabývají – úředníci, manažeři městských společností, politici atd.¹⁰

Kvalitativní metoda umožní detailnější analýzu a popis případů a pomůže jít do větší hloubky pro lepší pochopení kontextu. Na základě studia těchto jednotlivých případů se pak budeme soustředit na dobudování teorie typologie městských obchodních společností, kterou lze aplikovat na městské obchodní společnosti i v jiných městech České republiky.

Graf č. 1: Výzkumné metody dle velikosti vzorku – porovnání



Zdroj: Vlastní zpracování, Svačina (2024)

⁹ Zde může nastat drobný paradox, protože kategorie společností, které poskytují veřejné služby, mají za účel co nejlepší poskytování těchto služeb, což ale nemusí nutně znamenat dosahování nejvyššího ekonomického zisku, resp. jednání v souladu s péčí řádného hospodáře dle zákona o obchodních společnostech a družstvech.

¹⁰ Právě hloubkové rozhovory budou jedním z hlavních vstupů do výzkumu.

Schéma č. 3: Proces budování teorie na bázi case-study výzkumu

Krok	Činnost	Příčina
Začínáme	Definice výzkumných otázek A priori stanovení možných konstruktů	Zaměření úsilí, poskytuje lepší zakotvení konstrukcí
Výběr případů	Ani teorie ani hypotéza, Teoretické, nikoli náhodné sbírání vzorků	Zachování teoretické flexibility, omezení vedlejších variací a zpřesnění externí validity
Vytváření nástrojů a protokolů	Různé metody sběru dat Kombinace kvalitativních a kvantitativních dat, Vícero výzkumníků	Posiluje zakotvení teorie prostřednictvím triangulace důkazů Synergického pohledu na důkazy Podporuje rozmanité perspektivy a posiluje základ
Vstup do terénu	Překryv sběru dat a analýzy včetně poznámek z terénu Flexibilní a oportunistické metody sběru dat	Urychluje analýzy a odhaluje užitečné úpravy sběru dat Umožňuje využívat nová témata a jedinečné vlastnosti případů
Analýza dat	Analýza v rámci případu Hledání vzorců napříč případy pomocí různorodých technik	Získání znalosti dat a předběžné generování teorií Nutí výzkumníky dívat se za povrch a vidět evidenci skrze různé úhly pohledu
Formování hypotéz	Iterativní tabulace důkazů pro každý konstrukt Replikace, nikoli vzorkování, logika napříč případy Hledání důkazů pro „proč za vztahy“	Upřesňuje definici konstruktů, validitu a měřitelnost Potvrzuje, rozšiřuje a upřesňuje teorii Buduje vnitřní validitu
Začleňování literatury	Porovnání s konfliktní literaturou Porovnání s podobnou literaturou	Buduje vnitřní validitu, zvyšuje teoretickou úroveň a zpřesňuje definice konstrukcí Zpřesňuje zobecnitelnost, zlepšuje definici konstrukcí a zvyšuje teoretickou úroveň
Ukončení	Teoretická saturace, když je to možné	Ukončuje proces, když se marginální zlepšení stává zanedbatelným

Zdroj: Vlastní zpracování, Eisenhardt (1989)

Samotný proces tvorby teorie je vysoce iterativní a navázaný na jednotlivé informační vstupy s tím, že nově vytvořená teorie je často originální, testovatelná a empiricky validní. Case-study metoda podle Eisenhardt (1989) typicky kombinuje sběr dat z hloubkových rozhovorů a pozorování s tím, že evidence může být jak kvalitativní, tak kvantitativní - v našem případě bude spíše kvalitativního charakteru.

Pro začátek výzkumu je nutné položit výzkumné otázky, které jsou důležité zejména pro jeho přesnější zacílení, pomáhají při sběru informací a umožňují určit vhodný postup, jak v rámci směřování výzkumu dále pokračovat. Položení výzkumné otázky má v zásadě podobný význam jako hypotéza v kvantitativním výzkumu.

Vzhledem k tomu, že kvalitativní metoda pracuje s menším počtem případů, je cílem bohatší a detailnější popis případů v daném kontextu, který je do určité míry opakem široce uchopených statistických studií, kde jsou kontext, proces a vztahy redukovány na několik málo proměnných. Výzkumné otázky jsou definovány širěji, aby mohlo dojít k orientaci na vytvoření vhodnějšího teoretického rámce ve zkoumané oblasti (George a Bennett, 2005).

Výzkum, který má theory-building charakter, by měl započít tak, že a priori nebereme v úvahu žádnou teorii, kterou bychom testovali.¹¹ Nicméně v rámci výzkumu bychom měli formulovat výzkumný problém a případně i specifikovat některé potenciální proměnné s referencemi k existující literatuře.

Zásadním plusem je, že na základě této formy výzkumu jsme často schopni vytvořit originální teorii, která je nezávislá, testovatelná a logicky koherentní. Důležité nicméně je, že k objevu teorie dojde na konci, a ne na počátku dané práce (Pfeffer, 1982). Takto vytvořenou teorii je pak vhodné prověřit kvantitativním výzkumem, kdy lze hypotézy vzešlé z teorie měřit a testovat (Eisenhardt, 1989).

Výzkumný proces probíhal v pěti krocích:

1. **Příprava** – formulace výzkumných otázek, sestavení scénáře rozhovorů.
2. **Sběr dat** – realizace polostrukturovaných rozhovorů, shromažďování dokumentů a analýza stanov a výročních zpráv obchodních společností na úrovni hl. m. Prahy včetně zpráv o portfoliu hl. m. Prahy (ty jsou neveřejné).
3. **Zpracování** – transkripce nahrávek, kódování textů.
4. **Analýza a syntéza** – propojení kategorií, porovnání s teorií, identifikace hlavních vzorců.
5. **Interpretace a doporučení** – vytvoření typologie městských obchodních společností.

Data

S ohledem na metodologii je článek založen na stávajících teoriích a kvalitativních výzkumech (study-case metoda), které se věnují hlubokému studiu nižšího počtu případů.

Výzkum je zaměřen na portfolio městských obchodních společností ve vlastnictví hl. m. Prahy, přičemž specifický přístup k tématu je dán profesní zkušeností autorů a možností získat unikátní přístup ke klíčovým osobám, které se touto problematikou zabývají – úředníci, manažeři městských společností, politici atd.

Sběr dat skrze case-study metodu je komplexnější než u jiných výzkumných metod, výzkumníci musí dodržovat formální postupy, aby zajistily, že nasbíraná data jsou dostatečně kvalitní. Zároveň však metoda poskytuje lepší pochopení kontextu, na rozdíl od jiných kvantitativních metod (Yin, 2017).

11 I když docílení tohoto teoretického ideálu je ve skutečnosti nemožné.

Tabulka č. 3: Základní charakteristika hloubkových rozhovorů

Účastníci	• Úředník z Oddělení akciového portfolia • Úředník z Odboru legislativy • Politik zodpovědný za oblast správy akciového portfolia • Manažer městské obchodní společnosti
Počet interview	4
Průměrná délka interview	55 minut
Celková délka interview	220 minut

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Hl. m. Praha má celkem devatenáct majetkových podílů v obchodních korporacích s tím, že 100% podíl vlastní město ve dvanácti z nich a menší než 100% v sedmi z nich. Tyto společnosti jsou značně rozdílné, jak z pohledu velikosti, tak i samotného oboru činnosti.

Přesto je však zařadíme do obecných generálně platných kategorií, a to v rámci koncepčního přístupu, shrnutí principů vhodné praxe a potažmo návrhu opatření, které by měly definovat, jak by měla vhodná správa městských obchodních korporací vypadat.

Upravená kategorizace městských obchodních společností

Městské obchodní společnosti se obecně liší jak z hlediska náplně činnosti, oboru, ve kterém působí, tak i velikosti. Značné rozdíly mezi nimi způsobují potřebu přistupovat k nim v mnoha ohledech specificky, přesto je však možné, je kategorizovat a omezit tak množinu jednotlivých opatření aplikovaných v rámci koncepčního přístupu města jako vlastníka.

Z hloubkových rozhovorů vyplynulo, že v obecné rovině se mohou městské obchodní společnosti rozdělit do tří základních kategorií, a to dle konkrétního účelu, kterému slouží.¹²

Proto tedy definujeme tři základní kategorie společností podle toho, zda fungují v tržním nebo chcete-li soutěžním prostředí, jestli mají na starost správu majetku, který generuje příjmy (nebo naplňuje jiný účel definovaný samosprávou) či se jedná o společnosti, které zajišťují služby pro veřejnost.

- **Společnosti poskytující veřejnou službu** – tyto společnosti se nepohybují na konkurenčním trhu a jsou částečně či zcela závislé na finančních prostředcích, které jim poskytuje akcionář v podobě místní samosprávy.
- **Společnosti pohybující se v tržním prostředí s orientací na zisk** – pohybují se na konkurenčním trhu a jejich cílem je dosahování co nejvyššího zisku. Majetkový podíl je ze strany samosprávy typicky držen za účelem získávání dividendy ze strany společnosti (optikou samosprávy se jedná o mimorozpočtový příjem). Výnosy, které společnost generuje, plynou většinou od externích subjektů, nikoliv ze strany akcionáře – tedy samosprávy.

¹² Jedná se tedy o komplexnější kategorizaci, než je běžná typologie o dvou kategoriích, která je standardně uváděna v literatuře.

- **Společnosti spravující svěřený majetek** – v případě, že samospráva vlastní majetek, u kterého je nutné vykonávat sofistikovanější správu, je jeho správa či přímo vlastnictví vyčleněno do akciové společnosti, která zajistí maximální využití jeho potenciálu či jiných benefitů.¹³

Jednotlivé kategorie však dávají odpovědi na to, jaké požadavky máme vůči společnostem mít – maximalizace příjmů, příjem kombinovaný s kvalitní správou majetku či co nejkvalitnější poskytování veřejných služeb.

„Hl. m. Praha dnes ovlivňuje společnosti pouze v omezené míře a může tak činit primárně skrze výkon vlastnických práv na valné hromadě, kde deleguje své zástupce do dozorčích rad městských obchodních společností, schvaluje účetní závěrky či může případně udělovat strategické pokyny.“

Úředník z Oddělení akciového portfolia

Společnosti poskytující veřejnou službu

Úkolem samosprávy je primárně spravovat věci veřejné na lokální úrovni. V obecné rovině však z ekonomického hlediska dává smysl poskytovat veřejné služby skrze obchodní korporace pouze ve chvíli, pokud je jejich poskytování touto formou výhodnější než klasický model interního (skrze zaměstnance samosprávy) či externího poskytování (formou veřejné zakázky).

„U této kategorie je problém v tom, že obchodní korporace jsou primárně určené subjektům, které mají za cíl dosahovat zisku a vedení společnosti by mělo v každém okamžiku jednat s péčí řádného hospodáře, což nemusí být v souladu s co nejlepším poskytováním veřejné služby.“

Manažer městské obchodní společnosti

V tomto kontextu je nutné, aby samospráva jako akcionář dala společnosti jasné zadání, ideálně definované ve vlastnické politice samosprávy a vepsané do stanov společnosti. Management má pak vhodnou argumentační podporu, proč činí dané kroky, které nutně nemusí být v souladu s principem péče řádného hospodáře.

V některých studiích občas bývá zmíněno, že poskytování veřejných služeb skrze městské obchodní korporace může být problematické primárně s ohledem na nižší úroveň transparentnosti a potenciální absenci kontroly ze strany zástupců samosprávy. Všechny tyto činnosti jsou ovšem delegovány na dozorčí radu, která by měla vykonávat roli kontrolního orgánu.

„Dohled nad společnostmi je vykonáván hlavně skrze zástupce samosprávy v dozorčí radě společnosti.“¹⁴

Úředník Oddělení akciového portfolia

Pakliže vykonává taková společnost i hospodářskou činnost, musí dojít k nastavení adekvátních podmínek se soukromými konkurenty, kdy má mít městská obchodní společnost dostatečnou finanční kompenzaci za výkon veřejné služby. Pakliže by byla nadměrná, mohlo by dojít k dotování hospodářské činnosti a společnost by tak měla neadekvátní výhodu oproti dalším soukromým konkurentům.¹⁵ Nižší kompenzování by naopak způsobilo opačný efekt a mohlo vyústit až v bankrot společnosti.

13 Zde je možné implementovat různé režimy správy o majetek od klasické správcovské smlouvy, přes nájemní smluvní vztah až po vložení majetku do vlastnictví společnosti.

14 Možnosti samosprávy zasahovat do činnosti městských obchodních společností jsou tak v praxi omezené.

15 Viz dále problematika veřejné podpory v kapitole 4.4.

Kompenzace, která by společností měla být poskytována formou smlouvy o poskytování služeb musí být transparentně zveřejněna a být stanovena takovým způsobem, aby nedocházelo k narušování tržního prostředí – zejména v situaci, kdy městská společnost činí zároveň veřejnou službu a hospodářskou činnost. Financování a plnění veřejné politiky by mělo být monitorováno a průběžně vyhodnocováno.

Pakliže se městské obchodní společnosti ucházejí o veřejné zakázky či je přímo zadávají, mělo by výběrové řízení probíhat takovým způsobem, aby docházelo k rovnému přístupu vůči všem účastníkům výběrového řízení, podmínky i postupy by měly umožnit konkurenční soutěž, být nediskriminační a zajistit dostatečnou úroveň transparentnosti.¹⁶

V kontextu hl. m. Prahy byly pak během hloubkových rozhovorů za společnosti se 100 % majetkovou účastí hl. m. Prahy vykonávající veřejnou službu identifikovány následující společnosti.¹⁷

Tabulka č. 4: Společnosti ve 100% vlastnictví hl. m. Prahy poskytující veřejnou službu

Společnost	Podíl HMP (%)	Účetní hodnota podílu celkem (Kč)	Jmenovitá hodnota podílu celkem (Kč)
Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s.	100	31 241 892 775,28	31 239 495 000,00
Operátor ICT, a.s.	100	100 000 000,00	100 000 000,00
Prague City Tourism a.s.	100	111 000 000,00	111 000 000,00
Pražská vodohospodářská společnost a.s.	100	12 426 054,00	5 445 000,00
CELKEM		31 465 318 829,28	31 455 940 000,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Oddělení akciového portfolia hl. m. Prahy (2024)

Společnosti orientované na zisk

Další kategorií městských obchodních společností jsou společnosti zaměřené na zisk, jejichž cílem je generovat příjmy do rozpočtu samosprávy. Dle některých studií je tento druh společnosti schopný generovat ekonomické výsledky podobné privátně vlastněným společnostem (Bozec, Côté a Breton, 2002).

Pakliže je cílem pouze finanční výnos, měli bychom na společnost pohlížet investiční optikou, kdy je tuto alternativu nutné poměřovat s dalšími možnostmi zhodnocení kapitálu – tedy v tomto případě je alternativní strategií jejich umístění na kapitálovém trhu. Při této úvaze je nutné porovnat i rizikovost jednotlivých variant, kdy např. majetková účast v obchodní korporaci je rizikovější než klasické investování do státních cenných papírů (Pavel, 2008, s. 12).

16 Situace, kdy musí městská obchodní společnost soutěžit o veřejnou zakázku, nastává ve chvíli, kdy nesplňuje podmínky pro tzv. in-house výjimku, která umožňuje samosprávě zadat zakázku své obchodní korporaci bez výběrového řízení.

17 Do přehledu záměrně zařazujeme pouze společnosti, kde má město vlastnický podíl ve výši 100 % a má tedy autonomii rozhodovat o tom, jakým způsobem bude o majetkovém podílu rozhodováno.

Hlavní úkol samosprávy nicméně není generovat dodatečné rozpočtové příjmy, ale spravovat věci veřejné a poskytovat veřejné služby na místní úrovni. Obchodní korporace vlastněné samosprávou se ziskovým motivem však v některých případech zároveň spravují i jednotlivé sektory kritické infrastruktury (typicky se jedná o odvětví energetiky). Zde se tedy spojují funkce společnosti s cílem spravovat majetek a generovat zisk.

Je proto otázkou, zda by samosprávy měly vlastnit podniky, které se nezabývají správou kritické infrastruktury či poskytováním služeb veřejnosti. Studie však poukazují na to, že pakliže se takový subjekt vyskytuje na konkurenčním trhu, může být stejně efektivní jako subjekt výlučně soukromý, ovšem existuje zde významné riziko morálního hazardu (Stiglitz, 1997).

Jak je vidět, na úrovni hl. m. Prahy odvedly dividendu do městského rozpočtu za sledované období pouze čtyři společnosti – Kolektory, a.s., PPF banka, a.s., Pražská energetika Holding, a.s. a Pražská plynárenská Holding, a.s. Z těchto společností bychom však do kategorie generování zisku mohli zařadit pouze společnost Pražská plynárenská Holding, a.s.¹⁸ Společnost Kolektory, a.s. je vhodné zařadit do kategorie správy majetku a společnosti PPF banka, a.s. a Pražská energetika Holding, a.s. jsou majoritně vlastněné jinými subjekty.

Tabulka č. 5: Podíly na zisku vyplacené obchodními korporacemi vlastněnými hl. m. Prahou (v Kč)

Společnost	2020	2021	2022	2023
Kolektory, a.s.	0	50 000 000,00	0	0
PPF banka a.s.	0	0	85324050,34	74 240 720,10
Pražská energetika Holding a.s.*	514 930 121,00	484 207 199,00	500 559 722,00	499 550 307,00
Pražská plynárenská Holding a.s.	600 000 000,00	500 000 000,00	0	0
Celkem	1 114 930 121,00	1 034 207 199,00	585 883 722,34	573 791 027,10

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Oddělení akciového portfolia hl. m. Prahy (2024)

Typickými společnostmi, které se pohybují na konkurenčním trhu jsou Pražská energetika a Pražská plynárenská, i zde je ovšem nutné oddělit činnosti jednotlivých firem, protože obě společnosti se pohybují v soutěžním prostředí primárně v rámci jejich činnosti obchodu s energiemi. V případě distribuční činnosti ve smyslu distribuce elektrické energie a plynu se pak jedná o správu majetku a investice do něj, kde jsou společnosti v pozici přirozeného monopolu pod dohledem Energetického regulačního úřadu.

V případě, že samospráva drží podíl v obchodní korporaci primárně za účelem generování dodatečných finančních příjmů, resp. výplaty dividendy, je nutné zvážit, zda by nebylo vhodnější s ohledem na výnos takového majetkového podílu uložit prostředky vložené do obchodních společností na termínované vklady do banky či investovat do státních cenných papírů. S určitou mírou pravděpo-

18 Po fúzi společností Pražská plynárenská, a.s. se již jedná o společnost Pražská plynárenská, a.s., pod kterou spadá celý koncern.

dobnosti by tak mohlo dojít k zajištění vyššího výnosu na investovaném kapitálu při značném snížení rizikového profilu takové investice – viz investiční trojúhelník (Valach, 2005, s. 35–37).

Pakliže je veřejné vlastnictví v rámci politiky samosprávy řádně odůvodněné, mělo by být zajištěno i to, že je dodržován platný právní a regulační rámec, který zajišťuje rovné podmínky pro všechny subjekty a umožňuje průběh spravedlivé hospodářské soutěže. Samosprávou vlastněná obchodní korporace by se tak v rámci hospodářské soutěže neměla dostávat do výhodnější pozice než privátně vlastněné obchodní subjekty.

Vlastnictví městských obchodních společností (stejně tak by tomu mělo být u všech dalších veřejně vlastněných společností) by mělo být odděleno od dalších veřejných funkcí, kde probíhá nastavení podmínek a regulace subjektů na daném trhu. Musí platit, že v rámci hospodářské činnosti nemá městská obchodní společnost žádné zvýhodnění v oblasti zákonů, vyhlášek, daňových povinností ani jiných regulací. Zákonné předpisy ani další regulace by neměly zvýhodňovat či znevýhodňovat městské obchodní společnosti ani jejich konkurenty v tržním prostředí a průběhu hospodářské soutěže.

V případě, že je samospráva vlastníkem a zároveň do určité úrovně reguluje tržní prostředí, je nutné oddělit regulační funkce s funkcemi výkonu vlastnických práv – resp. konkrétní odbory či oddělení, které je vykonávají.

Dále by v rámci hospodářské činnosti měly být společnosti z hlediska přístupu k úvěrovému a kapitálovému financování vystaveny čistě tržním podmínkám a jejich vztahy s finančními institucemi by měly být založeny na komerčním principu. To se týká i nepřímých podpor jako např. garancí za úvěry městských společností, které by dané městské obchodní společnosti přinášely výhodu nad soukromými tržními subjekty v podobě preferenčního financování, obchodních úvěrů či daňových nedoplatků (Kincl, 2017).

V rámci provádění hospodářských činností se předpokládá, že samosprávy nebudou činit žádné výhody nebo nevýhody vůči soukromým subjektům. Složitější je to pak v situaci, kdy dochází ke kombinaci hospodářské činnosti s cíli veřejné politiky.

Pakliže některá ze společností současně poskytuje veřejnou službu a zároveň provozuje další hospodářskou činnost, mělo by dojít k oddělení těchto aktivit a přiřazování nákladů a příjmů k daným oblastem aktivit.¹⁹ Oddělení struktur umožňuje lépe provádět nutná opatření v podobě rozdělování účetnictví, funkčního či korporátního oddělení. Nicméně je nutné uvést, že někdy není rozdělení možné, a to z následujících důvodů – povaze technologií, majetkových a lidských a také z toho důvodu, že by to jednoduše nebylo efektivní.

U společností, které vykonávají hospodářskou činnost a zároveň cíle veřejné politiky, by měl být udržován vysoký standard transparentnosti a publikace informací týkající se nákladů a příjmů a jejich přiřazení k hlavním oblastem jejich aktivit.

V kontextu portfolia hl. m. Prahy jsme do kategorie společností orientovaných na zisk se 100 % majetkovou účastí města zařadili následující společnosti.²⁰

19 Tomu musí nutně docházet v rámci rozdělování operací na analytických účtech, ovšem k takovému rozdělení by mělo dojít i na úrovni účetní závěrky společnosti či výroční zprávy.

20 Do přehledu záměrně zařazujeme pouze společnosti, kde má město vlastnický podíl ve výši 100 % a má tedy autonomii rozhodovat o tom, jakým způsobem bude o majetkovém podílu rozhodováno.

Tabulka č. 6: Společnosti ve 100% vlastnictví hl. m. Prahy pohybující se v tržním prostředí

Společnost	Podíl HMP (%)	Účetní hodnota podílu celkem (Kč)	Jmenovitá hodnota podílu celkem (Kč)
Pražská plynárenská holding, a.s.	100	2 514 282 000,00	431 972 100,00
Pražské služby, a.s.	100	3 947 341 464,00	2 790 368 600,00
CELKEM		6 461 623 464,00	3 222 340 700,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Oddělení akciového portfolia hl. m. Prahy (2024)

U městských obchodních korporací ziskového charakteru je pak možnost společnost komparovat s konkurencí pomocí benchmarkingu – na základě využití standardních nástrojů finanční analýzy.

Společnosti zajišťující správu majetku

V případě, že samospráva vlastní technickou infrastrukturu či případně potřebuje subjekt, který by spravoval její individuální nemovitosti či portfolio nemovitostí, často si k takovému účelu zakládá separátní obchodní společnost, která se o komerční využití tohoto majetku a jeho správu stará.

Separátní entita na správu konkrétní nemovitosti se často zakládá v případě, kdy zde existuje možnost sofistikovanějších pronájmů, kde je nutné zajistit maximální využití komerčního potenciálu dané nemovitosti nebo v případě, že správa majetku vyžaduje komplexnější přístup a specifické know-how.

Smluvní nebo majetkový vztah mezi městskou obchodní společností a majetkem, který spravuje, je možné iniciovat na základě tří způsobů:

- **Na základě vložení do majetku společnosti** – v tomto modelu dojde k vložení majetku do majetku společnosti formou nepeněžního vkladu do základního kapitálu (případně jako příspěvek mimo základní kapitál). Společnost pak operuje s majetkem jako se svým vlastním, spravuje jej a komerčně pronajímá.
V tomto modelu má společnost za cíl maximalizovat příjmy z majetku a tím pádem i maximalizovat zisk a tržní hodnotu společnosti, čímž dochází k naplnění principu řádného hospodáře. V tomto nastavení má společnost možnost majetek odepisovat, což umožňuje realizovat daňovou optimalizaci.
- **Na základě nájemní smlouvy** – samospráva uzavře s danou městskou obchodní společností nájemní smlouvu. Ta se následně snaží maximálně využít komerční potenciál daného majetku a podnájemat ho za co nejvýhodnějších podmínek na základě krátkodobých či dlouhodobých podnájemních vztahů.
- **Na základě správcovské smlouvy** – městská obchodní společnost spravuje majetek na základě smlouvy o správě (typicky se jedná o příkazní smlouvy), nicméně majetek nadále zůstává ve vlastnictví samosprávy. V tomto modelu může daná společnost vykonávat dva různé režimy správy:

- **Smlouva o správě a obchodním využití** – městská společnost nemá na starosti pouze správu a údržbu nemovitosti, ale řeší celkové funkční a ekonomické využití nemovitosti – tzn. v její působnosti jsou i veškeré nájemní a smluvní vztahy (na základě příkazních smluv se samosprávou).
- **Smlouva o technické správě** – městská společnost vykonává rutinní činnosti jako je rutinní údržba, opravy atd. Veškeré smluvní a nájemní vztahy jsou pak řešeny mezi nájemci a samotnou samosprávou.

Na úrovni hl. m. Prahy jsme vytipovali jako společnosti spravující svěřený majetek tyto 100 % vlastněné městské obchodní korporace.²¹

Tabulka č. 7: Společnosti ve 100% vlastnictví hl. m. Prahy zajišťující správu svěřeného majetku

Společnost	Podíl HMP (%)	Účetní hodnota podílu celkem (Kč)
Kolektory Praha, a.s.	100	69 616 901,00
Obecní dům, a.s.	100	269 638 621,10
Technická správa komunikací hl.m. Prahy, a.s.	100	133 775 288,67
Technologie hlavního města Prahy, a.s.	100	265 100 000,00
Výstaviště Praha, a.s.	100	104 621 000,00
CELKEM		842 751 810,77

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Oddělení akciového portfolia hl. m. Prahy (2024)

Typologie městských obchodních společností

Na základě výše uvedené kategorizace dochází k vytvoření typologie městem vlastněných obchodních společností.

- **Městská obchodní společnost vykonává veřejnou službu** – samospráva na společnost outsourcuje některou ze svých činností, které by se daly zařadit do kategorie výkon veřejné služby.

Aby byl takový formát pro samosprávu výhodný, mělo by v teorii platit, že městská obchodní společnost je schopná tuto činnost dodávat za výhodnějších podmínek, než za kterou by ji byl schopný zajistit externě vysoutěžený soukromý dodavatel.

Dalším nefinančním parametrem, který je však během rozhodovacího procesu zásadní, je, že si samospráva nechává kontrolu nad podobně důležitou oblastí činnosti, jako je poskytování veřejné služby.

21 Do přehledu záměrně zařazujeme pouze společnosti, kde má město vlastnický podíl ve výši 100% a má tedy autonomii rozhodovat o tom, jakým způsobem bude o majetkovém podílu rozhodováno.

Zpravidla je veřejným či sektorovým zadavatelem a v případě nadpolovičního vlastnického podílu samosprávy podléhá informační povinnosti.

- **Městská společnost pro samosprávu tvoří zisk** – městská obchodní společnost se pohybuje v soutěžním prostředí a jejím cílem je maximalizovat zisk, resp. svoji tržní hodnotu. Tento zisk by následně měl být odveden samosprávě ve formě dividendy jako mimorozpočtový příjem a ta by ho následně měla alokovat dle svého uvážení.

Je však otázkou, zda je tento model pro samosprávu výhodný, protože v tomto kontextu je nutné společnost vnímat jako investiční instrument. Obecně je třeba výnosnost těchto společností nutné poměřovat s možnostmi alternativní alokace kapitálu do cenných papírů a jiných instrumentů kapitálového trhu.

Tento model se v obecné rovině nejvíce podobá činnosti běžných soukromě vlastněných obchodních korporací, které jednají s péčí řádného hospodáře a jejichž cílem je maximalizace zisku a tržní hodnoty.

S ohledem na zdroj financování není veřejným zadavatelem a v případě nadpolovičního vlastnického podílu samosprávy podléhá informační povinnosti.

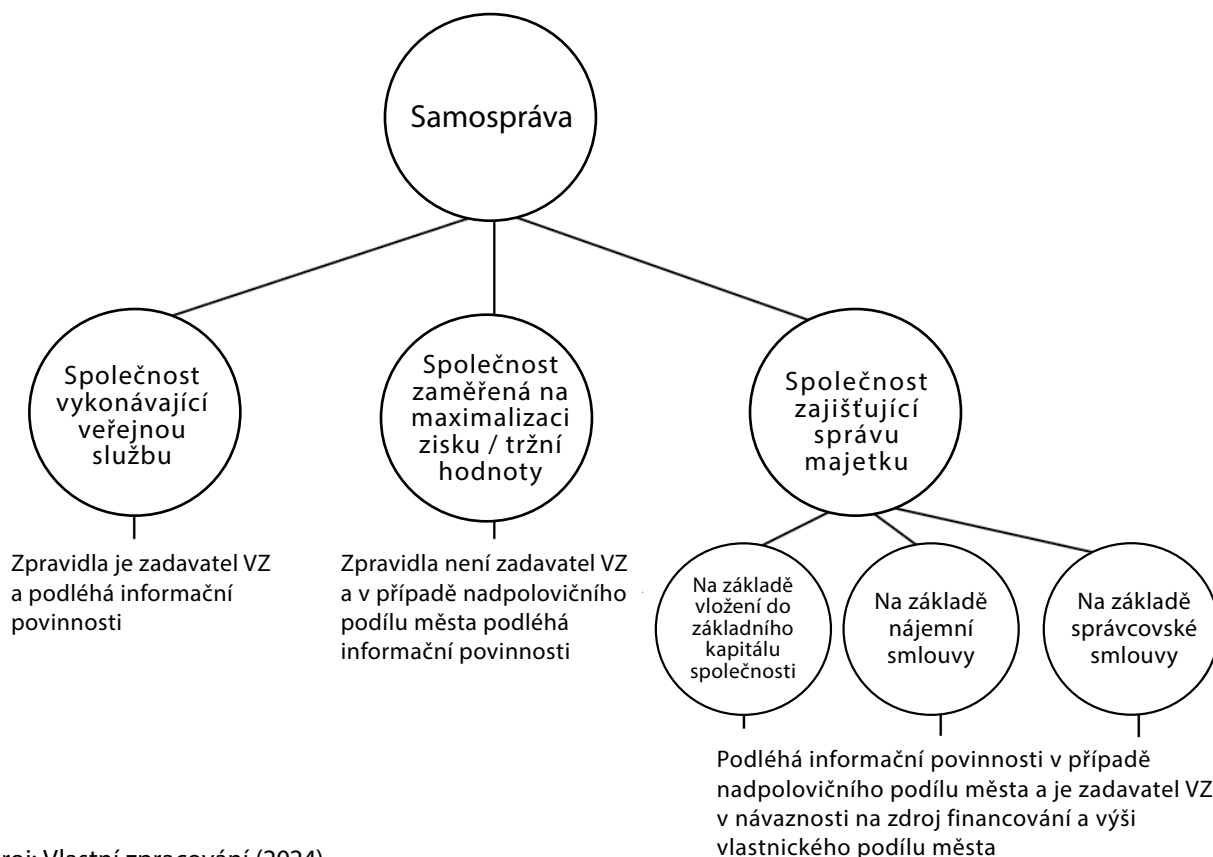
- **Městská obchodní společnost samosprávě spravuje majetek** – samospráva by měla svěřit do správy soukromé společnosti ve chvíli, kdy to pro ni bude výhodnější než vysoutěžit nějaký soukromý subjekt formou veřejné zakázky či si chce nechat nad nějakou formou majetku, která typicky vyžaduje specifické know-how, určitou míru kontroly – typicky může jít o kritickou infrastrukturu.

Vedení městské obchodní společnosti by se nicméně v rámci správy a obchodní činnosti daného majetku mělo snažit maximalizovat svůj zisk a tržní hodnotu, pakliže nedostane formou zadání ze strany akcionáře jiný úkol (ten by měl být ideálně propsán do stanov společnosti).

Informační povinnosti podléhá v případě nadpolovičního podílu města a je zadavatelem veřejných zakázek a v návaznosti na zdroj financování a výši vlastnického podílu města.

V tomto ohledu je důležité zmínit, že většinu společností je možné zařadit do vícero kategorií, kdy typicky společnosti vykonávající veřejnou službu i společnosti zaměřené na zisk obvykle v nějaké podobě spravují majetek svůj nebo na základě některé z forem smluvního vztahu majetek samosprávy.

Schéma č. 4: Typologie jednotlivých druhů městských obchodních společností



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Závěr

Cílem článku bylo na základě případové studie hlavního města Prahy vymezit typologii městských obchodních společností a zasadit ji do rámce teorie správy a řízení firem (corporate governance) a podnikových financí. Výzkum ukázal, že v rámci městského portfolia lze identifikovat tři základní typy společností podle jejich převládajícího účelu a vztahu k městu jako zřizovateli:

- (i) společnosti poskytující veřejnou službu,
- (ii) společnosti s orientací na zisk,
- (iii) společnosti spravující svěřený majetek.

Každá z těchto kategorií vyžaduje odlišný přístup k řízení – efektivní správa dané firmy musí reflektovat její účel složený z ekonomických, politických a veřejně-prospěšných cílů.

Výzkum má analytický a návrhový přínos. Analyticky rozšiřuje teorii podnikových financí o specifika municipálních korporací, návrhově pak nabízí prakticky použitelný model typologie a řízení městských obchodních společností, který může být využit i v jiných městech.

Článek poskytuje oceňovatelům klíčový vhled do specifického prostředí municipálních korporací, které se liší od běžných soukromých firem. Cíle a zařazení městské obchodní společnosti do definované typologie zásadně ovlivňují metody a přístup k jejímu oceňování a řízení.

Omezení výzkumu spočívají v zaměření pouze na hl. m. Prahu a malém počtu respondentů v rámci polostrukturovaných rozhovorů (i když respondenti zahrnují zástupce všech stran – úředníků, městských obchodních společností a politiků). Do budoucna by bylo vhodné provést komparativní analýzu a validaci výsledku v dalších českých městech.

Literatura

- [1] RYBÁČEK, Jan, 2017. *Vymezení sektoru vládních institucí v národním účetnictví* (habilitační práce) [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky. [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: https://fis.vse.cz/wp-content/uploads/page/194/HABILITACNI-PRACE_Rybacek.pdf
- [2] ALEKSEEV, I. A., 2013. Comparative-Legal Analysis of the Legal Responsibility of the Bodies and Official Functionaries of Local Self-Government in Foreign Countries [online]. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(11), 1525-1531 [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: [https://www.idosi.org/mejsr/mejsr17\(11\)13/4.pdf](https://www.idosi.org/mejsr/mejsr17(11)13/4.pdf)
- [3] VOORN, Bart, VAN GENUGTEN, Marieke L. a VAN THIEL, Sandra, 2017. The efficiency and effectiveness of municipally owned corporations: a systematic review [online]. *Local Government Studies*, 43(5), 820–841. DOI: 10.1080/03003930.2017.1319360 [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1319360>
- [4] BERGH, Andreas a ERLINGSSON, Gissur, 2023. Municipally owned corporations in Sweden: A cautionary tale [online]. *Governance*, 36(3), 647–664. DOI: 10.1080/09540962.2023.2270272 [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2270272>
- [5] BERNIER, Luc, FLORIO, Massimo a BANCE, Philippe, 2020. *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*. Routledge. ISBN 9781138487697.
- [6] STEJSKAL, Jan et al., 2017. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-726-4.
- [7] ZEMAN, Karel, 2015. *Analýza privatizačního procesu v České republice*. Úprvní. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2939-1.
- [8] PEKOVÁ, Jitka, 2011. *Finance územní samosprávy – teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-614-1.
- [9] ARGIMÓN, Isabel, GONZÁLEZ-PÁRAMO, José Manuel a ROLDÁN, José María, 1997. Evidence of public spending crowding-out from a panel of OECD countries. *Applied Economics*, 29(8), 1001–1010. DOI: 10.1080/000368497326390.
- [10] KOPÁČEK, Jiří, 2016. Veřejné služby a veřejné zakázky v české samosprávě. *Veřejná správa*, 16(4), 45–58.
- [11] BAIG, Saad, 2017. Public sector outsourcing: Effects on efficiency and control [online]. *Public Administration Review*, 77(4), 510–520. DOI: 10.1111/puar.12756 [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/puar.12756>
- [12] PAVEL, Jan, 2008. *Používání obecních obchodních společností v České republice na příkladu krajských měst* [online]. Praha: Transparency International – Česká republika. ISBN 978-80-87123-03-4 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/vz_krajske_obecni_firmy.pdf

- [13] INDUSTRY COMMISSION, 1996. *Competitive Tendering and Contracting by Public Sector Agencies*, Report No. 48. Melbourne: Australian Government Publishing Service. Dostupné z: <https://www.pc.gov.au/inquiries/completed/public-service-tenders-contracts/48ctcpsa.pdf>.
- [14] DOMBERGER, Simon, HALL, Christine a LI, Eric Ah Lik, 1995. The determinants of price and quality in competitively tendered contracts. *Economic Journal*, 105(433), 1454–1470.
- [15] SZYMAŃSKI, Stefan, 1996. The impact of compulsory competitive tendering on refuse collection services. *Fiscal Studies*, 17(3), 1–19.
- [16] PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2009. *Financování měst, obcí a regionů - teorie a praxe*. 2. vydání. Praha: GRADA. ISBN 978-80247-2789-9.
- [17] ERLINGSSON, Gissur Ó., WITTEBERG, Emanuel a LINDSTRÖM, Markus, 2020. *Municipally owned enterprises and heightened corruption risks* [online]. QiG Working Paper Series 2020:2, Linköping University / University of Gothenburg. ISSN 1653-8919. [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/2077/64077>
- [18] EISENHARDT, Kathleen M., 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. ISSN 0363-7425, 1930-3807. DOI: 10.5465/AMR.1989.4308385.
- [19] GEORGE, Alexander L. a BENNETT, Andrew, 2005. *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, Mass: MIT Press. (BCSIA studies in international security). ISBN 978-0-262-07257-1.
- [20] PFEFFER, Jeffrey, 1982. *Organizations and organization theory*. Marshfield, MA: Pitman. ISBN 0273018515.
- [21] YIN, Robert Kuo-zuir, 2017. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6. vydání. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 352 s. ISBN 10 1506336167.
- [22] BOZEC, Richard, CÔTÉ, Louise a BRETON, Gaétan, 2002. The performance of state-owned enterprises revisited [online]. *Financial Accountability & Management*, 18(4), 383–407. DOI: 10.1111/1468-0408.00158 [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00158>
- [23] STIGLITZ, Joseph E., 1997. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-454-1.
- [24] VALACH, Josef, 2005. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-01-9.
- [25] KINCL, Michael, 2017. *Veřejná podpora v příkladech a poznámkách. Právo prakticky*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-634-2.

Typologie městských obchodních společností na případu akciového portfolia hl. m. Prahy

Jakub Mašek – Radana Šmídová

Abstrakt

Článek vymezuje typologii městských obchodních společností na případu akciového portfolia hl. m. Prahy. Autoři přitom vychází ze čtyř polostrukturovaných rozhovorů se stakeholdery (úředníci, politická reprezentace, management) včetně interních dokumentů a legislativy. Hlavním výstupem článku je rozřazení městských firem do tří kategorií: (i) společnosti poskytující veřejnou službu, (ii) společnosti orientované na zisk a (iii) společnosti spravující svěřený majetek.

Klíčová slova: Městské obchodní společnosti; typologie; corporate governance.

Typology of Municipal Enterprises Based on the Case of the Shareholding Portfolio of the City of Prague

Abstract

The article defines a typology of municipally owned enterprises using the City of Prague's shareholding portfolio as a case study. The authors draw on four semi-structured interviews with key stakeholders (civil servants, political representatives, and company management), as well as internal documents and relevant legislation. The main outcome of the study is the classification of municipal companies into three categories: (i) public-service providers, (ii) profit-oriented enterprises, and (iii) asset-management companies.

Key words: Municipality owned enterprises, typology, corporate governance

JEL klasifikace: L32