



**UNIVERZITNÍ
CENTRUM
ENERGETICKY
EFEKTIVNÍCH BUDOV
ČVUT V PRAZE**

Podkladová studie

Projekt TAČR ÉTA KVAS

JUDr. PhDr. Jiří Plos
Mgr. Tomáš Vácha
Ing. Mgr. Michal Kuzmič
Ing. arch. Štěpán Mančík, Ph.D.
doc. Ing. Tomáš Matuška, Ph.D.
Ing. arch. Pomyjová Eliška
Bc. Marek Liška

18. března 2020

Název	Podkladová studie Projekt TAČR ÉTA KVAS
Verze	1.1
Datum	18.3.2020
Číslo projektu	TL02000357
Autoři	JUDr. PhDr. Jiří Plos Mgr. Tomáš Vácha Ing. Mgr. Michal Kuzmič Ing. arch. Štěpán Mančík, Ph.D. doc. Ing. Tomáš Matuška, Ph.D. Ing. arch Pomyjová Eliška Bc. Marek Liška
Kontaktní osoba	Mgr. Tomáš Vácha Tomas.vacha@cvut.cz +420 731 266 534 České vysoké učení technické v Praze Univerzitní centrum energeticky efektivních budov Třinecká 1024 273 43 Buštěhrad www.uceeb.cz

Obsah:

Úvod	5
Cíle projektu	5
Řešitelský tým.....	6
1 výzkumná část	7
1.1 Cíle výzkumu	7
1.2 Výzkumný design.....	7
1.3 Dílčí výsledky	10
1.4 Shrnutí.....	12
2 popis klíčových oblastí	13
1.1 ARCHITEKTONICKÁ KVALITA A VAZBA NA MĚSTO	13
1.2 KOMUNIKACE A PARTICIPACE	23
1.3 Energetika a vnitřní prostředí	34
1.4 Územní ekonomie a ekonomie staveb	37
2 Postup města při zadávání	42
2.1 PODNĚT	43
2.2 ZÁMĚR.....	54
2.3 ZADÁNÍ a VÝBĚR	69
3 ZADÁNÍ PRO TVORBU METODIKY.....	78
Seznam obrázků	1
Literatura	2

ÚVOD

Podkladová studie je součástí projektu *Kvalitní a udržitelná veřejná výstavba: funkční specifikace, rozhodování a komunikace ve stavebních projektech* (KVAS) financovaného v rámci programu ÉTA Technologické agentury ČR (TaČR). Projekt byl zahájen 1. 1. 2019 ve spolupráci dvou součástí ČVUT v Praze - Univerzitního centra energeticky efektivních budov (UCEEB) a Fakulty architektury (FA) a za podpory aplikačního garanta Národní Sítě Zdravých Měst ČR (NSZM).

Projekty výstavby a rekonstrukcí veřejných budov se často potýkají s limitovanou časovou a personální kapacitou zadavatele a opomíjením přípravné fáze (zejména u obcí pod 20 tisíc obyvatel). V důsledku toho není zadavatel schopný zformulovat kvalitní zadání pro veřejnou zakázku s ohledem na využití a provoz budovy nebo zhodnotit, zda využít institut architektonické soutěže. Veřejné stavební zakázky často nereflktují potřeby cílových skupin a vliv budov na životní prostředí, mikroklima města a kvalitu života.

Studie shrnuje výstupy mapování cílových skupin projektu a přístupy jednotlivých disciplín reprezentovaných v projektu. Studie slouží jako podklad pro další práci na hlavním výstupu projektu, ke kterému se mohou členové řešitelského týmu opakovaně vracet.

Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je vytvoření manuálu, který popíše proces přípravné fáze stavebního projektu s důrazem na participativní design, mezioborovou spolupráci a udržitelnost stavby. Knihu doplní informační web nabízející vedle elektronického dokumentu také vzory zadávací dokumentace, knihovnu metod včetně šablon pro jejich využívání a příklady dobré praxe. Manuál a další výstupy vyjdou z podkladové studie zaměřené na potřeby a problémy měst a evaluace dostupných metod a realizovaných projektů. Postup bude ověřen ve dvou obcích, pro které bude vytvořena funkční specifikace budovy. Výstupy projektu nabídnou obcím komplexní znalostní základnu pro zadávání kvalitních stavebních projektů a podpoří spolupráci mezioborových týmů při přípravě projektů udržitelných veřejných staveb.

Projekt doplní dvě případové studie realizované ve dvou obcích. V rámci případových studií budou principy metodiky ověřeny na příkladech konkrétních budov. Součástí bude participativní design i expertní činnost řešitelského týmu. Zapojené obce obdrží výstup, který bude využitelný pro přípravu projektového záměru/výběru dodavatele.

Řešitelský tým

Projekt je rozdělen do pěti tematických oblastí z nich každá má odborného garanta a v některých případech také seniorního mentora, který garantuje kvalitu výstupů a poskytuje konzultace juniornějším pracovníkům. Každý garant zodpovídá za zpracování odborných vstupů do podkladové studie, metodiky i plotních projektů.

Jedná se o následující oblasti:

- **Právo a procesy:** Garantuje Jiří Plos
- **Architektura a urbanismus:** Garantuje Štěpán Mančík, dále řeší Eliška Pomyjová (Dříve Lucie Pavlišťíková a Martina Sýkorová)
- **Energetika a vnitřní prostředí budov:** Garantuje Tomáš Matuška (mentor), řeší Jiří Novotný
- **Participace a komunikace:** Garantuje Tomáš Vácha, dále řeší Marek Liška (dříve Tomáš Bek)
- **Ekonomika budov a územní ekonomie:** Garantuje Michal Kuzmič, dále řeší Wojciech Belch

1 VÝZKUMNÁ ČÁST

Společensko-vědní výzkum problematiky veřejného zadávání je jednou z klíčových částí projektu a slouží jako podklad pro zpracování jednotlivých fází výsledného manuálu.

1.1 Cíle výzkumu

Výzkumný design je sestaven se záměrem **doplnit dosavadní odborné předporozumění problematice o porozumění problémům z reálné praxe veřejného zadávání**, se kterými se cílové skupiny potýkají v praxi zadávání veřejných zakázek. Výzkum má nabídnout kvalitní podklady pro tvorbu manuálu, který bude dostatečně relevantní a do něhož se promítnou pohledy všech cílových skupin, který do procesu

Cílem výzkumu je mapovat proces zadávání veřejných zakázek v tak širokém záběru, v jakém se pohybují jejich zadavatelé, s využitím perspektiv všech stran, zapojených do procesu veřejného zadávání (viz podkapitola Cílové skupiny). Sleduje problematiku od prvotních fází rozvah zadavatelů nad investičním záměrem, přes napojování na platnou legislativu a dotační výzvy či vyjednávání se zastupiteli až po samotnou realizaci již hotového zadání.

1.2 Výzkumný design

1.2.1 Cílové skupiny

Cílovými skupinami zapojovanými do tvorby výzkumných dat o problematice zadávání byly:

- Odborníci na jednotlivé oblasti (energetika, stavební právo, architektura, participace, ekonomika) z UCEEB ČVUT
- Zástupci obcí a organizací sdružujících obce
- Zástupci architektů a dodavatelů
- Zástupci státní správy
- Participanti pilotního projektu přípravy podnětu investičního záměru pro obec Čelákovice

1.2.2 Výzkumné metody

Hlavní výzkumné metody:

- Anketní šetření mezi zástupci obcí
- Série výzkumných setkání se zástupci cílových skupin
- Participativní analýza pilotního projektu

Doplňkové výzkumné metody:

- Nestrukturované rozhovory s architekty
- Rešerše příkladů dobré praxe

i. Anketní šetření

Anketní šetření proběhlo na jaře 2019 a sloužilo k základnímu zmapování potřeb a získání představy o současném stavu plánování měst. Národní síť zdravých měst se podílela na jeho tvorbě a distribuci vytipovaným městům. Šetření kombinovalo uzavřené a otevřené otázky:

Úplné dotazníky vyplnili zástupci 25 měst. Výsledky šetření byly využity při přípravě výzkumných setkání a jsou zpracovány do dalších částí případové studie.

ii. Výzkumná setkání (workshopy)

Primární metodou tvorby výzkumných dat byla tři výzkumná setkání pro tyto cílové skupiny:

- Zástupci obcí
- Zástupci dodavatelů
- Zástupci státních institucí, oborových organizací a organizací zastupujících města

Cílem prvních dvou setkání bylo představit účastníkům záměr projektu a zmapovat jejich zkušenosti a potřeby ve vztahu k zadávání kvalitních veřejných projektů. Pozitivní externalitou bylo sdílení příkladů dobré praxe a networking.

Setkání se zástupci obcí proběhlo 31.5. a zúčastnilo se jej 20 účastníků z následujících obcí a organizací:

- | | | |
|----------------------------|--------------------------------|---------------|
| ▪ Kutná Hora | ▪ Postřekov | ▪ Dobřejovice |
| ▪ Litoměřice | ▪ Hovorčovice | ▪ MU Slaný |
| ▪ Kladno | ▪ Středočeské inovační centrum | ▪ ČVUT UCEEB |
| ▪ Chomutov | ▪ Kutná Hora | ▪ ČVUT FA |
| ▪ Časopis pro města a obce | ▪ Buštěhrad | |



Obrázek 1: Setkání se zástupci měst a obcí

Setkání se zástupci dodavatelů proběhlo 3.6.2019 a účastnilo se jej celkem 10 zástupců následujících organizací:

- | | | |
|-----------------|------------------|----------------|
| ▪ FA ČVUT | ▪ PBA | ▪ Česká Komora |
| ▪ TřiArchitekti | ▪ TZUS Praha | Architekt |
| ▪ Trigema | ▪ Saint Gobain | |
| ▪ Black 'n arch | ▪ Energy Benefit | |

Poslední setkání bylo věnováno **zástupcům státní správy, oborových organizacím a organizacím sdružujícím města**. Jednalo se tedy o organizace, které mohou obcím nabízet metodickou podporu při zadávání stavebních zakázek či regulovat jejich činnost. V rámci setkání byly účastníkům představeny hlavní identifikované bariéry a potřeby zadavatelů, společně doplněny a následně proběhla společná identifikace existujících nástrojů, doporučených postupů a možných řešení. Setkání proběhlo 11.6. a zúčastnilo se jej celkem 25 zástupců následujících organizací:

- | | | |
|---|----------------------------|------------------------------------|
| ▪ Statní fond životního prostředí ČR | ▪ Magistrát hl. m. Prahy | ▪ Sdružení místních samospráv |
| ▪ Nadace Proměny Karla Komárka | ▪ MPSV ČR | ▪ INCEN |
| ▪ MSID, a.s. | ▪ Magistrát hl.m. Prahy | ▪ Národní síť zdravých měst |
| ▪ Moravskoslezské Investice a Development, a.s. | ▪ Ministerstvo zemědělství | ▪ Ministerstvo životního prostředí |
| | ▪ SMOČR | |
| | ▪ ČKAIT | |
| | ▪ ČKA | |

Poslední setkání vyvolalo velmi pozitivní reakci a vedlo k diskusi o tom, že podobná platforma by mohla do budoucna pomoci se zlepšováním praxe zadávání stavebních zakázek. Jedním ze závěrů podkladové studie tak je potřeba větší komunikace mezi cílovými skupinami a sílení dobré praxe. V roce 2020 chceme na tuto zkušenost navázat a zorganizovat společné setkání všech cílových skupin.

V rámci setkání byla identifikována řada dílčích doporučení, které bude možno přímo promítnout do metodiky. Některé výstupy jsou spíše doporučením pro účastníky a budou promítnuty do podkladové studie a rozvíjeny v rámci diseminačních akcí.

1.3 Dílčí výsledky

Pomocí výzkumu se podařilo identifikovat problematické situace v průběhu procesu zadávání veřejných zakázek.

i. Navazování investičních záměrů na strategické dokumenty

Ačkoliv některé obce disponují strategickými dokumenty (strategický plán rozvoje, investiční strategie obce...), často bojují s jejich implementací. Je to dáno zejména:

- 1) Většina dokumentů není dovedená do konkrétních kroků a zůstávají na rovině obecných hodnot, u kterých není jasné, jakým způsobem by se měly naplňovat.
- 2) Obce nededikují své personální kapacity pro tvorbu a naplňování vizí. V procesu plánování tak chybí odborník, který by zajišťoval komunikaci jednotlivých záměrů s celkovou vizí, hodnotami a strategiemi a sledoval kritéria jejich plnění.

V praxi tak často dokumenty slouží jako popis ideálního stavu, který se při střetu s každodenním provozem úřadů (vyjednávání investičních záměrů v zastupitelstvech, přípravou zadání, snahami na navázání na dotační výzvy) nedochází naplňování. Ve výsledku se tak obce při investování neřídí strategickými koncepcemi a vizemi, ale často pouze sekundárními parametry, ať už je to financování, dílčí politicky motivované kroky či náhodné podněty ze stran investorů.

ii. Příprava investičního záměru

Výzkumná data ukazují, že obce často nevěnují dostatečnou pozornost zejména prvotním krokům k přípravě investice. Neví, jaké kroky by v přípravné fázi měli podnikat, a neumí zadávat expertízy k smysluplnosti investičního záměru a způsobům jeho financování. Nemají povědomí o charakteru analýz potřeb či ekonomických studií provozu a neumí je poptávat. Přitom právě tyto fáze označují odborníci z řad urbanistů a ekonomů jako klíčové. Architekti poukazují na to, že bez kvalitní přípravné fáze nelze dobře zadat veřejnou zakázku dodavatelům.

Investiční záměry jsou často tvořeny účelově pro získání konkrétního dotačního titulu a jejich struktura vychází čistě z potřeby splnit podmínky dané dotace. Jsou tak opomíjeny potřeby konkrétních obcí a nedochází k dostatečnému zhodnocení účelnosti a smysluplnosti projektu.

iii. Výběr dodavatele

Mezi veřejností i u zastupitelů panuje obava, že projekty jsou předražené. Existuje jen malá obeznamenost s tím, kolik kvalita stojí a objevují se proto často nařčení z nepřiměřenosti investice nebo dokonce z korupce. Velká část komunikačních partnerů si stěžovala na chybějící kritéria kvality, které by byly vykazatelné před zastupiteli, občany či obchodními partnery a na kterých by se shodla větší část odborníků.

iv. Realizace investičního záměru

Chybí zadání, které je dostatečně odborné a přiměřené situaci: tak, aby jej dodavatel pochopil natolik, aby předložil pasující službu. Takové zadání nedá dohromady úředník (bez jeho ponižování). Na zadání si může pozvat někoho, kdo tomu rozumí více. Ten by měl by umět vystihnout vizi a charakter očekávání od investice, aby to vystihl do odbornosti zadání. (Michal Fišer (arch.) zástupce ČKA, 3. 6. 2019)

Podobný problém byl identifikován i na rovině příprav a realizace konkrétních projektů. Při popisu úspěšně realizovaných projektů byla identifikována jako zásadní neinstitucionalizovaná pozice odborníka-znamého (nejčastěji architekta). Obvyklou praxí je však pouze poptání vyhotovení samotného dokumentu zadání.

Zcela zásadní problém je pak absentující role manažera projektu, který tak není přítomen následným fázím procesu a není možné s ním komunikovat při samotné realizaci a hlídání jejího průběhu, na což si stěžují dodavatelé jak zadání, tak realizace. Manager by měl umět jasně vystihnout vizi projektu, popsat jeho specifika, přiložit potřebné studie a dokumenty, mít přehled o celkové výši investice a financování a mít případně přehled o etapizaci investice. Dále by měl být přítomen procesu realizace a být schopen odpovídat na dotazy dodavatele, případně řešit neočekávané situace při plnění zadání.

v. Dotační tituly

Zadavatelé jsou zvyklí využívat podpory ze strany státní správy dominantně ve formě dotačních titulů. Agenda spojená s jejich využíváním je také zhusta jedinou institucionalizovanou pozicí v samosprávách menších obcí.

Odpovědní pracovníci se často potýkají s nedostatečnou podporou a komunikací ze strany odpovědných orgánů. V této souvislosti ve výpovědích figurovalo zejména Centrum pro regionální rozvoj ČR řízené Ministerstvem pro místní rozvoj ČR. Komunikační partneři vypovídali o

- nemožnosti připomínkovat výzvy,
- absenci nástrojů zpětné vazby,
- nedostatečné informovanosti o plánovaných výzvách,
- nedostatečné podpoře při problémech s plněním či v neočekávaných situacích,
- rigidnosti kontrolních ukazatelů a nedostatečná flexibilita.

Ačkoliv jednotlivé státní organizace poskytují institucionalizovanou podporu ve formě školení, krajských kontaktních osob či metodických portálů, tato podpora je z velké části roztříštěná a vázaná na jednotlivé instituce. Ministerstva nesdílejí metodiky ani podpůrné nástroje mezi sebou a každé z nich vytváří vlastní agendu, využívá odlišné způsoby kontroly a nastavují odlišná pravidla plnění. Kombinace komplementárních dotačních výzev napříč administrujícími organizacemi také není zavedenou praxí.

1.4 Shrnutí

Obecný závěr je takový, že obce neumí rozdělit zadávání veřejných zakázek do jednotlivých fází a neví, co je v jednotlivých fázích třeba uskutečnit, aby vzniklo kvalitní zadání pro dodavatele.

Nedostatečná kapacita pro přípravu projektu

Obce, zejména ty menší, mají problém s nedostatečnou kapacitou pro přípravu zakázky. Chybí odborník, který by dokázal koordinovat přípravu projektu a zastupoval zájmy obce v jednáních s dodavateli a s občany. Chybí kapacita, čas a finance na přípravu kvalitního zadání se zapojením občanů. Poptávání externích služeb je problematické, často na ně nejsou prostředky, není snadné najít kvalitní dodavatele. Také rozhodnutí využít architektonickou soutěž je výrazně ovlivněno personální a finanční kapacitou pro její přípravu.

Zákon o veřejných zakázkách

Podle obcí je zákon nesrozumitelný, chybí výklad a u jednotlivých paragrafů chybí vysvětlení jejich smyslu. Není shoda na tom, jak uplatňovat soutěžení na kvalitu, chybí metodické pokyny a příklady. Strach a nejistota vedou k soutěžení primárně na cenu. Alternativní řešení je často velmi těžké dostat přes zastupitelstvo.

Financování

Obce se často rozhodují pro investice na základě aktuálně dostupných dotací. Dotace vytváří velký tlak na čas přípravy a generují výraznou administrativní zátěž. Vznikají narychlo připravené projekty, s důrazem na jeden aspekt projektu (energetika, zvýšení kapacity), ale bez kvalitního zadání. Obce neumí plánovat bez dotací, chybí využívání nedotačních finančních nástrojů.

Podpora zadavatelů

Obce mají problém v komunikaci se státní správou, byť zmiňují pozitivní příklady, kterých si velice cení. Často nedostávají od institucí jasné vyjádření, kterým by se mohly řídit v rozhodování a brát jej jako směrodatné. Není jasná role krajů a chybí koordinace jednotlivých složek státní správy. Jak obce, tak dodavatelé mají dojem, že metodik je dost, ale chybí konkrétní nástroje a ucelená strategie, která by směřovala k systémovým změnám a systémové podpoře zadavatelů.

1 POPIS KLÍČOVÝCH OBLASTÍ

1.1 ARCHITEKTONICKÁ KVALITA A VAZBA NA MĚSTO

V našem prostředí dochází k rozdělení měřítka stavby a sídla. Urbanismus označuje tvorbu sídel. Dává do souvislostí jednotlivé části sídel (budovy, areály, dopravní, technická, zelená a modrá infrastruktura, krajina) a jejich vliv na okolí. Slovo architektura je potom spojována s konkrétními stavbami. Pokud je vytyčeným cílem zdravé město, je potřeba o budovách přemýšlet v širších souvislostech a **jednoznačné rozdělení architektury a urbanismu není možné**.

Město je živý organismus podobně jako lidské tělo. Místo soustav (trávicí, nervová) se skládá z infrastruktur (dopravní, technická, zelená, modrá, ...). Jednotlivé domy představují buňky. Centrum města má pulzovat podobně jako srdce a vhánět život do celého sídla. Toto pulzování podporují veřejně významné stavby (radnice, škola, kostel, knihovna, soud...) a veřejný parter (obchody).

Je také důležité vnímat vývoj měst v čase. Způsob založení města často ovlivňuje fungování sídla podobně jako společenské změny. Po zbourání hradeb na jejich místě některá města zřídila park s významnými veřejnými budovami (Plzeň, Hradec Králové). Jiná města jako např. Praha mají v těchto částech viditelné jizvy. Nejmladšími městskými strukturami, s kterými je spojené velké množství otázek, jsou sídliště a satelity.

Z výše zmíněných důvodů je proto důležité uvažovat o budově jako součásti organismu sídla, které může ovlivnit a zároveň je jím ovlivňována. Obzvláště u staveb financovaných z veřejných prostředků je třeba klást důraz na jejich městotvornost, která by měla být v přípravě projektu vždy zhodnocena.

Samotným svým vzhledem pak budova ovlivňuje duch místa a jeho vnímání zcela zásadním způsobem. **Měřítka budovy, hmota, tvarosloví, reakce na výrazový kontext okolí nebo její technické provedení a funkčnost stavební i provozní jsou nedílnou součástí parametrů architektonické kvality.**

i. Vymezení oblasti

Krátce popište, jaká jsou hlavní témata dané oblasti z pohledu veřejné stavební zakázky. Jaký aspekt procesu výstavby či výsledné kvality budovy oblast řeší?

Je potřeba ověřit, zda je záměr:

- v souladu se strategickým plánem města a územním plánem. Pokud ne, lze důležité dokumenty aktualizovat ve vazbě na regionálními strategickými plány.
- dobře umístěn v rámci města. Jaká je jeho dostupnost pro cílové skupiny pěšky, městskou hromadnou dopravou, individuální dopravou?
- udržitelný –dispozičně-provozní, materiálové, konstrukční a technologické řešení by měly být vybírané především s ohledem na provozní náklady a životní prostředí.

Dále je zásadní ověřit, jak záměr ovlivní své nejbližší okolí i celé město. Zvýší hladinu hluku nebo dopravu? Bude potřeba navýšit kapacity infrastruktur (navýšení počtu parkovacích stání, zřízení/rozšíření školy či školky...)? Způsobí záměr přemístění současných uživatelů? Kam budou přemístěni? Je pro ně toto řešení komfortní?

Velmi záleží také na správnost zadání a správném způsobu výběru autora. Existuje mnoho možností, jak zadat veřejnou zakázku, je důležité najít nejvhodnější způsob pro konkrétní projekt.

- Je v místě poptávka po funkci, kterou doplňují?
- Je navrhovaný provoz vhodný pro zvolené místo/budovu? (u stávajících budov)
- Jsou kapacity sálů či sportovišť správně dostačující?
- Nejsou naopak přemrštěné?

Nutné je rozmyslet etapizaci a financování projektu – pokud je připravovaný projekt rozsáhlý, je dobré rozfázovat jeho výstavbu s ohledem na zdroje financování a důležitost jednotlivých provozů, který má projekt obsahovat.

V případě stávající budovy je zásadní zhodnocení stavu budovy.

- Má být zachována a rekonstruována, nebo je možné ji výrazně přestavit/zbourat a postavit budovu novou? Jaký význam má v rámci sídla? Jedná se o významný dům na náměstí, faru ect.?
- Je navrhovaný provoz vhodný pro budovu?

Jaká jsou hlavní témata oblasti z pohledu zadavatele?

▪ Naplňování dlouhodobé vize města

Sídla s dlouhodobou vizí jako je např. Litomyšl nebo Dolní Břežany jednotlivé budovy vnímají v rámci celku. Nejde o záměr samotný, ale o to, jak zapadá do celkové vize obce. Dlouhodobou vizi města by měl koordinovat městský architekt.

▪ Udržitelnost projektu

Dům udržuje v kondici funkční program a dobré technické řešení budovy. Je dobré si hned na začátku projektu ověřit, na kolik je záměr realistický a že „se dům zaplatí“. Pokud se jedná o veřejnou stavbu, je dobré uvažovat i o možnostech adaptace budovy. (např. vedení sítí lze snadno změnit)

▪ Formulace zadání

Správná formulace zadání – kvalitně zpracovaná funkční specifikace budovy vycházející z potřeb zadavatele a budoucích uživatelů. Tato část zásadně ovlivňuje rozsah stavby a tím pádem i finanční nákladnost.

▪ Průzkumy

Pro správný návrh je důležité mít k dispozici průzkumy již v předprojektové fázi. U novostaveb jde především o geologický, hydrogeologický nebo radonový. U stávajícího objektu stavebně technický, případně stavebně historický, kamerový průzkum kanalizace apod. Výsledky těchto průzkumů mohou zásadně ovlivnit návrh, a tím pádem i nákladnost celého řešení včetně tvorby projektu. Pro odhad finančních nákladů v přípravné fázi jsou tyto průzkumy klíčové. Slučování průzkumů s dodávkou projektu je rizikové, protože průzkumy a jejich výsledky mohou značně ovlivnit pracnost a nákladnost projektu.

▪ Forma výběru návrhu/projektu

Zásadní chyba je vybírat pouze na základě nákladů na stavbu. Stavby jsou komplexní díla, každá z nich je svým způsobem unikát a je potřeba najít řešení, které zadavateli vyhovuje nejlépe. Vyšší náklady na stavbu mohou znamenat lepší technologie, které ušetří provoz. Dobrý architektonický koncept může také značně omezit náklady na provoz. Forma výběru projektu spočívá na výběru z více návrhů, které zhodnotí porota složená z odborníků a zástupců zadavatele. Úkolem odborníků je pomoci zadavateli

najít kvalitní řešení, které je pro něj nejvhodnější. Zástupci zadavatele pak ručí za ohlídání požadavků, které zadavatel má.

- **Kvalita projektu**

- **Dodavatel projektu**

- Důležité pro úspěšnost projektu je nerozdělovat jej a nechat autory prvotního návrhu dotáhnout celý projekt až do konce včetně přítomnosti na pravidelných kontrolních dnech stavby.

- **Estetická kvalita**

- Dům** má kvalitní výtvarné a řemeslné ztvárnění, odpovídá vzhledem své funkci a vnáší novou hodnotu do místa nebo, stávající vysoké kvality okolí alespoň nenarušuje.

- **Stavebně-technický návrh**

- Návrh domu stavebně a konstrukčně odpovídá požadavkům doby, vypořádává se s energetickými nároky na současné stavby (tepelné ztráty, přehřívání atp.). Návrh nevznáší nadměrná rizika z pohledu degradace stavby v čase, tepelných mostů nebo zatékání do objektu.

- **Kvalita provedení**

Dodavatel stavby má dostatek zkušeností, odbornosti a zdrojů k provedení díla. Aktivně spolupracuje se zadavatelem a projektantem. Má snahu nalézt řešení v rámci jednotlivých situací, které na stavbě nastávají.

- **Vedení projektu ze strany investora/zadavatele**

V rámci celé přípravy projektu a jeho realizace je třeba mít na straně zadavatele odpovědnou osobu, která se projektu věnuje a je schopna komunikovat s architektem i realizační firmou. Měla by být schopna (a mít k tomu pověření) formulovat požadavky zadavatele a odpovídat na dotazy realizátorů. Z hlediska odbornosti se dá hovořit o projektovém manažerovi. Tato osoba by měla mít zkušenost s přípravou stavebních investic a měla by se vyznat v legislativě, časových návaznostech a lhůtách při přípravě staveb. Zároveň hlídá harmonogram a plnění smluv. Je důležité, aby tato osoba měla důvěru politického vedení a jeho podporu.

ii. Principy a nástroje

Stručně popište hlavní přístupy uplatňované v dané oblasti a jejich principy/zásady. Pokud je to relevantní, uveďte klíčové metody nebo oblasti činností.

Základním principem z architektonického pohledu je ujasnění vize a vybrání vhodných nástrojů pro konkrétní případ. Vhodné nástroje pro přípravu zástavby proluky na náměstí se velmi liší od nástrojů, které bychom použili v případě zastavění brownfieldu.

Nástroje:

- **Průzkumy – většinou vstupy od jiných profesí**
 - Cílem průzkumů je zjistit stávající stav
 - Kvalifikovaný odhad, case-study
 - Stavebně historický průzkum – popisuje vývoj a stav budovy
 - Geodetický průzkum – zaměřuje stávající výškopis i polohopis terénu
 - Geologický průzkum – zajímá se o složení země, *využívá se především v situacích s komplikovanými základacími podmínkami.*
 - Sociografický průzkum – předpokládáme, že bude blíže popsáno v části participace
- **Prověření**
 - **Prověřovací studie**

Prověřovací studií si zadavatel může ověřit vhodnost různých možností řešení, zpřesňuje zadání.

 - Mám záměr a hledám pro něj nejvhodnější místo v rámci sídla.
 - Mám budovu, pro kterou hledám vhodné využití.
 - **Školní zadání**

Povinným předmětem architektonických fakult jsou ateliérová zadání. V nich se studenti učí navrhovat. Studenti se díky reálnému zadání setkávají s částí výzev skutečných architektů/projektantů, které je po studiích čekají. Obec díky školnímu zadání získá nápady několika otevřených, praxí ještě nezatížených hlav. Nad výstupy semestrálních prací může obec také snadněji diskutovat s obyvateli a zpřesňovat zadání svého záměru na základě návrhů, které prověřili některé z možností.
- **Výběr dodavatele v souladu se Zákonem č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek a se [Soutěžním řádem ČKA](#).** Předpokládáme, že bude více rozepsáno v kapitole Právní rámec. Obecně platí, že je důležité mít připravené zadání, být si vědom právního rámce, aby se eliminovalo případné zdržení či zrušení kvůli procesním chybám. Velkou roli hrají poradních orgány (komise, poroty) pozvaných odborníků, kteří o výběru rozhodují. Některé poroty mají tendenci vybírat nejlepší architektonické řešení na místo nejvhodnějšího řešení pro zadavatele. V takových případech je nutné i elitní profesory upozornit na požadavky, které jimi preferovaný projekt nesplňuje či ignoruje. Některé nedostatky lze pozměnit při přípravě dalších fází dokumentace, jiné jako např. necitlivé narušení památkově chráněné budovy, některá limita územního plánu, návaznost jednotlivých provozů, finanční náročnost řešení... upravit nelze. Dále chceme upozornit na existenci závazných a doporučených podmínek. V případě nesplnění závazných podmínek musí být účastníci vyřazeni a jejich návrhy se nepředkládají porotě k hodnocení. Je proto vhodné jako závazné podmínky uvádět jen ty opravdu významné. Rozložení panelů, umístění severky apod. doporučuje uvést jako doporučení zadavatele/organizátora soutěže.

- **Paralelní zadání**
 - Veřejný sektor tento princip smí uplatňovat u zakázek malého rozsahu. Zadavatel objedná studii u několika dodavatelů, kteří ji za odměnu odevzdají. Mezi nimi je pak vybráno nejvhodnější řešení. Tato varianta je často využívána soukromým sektorem.
- **Soutěžní dialog**
 - Soutěžní dialog popisuje Hlava VI výše zmíněného zákona. Používá se u nejednoznačného zadání či zadání, které vyžaduje inovační přístup. Nejlepší řešení pak nalézá v dialogu s účastníky. Soutěžní dialog je v architektuře poměrně nově využívaná možnost zadávání. Tohoto principu bylo využito při řešení budoucnosti Karlova [náměstí](#) v Praze nebo Společenského domu v Neratovicích. Zadavatel si k hodnocení může pozvat odbornou komisi, která mu pomáhá rozpoznat nejvhodnějšího účastníka a zadání. Proces soutěžního dialogu je možné nastavit dle potřeb zadavatele, v rámci právního rámce je mnoho možností. Je dobré mít na paměti, že někteří architekti neradi sdílí své nápady s kolegy, kteří jsou jejich konkurencí (otázka společných konzultací x konzultace s jednotlivými účastníky odděleně)
- **Soutěž o návrh (architektonická soutěž)**
 - Obecně je považována za nejvhodnější variantu výběru. Nabízí několik variant, z kterých lze kombinací získat ideální variantu pro ten který záměr. Více např. v publikaci IPR Praha [Soutěžit se vyplatí](#).
- **Strategický plán**
 - Není definován zákonem
 - Primárně dokument definující sociálně ekonomického rozvoj sídla
 - „Strategie je tedy transformace vize v realitu a dává smysl a cíl všem aktivitám.“ (Molnár 2009)
- **Plánovací nástroje dle Zákona č. 183/2006 Sb., Stavební zákon**
 - **Územní plán** je závazný dokument navazující na zásady územního rozvoje kraje, upřesňuje úkoly a cíle uvedené v zásadách. Stanovuje koncepci sídla. Kde jsou/budou významné body, linie, plochy (např. památník, koridor, náměstí), kde je jaký druh zástavby a proč. Určuje základní pravidla výstavby skrze strukturu funkčního využití a koeficienty určující poměr zpevněné, nezpevněné, travnaté a zastavěné plochy na pozemku.
 - **Územní studie** je jedním z územně analytických podkladů, pomáhá při rozhodování v území. Zezávaznit ji může zastupitelstvo jejím přijetím.
 - **Regulační plán** dle zákona plánovací dokumentace nastavující pravidla území do největšího možného detailu. Krom rozměrů lze určit i typ střechy či oplocení, materiál jednotlivých ploch. Nejčastěji je v územním plánu zastavění území podmíněno vznikem regulačního plánu.
- **Stupně dokumentace**
 - **Architektonická studie** – základní výkresy ukazující fungování prostoru a domu v základních souvislostech. Právě ta je nejčastěji soutěžena. Architektonická studie je začátkem stavebního procesu, který v České republice může trvat 5-7 let.
 - Následující stupně dokumentace dle Zákona č. 183/2006 Sb., Stavební zákon:
 - **Dokumentace pro územní rozhodnutí (DUR)**
Na základě této dokumentace rozhoduje stavební úřad a DOSS o umístění stavby. Zpracování v řádech měsíců + lhůty 60-105 dní

- **Dokumentace pro stavební povolení (DSP)**

Tato dokumentace rozpracovává konstrukční řešení, prostorové uspořádání i materiálové specifikace stavby do detailu, ve kterém může stavební úřad posuzovat soulad s požadavky, které se týkají veřejných zájmů a norem. Zpracování v řádech měsíců + lhůty 165-200 dní.

- **Dokumentace pro provedení stavby (DPS)**

Je podkladem pro stavební dozor, který na jejím základě kontroluje kvalitu a správnost provedení stavebních prací, a na jejím základě dochází k výběru dodavatele stavby. Slouží ke specifikaci jednotlivých materiálů, řeší technické detaily, systémy technického zařízení budov atd. Součástí je také položkový rozpočet včetně výrobců a materiálů. Dokumentace se nepředkládá úřadům. Zpracování v řádech měsíců + lhůty 0

- **S dokumentací pro provedení stavby souvisí:**

- **Dílenská dokumentace**

Není nutné zpracovávat, pokud budou použity typizované prvky.

- **Projekt interiéru**

Do detailu řeší výsledný vzhled vnitřních prostor budovy. Díky přesnému řešení nábytku, kuchyně, výběr osvětlení, grafiky atd., je možné přesněji spočítat náklady a harmonicky sjednotit celý návrh.

- **Výběr dodavatele stavby.**

- **Architektonický a technický dozor stavby** mají za úkol ohlídat technickou i estetickou kvalitu provedení stavby, popř. řeší neočekávané komplikace a případné nepříjemnosti. Pokud stavební firma nedodrží doporučený postup výrobce, je důležité mít fotodokumentaci. Nejčastěji se určuje hodinová sazba a přibližná frekvence schůzek na stavbě. Účastnit by se jich měl inženýr projektové dokumentace i architekt, který zpracoval architektonickou studii.

- **Dokumentace změny stavby před jejím dokončením zpracování v řádech měsíců + lhůty 60-105 dní (záleží na rozsahu změny viz § 118 zákona č. 183/2006 Sb., Stavební zákon)**

Pokud před dokončením dojde k zásadním změnám stavby, je potřeba o nich informovat stavební úřad. Rozsah dokumentací pro územní rozhodnutí a pro stavební povolení je dán zákonem č. 183/2006 Sb., Stavební zákon a vyhláškou 499/2006 Sb., Vyhláška o dokumentaci staveb. Předjde se tím případným komplikacím při kolaudaci.

- **Kolaudace zpracování v řádech měsíců + lhůty 30-60 dnů**

- **Dokumentace skutečného provedení stavby**

- Dokumentace obsahuje skutečné provedení stavby, které je stavebník povinen uchovávat po celou dobu trvání stavby. Jejím obsahem jsou dokumentace pro územní rozhodnutí a pro stavební povolení je dán zákonem č. 183/2006 Sb., Stavební zákon a vyhláškou 499/2006 Sb., Vyhláška o dokumentaci staveb.

- **Projektový management**

- **Ověřený a férový systém smluvních podmínek** (např. FIDIC)

iii. Časté chyby a nedostatky

Vypište v bodech časté problémy a nedostatky, ke kterým podle vás v rámci přípravy stavebních projektů dochází. Zaměřte se na svoji oblast.

- Podcenění přípravy
 - Velmi často je na přípravu záměru málo času. Toto počáteční podcenění se projeví v průběhu času, často až ve fázi užívání, kdy je těžké cokoliv změnit.
 - Přípravám by mělo být vyhrazeno nejen dostatek času, ale také financí. Zapojit konzultanty klíčových profesí, obyvatele a místně aktivní zapsané spolky, připravit podklady v dobré kvalitě (*zaměření stávajícího stavu, majetkoprávní vztahy, proveditelnost záměru...*)
 - Je dobré již od začátku konzultovat s odborníkem, který má zkušenosti s přípravou stavebních záměrů. Tento konzultant zadavateli nejen ušetří čas tím, že se v problematice orientuje, ale také zajišťuje hladký průběh procesu a zjednodušuje výběr metod a postupů.
 - Příkladem jsou nedostatečně provedené průzkumy, které se dělají až v průběhu projektu nebo dokonce v průběhu realizace. Nové skutečnosti pak mohou zásadně ovlivňovat běh projektu/realizace a vést dokonce ke sporům o to, čím je to vina a kdo ponese náklady spojené s těmito komplikacemi. V rámci nabídek dodavatelé logicky nepředpokládají tyto komplikace a vychází pouze z dokumentů předložených zadavatelem, aby nebyli znevýhodněni v rámci výběrového řízení vyšší nabídkovou cenou.
- Nesprávně zvolená forma veřejné zakázky na projekt – na kvalitu x na cenu
 - Zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek nabízí širokou škálu způsobu zadání. Česká komora architektů má vlastní soutěžní řád i nabízí poradenství při přípravě soutěže. V České republice také funguje čím dál více soukromých firem, které se zabývají administrací soutěží. Je důležité konzultovat způsob zadání proto, aby byl výsledek co nejbližší našim představám.
 - V rámci Bulletinu ČKA 19/3 vyšel „Rozdělovník zadávacích řízení“, který shrnuje všechny možné právní formy výběru projektu i s jejich silnými a slabými stránkami.
- Vazba na dotační tituly
 - Dotační tituly obecně nabízejí velmi málo prostoru na dobrou přípravu záměru. Často dochází k realizaci rychlo-nápadů. Starosta Dolních Břežan v rozhovoru s Adamem Gebrianem pro rádio Wave přiznává, že se jako jedna z mála obcí dlouhodobě připravovali na začátek dotačních titulů. Připravené projekty pak postupně vytahovali ze šuplíků a realizovali.
- Nejasný program stavby
 - V rámci přípravy se nevěnuje dostatek času a pozornosti zjištění a formulaci skutečných potřeb budoucích uživatelů. Zde platí, že, čím přesnější zadání, tím lepší výsledek. Architekt z podstaty své profese ocení i popis důvodů a způsob uvažování, jak se k tomu kterému požadavku dospělo. Pak je schopen zcela pochopit pohnutky zadavatele a přijít s kreativním řešením.
 - Při otevřené architektonické soutěži na budovu Národní knihovny bylo závaznou podmínkou neumísťovat knihy pod zem a nepoužívat automatické systémy. I v dodatečných otázkách a odpovědích byla tato možnost vyloučena. Proč tam tato podmínka byla? Co tím autor sledoval? – Je důležité si dobře rozmyslet, jaké stupně volnosti dáme architektovi a co je podmínka kvalifikační (nepřekročitelná, neporušitelná) a co doporučená.
- Nejasné vedení zakázky ze strany města
 - Není k dispozici projektový manažer (protistrana pro dodavatele projektů i realizace), který by byl zkušený a se silným mandátem ze strany zadavatele.

iv. Cíle pro metodiku:

Co by měla metodika v procesu přípravy v dané oblasti zlepšit?

„Dopad metodiky“

- Příprava zakázky a formulace zadání
- Reálný odhad nákladů
- Komunikace mezi jednotlivými stranami v rámci přípravy
- Jasně a férově nastavení smluvních vztahů
- Výsledný objekt splňující požadavky a nároky zadavatele/uživatele

v. Příklady praxe

Pokud to uznáte za přínosné, uveďte příklady, kde byl proces přípravy zvládnut dobře/innovativním způsobem. Čím je daný příklad zajímavý?

+ Dolní Břežany – obec s dlouhodobou vizí

Příklad Dolních Břežan je oproti dalším dobrým příkladům dlouhodobých vizí obcí jedinečný přeměnou zemědělské vesnice na významné město v satelitním prstenci Prahy. Stávající starosta Věslav Michalík do komunální politiky vstoupil proto, aby mohl ovlivňovat prostor kolem sebe. Za Prahu, i do Dolních Břežan, se již na začátku tisíciletí stěhovalo velké množství obyvatel. Infrastruktury, veřejné služby ani prostranství vesnice Dolní Břežany na to nebyly připravené a nedocházelo k jejich zkapacitnění. Velmi důležitým detailem celého působení je vytvoření desetileté strategie a schválení územního plánu veřejným referendem. Územní plán lze přijmout bez všeobecného referenda. Schválení v referendu znamená celospolečenský souhlas nad směřováním obce a zároveň zavazuje zastupitelstvo k jeho plnění (zrušit navíc lze pouze dalším referendem).

Více o Dolních Břežanech se dozvíte zde:

- **Starosta obce Dolní Břežany Věslav Michalík: Investice do veřejného prostoru se nám vrátily několikanásobně;** Pořad Bourání Rádía Wave, 20.5.2015 <https://wave.rozhlas.cz/starosta-obce-dolni-brezany-veslav-michalik-investice-do-verejneho-prostoru-se-5239149>
- **Dolní Břežany: centrum je důležité kvůli identitě;** rozhovor Yvette Vašourkové s Annou Šlapetovou Kovářovou, ERA 21 05/2016 Městský architekt http://www.dolnibrezany.cz/assets/File.ashx?id_org=2879&id_dokumenty=11201

+ Jihlava – poctivá příprava

Revitalizaci náměstí v Jihlavě předcházeli dlouhodobé přípravy obsahující ověřovací fáze v podobně zpracování zadání na fakultách architektury. Jihlava se soustředila také na zapojení veřejnosti. Proběhli nejen plánovací setkání, ale vznikla i speciální sekce na webu města a grafická identita projektu (<https://www.jihlava.cz/namesti/ds-56201>), která pomáhala široké veřejnosti přiblížit záměr a cíle městské samosprávy. Došlo k vytvoření pozice manažera veřejného prostoru, který koordinoval vše spojené s revitalizací náměstí.

+ Písek – nekonečný příběh

Královské město Písek se do novodobé historie České republiky zapsalo jako město s největším počtem vyhlášených architektonických soutěží. Jejich kvalita je výsledky jsou různé. V některých případech se přihlásilo málo účastníků (na vině může být nezajímavé téma, zpracování zadání, mohly také paralelně běžet zajímavější soutěže), v jiných se nepodařilo dokončit fáze navazující na samotnou soutěž. Zajímavým příběhem je bazén v Písku, o kterém se v Písku mluví od začátku milénia. Projekt byl pozastaven na začátku roku 2019 s komentářem místostarosty Ondřeje Veselého: „Připomenu, že v tom roce 2013 jsme měli nový

bazén stavět za 180 milionů korun. V té době bylo možné získat na projekt dotace a navíc soutěže vyhrávaly nabídky levnější, než byla projektová cena. Dneska se bavíme o bazénu za přibližně 350 milionů korun a všichni víme, že dnes se za ty projektové ceny soutěžit nedaří." Písek o novém bazénu začal uvažovat díky povodním v roce 2002. V roce 2011 představil studie na rekonstrukci stávajícího bazénu. Proti tomu se ozvala nejen odborná veřejnost, studie zpracovávala firma Šumavaplán bez kvalitní veřejné zakázky, ale také občané. Ty peticí žádající přemístění bazénu z blízkosti hradeb iniciovala závazné referendum, ve kterém se občané Písku v roce 2013 vyjádřili pro přemístění. Architektonická soutěž proběhla v roce 2015. Vítězové začali pracovat na dalších stupních projektové dokumentace. Stavět se mělo začít v roce 2017. V létě 2016 se písečtí zastupitelé shodli, že práce na přípravě stavby bazénu budou pokračovat a zároveň zadali vypracování studie, která měla prověřit možnosti stavby bazénu v blízkosti sportovní haly, která byla schválená v bývalých žižkovských kasárnách. Studie měla prověřit varianty bazén s halou, všesportovní hala nebo pouze hala. V listopadu téhož roku pak zastupitelé odsouhlasili investici do stávajícího bazénu pod hradbami, který od svého vzniku neprošel přestavbou. Loni, po volbách, politická reprezentace projekt zastavila a začala s médii hovořit o úspornější variantě rekonstrukce stávajícího bazénu, která by bylo levnější. Dle slov místostarostky Petry Trambové stály dosavadní přípravy projektu 15 milionů korun a zdá se, že Písek stojí znova na začátku.

+ Žďár nad Sázavou - Paralelní interiér knihovny

Zdrojem inspirace pro hledání cest ke kvalitním zakázkám bez výrazné politické podpory může být cesta zvolená městskou knihovnou ve Žďáru nad Sázavou. Tamní městský architekt předvybral architektonická studia, která považuje za kvalitní a zároveň cenově dostupná. Ne každá obec má na zaplacení první architektonické ligy, může ovšem pomoci nadějným architektům pracovat na zakázce snů. Architektu knihovnou provedl její ředitel, jejich odevzdané práce pak posoudila komise sestavená ze zástupců města a knihovny. Odbornou stránku zajišťoval městský architekt. Tento postup ZVZ umožňuje u zakázek malého rozsahu.

+ Kulturák v Neratovicích – přístup šitý na míru

Stopa socialismu je v Neratovicích nesmazatelná i díky výraznému domu na náměstí, který nabízí neúměrně velké prostory pro potřeby města této velikosti. Kulturák byl budován jako výkladní skříň Spolany a zároveň obyvatelům nabízel nadstandardní kulturní vyžití. Dva velké sály, kino sál, hotelová věž, knihovna, velká restaurace... Všechny tyto prostory se město snažilo obsazovat provozy tak, aby byl důležitý dům na náměstí využíván. Díky místním architektům se podařilo představitelům města vysvětlit význam dlouhodobé vize a koncepce. Vzhledem k nejednoznačnému zadání (byly jasné provozy, ale ne jejich návaznosti a rozmístění v rámci obrovského domu) výběr dodavatele veřejné zakázky probíhal soutěžním dialogem, během kterého se odborná komise setkávala s účastníky a v dialogu se pokoušeli nalézt správné směřování konkrétního konceptu. Více o soutěžním dialogu:

<http://cceamoba.cz/souteze-competitions/kulturak-2/>

+ kampus Albertov– novostavba v památkové zóně

Architektonická soutěž na novou budovu Karlovy univerzity vyniká výbornou přípravou ze strany zadavatele. Zkušený administrátor pak uspořádal kvalitní architektonickou soutěž, ve které odborná porota vybrala vítěze, který ve spolupráci s projektovým manažerem UK pracuje na dalších stupních zadávací dokumentace. Zástupci Památkového úřadu trvali na snížení patra budovy, které vedlo k rozšíření půdorysné stopy domu, díky čemuž došlo ke změně koeficientů a posunutí parkoviště. Ke konci procesu tým, který na projektu pracoval, zjistil, že je nutné změnit územní plán, aby mohla být budova obsluhována tak, jak je potřeba. Ve zkratkovitém vyprávění se může zdát, že se jedná o velký prohrěšek. Vzhledem k náročnosti celého procesu je toto přehlednutí pochopitelné. Vyjasnění pozic a požadavků dotčených orgánů od začátku příprav může proces navazující na architektonickou soutěž ulehčit.

+ [hospoda Máslovice – malá, ale důležitá!](#)

Obec Máslovice je v současné době nejmenší obcí, která uspořádala regulérní architektonickou soutěž. Jejím předmětem byla vyhořelá budova na návsi, který byl historicky hospodou, před požárem zde ale sídlil autoservis. Soutěž vyhráli BOD architekti, v té době začínající studio, jejichž realizace hospody v Máslovicích patří mezi finalisty [České ceny za architekturu roku 2019](#). Téhož roku získala hospoda ocenění Ministerstva pro místní rozvoj za prosazování kvalitní výstavby prostřednictvím architektonických soutěží.

1.2 KOMUNIKACE A PARTICIPACE

Oblast participace a komunikace se zabývá distribucí informací mezi aktéry projektu, mapováním potřeb cílových skupin a zapojením zainteresovaných stran do přípravy projektu.

i. Vymezení oblasti

“Účelné a smysluplné zapojení občanů, organizací a institucí do přípravy a realizace projektu.”

Participovat znamená především spolupracovat, spolupodílet se na rozhodování a plánování. Je to dialog skupin lidí i jednotlivců aktivně zapojených do přípravy a realizace projektů a aktivit města. Přináší nové informace, prohlubuje znalosti o řešeném problému a umožňuje dosáhnout lepších řešení, než jsou jen kompromisy.

Participace dává místním možnost ovlivnit místo, kde žijí, pracují, podnikají, studují nebo tvoří.

Participace zvyšuje informovanost všech zúčastněných a jejich akceptaci a souznění s budoucím výsledkem. Laikům umožňuje dialog s experty, zástupcům města umožňuje pochopit potřeby a problémy obyvatel a organizací dotčených projektem.

Tři pilíře participace

- **Informovat:** Město informuje občany a další zainteresované strany o svých záměrech a plánech a o možnostech zapojení se do projektu. Zprostředkovává informace od odborníků a umožňuje tak informované zapojení zainteresovaných stran do projektu.
- **Naslouchat:** Město aktivně zjišťuje potřeby cílových skupin a zohledňuje je při plánování. Hájí i zájmy občanů, kteří se aktivně neúčastní projednání, nebo jejichž hlas není slyšet.
- **Spolupláňovat:** Klíčoví aktéři včetně občanů mají možnost se aktivně zapojit do přípravy a realizace projektů a podílet se na rozhodování.

Základem každého projektu by mělo být pochopení lokálního kontextu, pochopení potřeb obyvatel a vedení informované diskuse všech zúčastněných stran.

ii. Hlavní témata oblasti z pohledu zadavatele

▪ Komunikační a participační strategie

Na začátku projektu je potřeba zhodnotit, kdo může projekt ovlivnit a na koho má projekt dopad. Může se jednat o skupiny osob, klíčové osoby či organizace. Město by mělo proaktivně zapojovat vytipované osoby do projektu a využívat k tomu kombinaci vhodně zvolených metod. Obec může komunikační a participační strategii vytvořit interně, pokud na to má dostatečnou kapacitu, či její zajištění poptat externě. Vždy je ale zásadní, aby obec

▪ Komunikace projektu cílovým skupinám

Klíčovou rolí obce je zajistit distribuci informací o projektu jak uvnitř vedení města a úřadu, tak směrem k cílovým skupinám projektu. Včasná komunikace pomáhá předcházet nedorozuměním, nepodloženým domněnkám a desinformacím. Pokud se město nezahájí v čas komunikaci projektu, může iniciativu převzít externí subjekt.

- **Přenos dobré praxe a zvyšování informovanosti účastníků procesu**

Město by mělo zajistit, že budou mít aktéři plánovacího procesu objektivní informace o technických možnostech, faktorech, které mohou projekt ovlivnit a jejich dopadech na projekt a obec jako celek. Informovanému rozhodování může pomoci přítomnost nezávislých odborníků v procesu, či využívání příkladů dobré praxe.

- **Mapování potřeb a funkční specifikace budovy**

Základním vstupem pro plánování výstavby by mělo být porozumění potřebám cílových skupin a popis funkcí, které by měla budova plnit. Je přitom třeba myslet na potřeby primární cílové skupiny projektu i občanů jako celku. Je také třeba myslet na to, že potřeby se mohou vyvíjet a závisí na celkovém rozvoji města. Proto je dobré kombinovat přímé zapojení občanů se sociologickým šetřením a demografickou analýzou.

- **Tvorba provozního modelu budovy**

V rámci přípravy projektu je třeba postupně specifikovat, kdo bude budovu využívat a kdo se bude podílet na jejím provozu. Provozní model budovy by měl vznikat participativně. Organizace a osoby, které budou budoucími uživateli budovy by se měly podílet na přípravě zadání a vyjadřovat se k provozním otázkám budovy. Provozní model by měl zvážit, do jaké míry budou jednotlivé prostory budovy vytíženy v čase a možnosti optimalizace provozu propojením či sloučením různých provozů.

iii. Principy a nástroje

Participační a komunikační strategie

Každý projekt by měl mít participační a komunikační strategii, která pro identifikované skupiny navrhne míru a způsob zapojení do klíčových fází projektu. Tato strategie by se měla držet následujících zásad:

1. **Jasný cíl participace a vazba na projekt:** Je vytvořený plán participace, ze kterého je zřejmý účel a vazba procesu participace na jednotlivé fáze projektu a rozhodnutí.
2. **Jasná odpovědnost za proces:** Je jasně rozdělená odpovědnost za koordinaci procesu participace a zpracování jeho výsledků do projektu. V týmu jsou odborníci nebo proškolení úředníci, kteří umí navrhnout postup a řídit diskusi.
3. **Analýza cílových skupin na začátku projektu:** Koho se projekt dotýká? Kdo by měl být předně zapojen? Kdo může přinést cenné informace o současném stavu?
4. **Důsledná komunikace před i po participačním procesem:** S participací dopředu počítají všichni relevantní aktéři. Po skončení je jasně komunikován výsledek procesu a další postup.
5. **Zapojení odborníků do diskuse:** Aktéři projektu by měli mít možnost diskutovat s nezávislým odborníkem (například energetikem, architektem), aby rozuměli technickým možnostem a limitům dostupných řešení.
6. **Využití lokálních zdrojů:** Pro participaci je vhodné využít existující infrastrukturu, jako jsou místní noviny, webové stránky, zažité místa setkávání a lokální autority (včetně těch neformálních) a navázat na výsledky předcházejících participačních aktivit a šetření potřeb.
7. **Otevřenost a přístupnost:** Všichni občané a místní aktéři by měli mít možnost zapojit se v přiměřené míře do procesu. Je třeba kombinovat online a offline komunikaci, realizovat setkání ve vhodný čas a proaktivně oslovit cílové skupiny v místě, kde žijí a pracují.
8. **Kombinace více metod:** Vhodně v čase rozprostřít různé metody participace a kombinovat otevřenou participaci s cíleným mapováním potřeb.
9. **Zapojení klíčových zástupců města:** Politici i úředníci zodpovědní za projekt by se měli aktivně účastnit workshopů a setkání.

10. **Partnerský přístup:** Město by mělo zapojit klíčové aktér jako partnery, kteří mohou přinést cenné informace i otázky. Je třeba vytvořit prostor pro sdílení myšlenek, výměnu emocí a diskusi.
11. **Žádný návod není univerzální:** Vždycky je třeba pochopit lokální kontext a kreativně nastavit proces. Neexistuje jeden univerzální postup. Každý projekt má svá specifika a rozdílné nároky na koordinaci.

Přínosem uplatnění výše uvedených zásad může být:

- **Zvýšení kvality** výstupu projektu. Projekt naplňuje reálné potřeby a společné cíle.
- **Zvýšení spokojenosti** občanů s výsledkem projektu a porozumění faktorům a limitům, které projekt formovaly.
- **Předcházení konfliktům** a nedorozuměním
- **Odhalení** možných **problémů** a nedostatků.
- **Podpora udržitelnosti projektu.** Zapojení většího množství lidí do přípravy pomáhá předcházet politickým tlakům a nekoncepčním rozhodnutím po změně ve vedení města.

Pokud jsou tyto zásady uplatňovány dlouhodobě v rámci projektů města napříč oblastmi, mohou mít následující efekt:

- **Rozvoj kultury spolupráce** a vzájemné důvěry aktérů.
- **Aktivizace společnosti**, zvyšování angažovanosti občanů a zájmu o město.
- **Pocit sounáležitosti** s místem a komunitou a pocitu spolu-vlastnictví.
- **Zvyšování sebedůvěry a sebehodnocení** účastníků procesu. Posílení občanské společnosti a kvality života obyvatel.
- **Transparentnost úřadu** a otevřenost vůči veřejnosti.

VYBRANÉ METODY PARTICIPACE

A. Analýza stakeholderů

Analýza stakeholderů se zaměřuje na identifikaci organizací a skupin osob, které mohou mít vliv na realizaci projektu nebo na které může mít projekt dopad. U stavebních projektů je třeba rozdělit stakeholdery do několika skupin dle vztahu k projektu. Například u projektu rekonstrukce školy je vhodné vyčlenit tým zástupců města a vedení školy, zaměstnance školy, žáky školy, rodiče žáků, spolky a obyvatele v okolí budovy. Vhodné rozdělení umožňuje lepší indikaci vhodných metod a přípravu participační strategie.

Analýzu je vhodné realizovat v rámci vícečlenné pracovní skupiny zahrnující zástupce města. Měla by vzniknout interní databáze institucionálních stakeholderů včetně jejich kontaktu a popisu vztahu k projektu.

Pokud má projekt dopad na širší veřejnost, je vhodné realizovat na začátku projektu sociodemografickou analýzu, případně použít metody sociální geografie k popisu daného území a dotčených skupin.

B. Poznávání lokality

1.2.1.1 Terénní šetření

Tato metoda umožňuje sběr dat přímo v terénu. Výzkumníci si vytipují konkrétní místa v lokalitě podle jejich povahy a důležitosti. Jednou z možností, jak tímto způsobem sbírat data je oslovování občanů, kteří se ve vytipovaném místě aktuálně vyskytují. Výzkumníci se občanů dotazují na předem připravené otázky a vedou s nimi krátký, polostrukturovaný rozhovor.

1.2.1.2 Procházka s lokálním průvodcem

Tato metoda slouží k lepšímu poznání lokality a zmapování základních témat prostředí se zasazením do situačního kontextu. Lokálním průvodce je většinou zaměstnanec obecního úřadu žijící v obci či aktivní obyvatel obce, který je OÚ doporučen. Výzkumníci si nejprve vytipují místa, která je zajímavá. Nechají však i průvodce, aby je zavedl na místa, která mají lokální význam, který může být známý pouze místním. Průvodce odpovídá na cílené otázky výzkumníků a zároveň vypráví, jak se prostředí či jeho funkce měnila v čase. Tímto způsobem je možné získat zajímavé informace a širší vhled do situace v obci.

1.2.1.3 Procházka (walking tour)

Řízená procházka se skupinou, během které jedinci zapisují svá pozorování, názory a nápady týkající se dané oblasti. Trasa je předem naplánována výzkumným týmem, který vybírá konkrétní zastávky – body, které je třeba komentovat. Většinou se této aktivity účastní obyvatelé měst nebo odborníci. Procházka může být také doplněna o fotografa, který daná místa dokumentuje. Cílem je pozorovat konkrétní lokalitu a všimnout si možností ke změně a zároveň navrhování možných řešení.

1.2.1.4 Future workshop

Tuto metodu je dobré zařadit hned po výše uvedené procházce. Cílem je kritické zhodnocení nápadů vygenerovaných během aktivity. Pro tento účel je dobré rozdělit účastníky do menších skupinek maximálně po 10 lidech.

C. Zjišťování potřeb

1.2.1.5 Expertní rozhovory

Jedná se o individuální polostrukturované rozhovory s experty či zástupci cílových skupin (spolků, institucí apod.). Cílem je získat odpovědi na konkrétní otázky a mapovat konkrétní potřeby a nároky jedinců či skupin, které zastupují. Výhodou této metody jsou velmi konkrétní zjištění od expertů z oboru či konkrétní uživatelská specifika. Rozhovory je vhodné nahrávat a jejich přepis analyzovat v programech pro kvalitativní zpracování dat. Pro urychlení přepisu audio záznamu je možné dělat zápis přímo během rozhovoru a chybějící údaje doplnit později z audio záznamu. V takovém případě je vhodné, aby jeden člověk vedl rozhovor a druhý prováděl zápis.

1.2.1.6 Ohnisková skupina

Metoda ohniskové skupiny je vhodná pro práci s 4 až 12 lidmi. Jedná se o skupinovou diskuzi, která je vedena zkušeným facilitátorem, který má její průběh pevně v rukou. Účelem je dozvědět se o preferencích a hodnotách, které se týkají určitého tématu. Tato metoda je dobrým výchozím bodem, jelikož umožňuje zkoumání konceptů a tvorbu nových idejí. Facilitátor má předem připravená témata a cílené otázky, kterým se chce se skupinou věnovat. Zajišťuje také, aby měl každý možnost se vyjádřit. Je možné pořizovat jak audio záznam, na který je vhodné použít kruhový mikrofon pro kvalitní nahrávání, tak video záznam. Pro video záznam je nutné natáčet alespoň z dvou bodů, aby byla skupina zabraná celá, jelikož sedí většinou v kruhu.

1.2.1.7 World café

Cílem je iniciovat dialog a sdílet vědění či nápady s ostatními. Účastníci diskutují o tématech u malých stolů v příjemném prostředí. V pravidelných intervalech se účastníci přesouvají k jinému stolu. Myšlenky jsou tak obohacovány debatami s dalšími účastníky. Na konci procesu se sumarizují hlavní ideje setkání a rozvine se debata nad možnými vyústěními. Tato technika se využívá k tvorbě inputu, sdílení vědomostí, stimulaci inovativního myšlení a vedení autentické debaty s lidmi.

1.2.1.8 Role play + brainstorming + fantazírování (phantasy phase)

Každému účastníkovi je v této aktivitě přiřknuta role typického uživatele VP (role play). Z pozice své přidělené role pak každý uvede tři nápady, které později každý účastník obhazuje a vysvětluje (brainstorming). Nápady mohou být spojovány např. s pozitivními či negativními místy v okolí, vizuálními elementy s potenciálem pro tvorbu lokální identity, dopravou, službami nebo možnostmi odpočinku. V další fázi účastníci volí nejlepší nápady (fantazírování). O nejčastěji zmiňovaných se následně rozvede diskuze.

1.2.1.9 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je vhodné využít jak ke zjištění kvantitativních, tak kvalitativních dat. Je vhodné k mapování velkého vzorku populace. Aby byly výsledky co nejvíce relevantní, je nutné zajistit dostatečnou reprezentativnost vzorku, tedy aby kopírovaly skladbu obyvatel (nejčastěji dle věku, pohlaví, vzdělání). K tomu většinou pomáhá spolupráce s obecním úřadem a využití jeho kanálů ke komunikaci s občany. Lze zvolit variantu online či offline, nejlépe však kombinaci obou.

1.2.1.10 Pocitová mapa

Pocitová mapa je nástroj, který nabízí možnost aktivně zapojit občany do sběru informací a názorů na lokality, v nichž bydlí. Jedná se o prostředek participativního plánování VP. Obce výsledky využívají

nejčastěji jako podpůrné podklady pro plánování investičních akcí, vytváření koncepcí dopravy nebo jako informace pro městskou policii. Tuto metodu je možné provádět jak v online nebo offline variantě, tak jejich kombinací. Kombinací online a offline varianty je zajištěn větší dosah mapování a výsledky budou relevantnější a reprezentativnější. Pocitové mapy jsou vhodné k zjišťování postojů a pocitů vázaných k různým lokalitám.

Offline varianta: Mapování probíhá přímo s obyvateli obce v rámci různých setkání nebo debat s občany (ty však musíte organizovat vy). U této varianty se ve smluvený termín dostaví řešitelský tým s vytištěnou mapou a spoustou barevných špendlíků/puntíků. S účastníky na místě vytvoří mapu, kterou si odvezou a zpracují. Účastníci nad mapou lokality komentují a body z diskuze jsou zaneseny v zápisu.

Online varianta: Další možností je vytvoření online verze mapy, která je umístěna na webových stránkách. Občani jsou na ni nasměrováni pomocí webových stránek obce, místního zpravodaje atd. Uživatelé pak mapu vyplňují z pohodlí domova.

1.2.1.11 Brainstorming

Skupina účastníků je podporována ke generaci nápadů. V první fázi se vychází z premisy, že každý nápad se počítá a nezáleží na jeho proveditelnosti či jiných aspektech. Všechny nápady jsou viditelně zapsány. V další fázi jsou nápady hodnoceny a komentovány. Nápady se dají prioritizovat či vyřazovat podle potřeby.

1.2.1.12 Myšlenkové mapování

Touto metodou je možné rychle zmapovat skupinové ideje nelineárním způsobem. Dá se využít pro tvorbu skeletu pro pozdější kategorizaci sebraných informací. Technika může být součástí brainstormingu. Výstupem je typicky tabulka nebo diagram, ve které jsou načrtnuté vztahy mezi jednotlivými pojmy.

D. Konzultace a společná tvorba návrhů

1.2.1.13 Workshop

Pod touto metodou je možné představit si interaktivní setkání skupiny lidí s několika aktivitami, kterými jsou účastníci provázeni zástupci výzkumného týmu. Výhodou workshopu je, že se zde dá zařadit několik aktivit za sebou a využít tak to, že jsou občani shromážděni na jednom místě. Typů technik, které se dají použít při workshopu je mnoho od frontálního přednesu (např. seznamování s projektem či edukace) po role play, brainstorming, práci ve skupinách a další. U této metody je vždy nutné pracovat se skupinovou dynamikou, která může proces usnadnit či naopak zkomplikovat.

1.2.1.14 Consensus konference

Tato komplexní metoda vytváří prostor pro výměnu názorů mezi laiky a experty. Veřejná konference je nástroj, který se používá zejména, je-li třeba projednat kontroverzní téma. Lidé z řad laické veřejnosti mají možnost klást otázky expertům, kteří na ně odpovídají. Výsledkem má být informovanost a na jejím základě postupná tvorba konsensu. Konsensus je nejlépe stvrdit ve formě psaného textu, na kterém se po projednání a vyřešení všech bílých nebo sporných míst shodne přítomné auditorium. Je důležité, aby téma konference bylo jasné a ohraničené. Počet účastníků by se měl pohybovat mezi 10 až 30 osobami.

1.2.1.15 Charrette (poslední žhavá fáze projektu)

Charrette se aplikuje v poslední fázi projektu. Jedná se o setkání občanů s účelem dosažení konsensu. Důležitá je fáze příprav, která definuje podtémata, která jsou s projektem spojená. Charrette by měl probíhat tak, že témata jsou vracena zpět do diskuze v několika kolech; cílem je, aby v rámci posledního kola byl dosažen konsensus. Charrette je rozdělen v případě potřeby i do více dní; obvykle trvá v rozmezí 4 dní až 2 týdnů. Doporučuje se, aby měla charrette silnou vizuální prezentaci (prostřednictvím vizualizací se dají snadno uvádět jednotlivá témata).

Fáze před charrette: na počátku se stakeholdeři musí zavázat, že se chtějí účastnit projektu a zužitkovat jeho výsledky. Je nutné definovat primární a sekundární témata, identifikovat geografickou oblast projektu a určit jeho rozsah. Esenciální je zjistit, kdo jsou opinion leadeři, tedy klíčové osoby v komunitě. Následně se zdokumentují stávající podmínky: vládní regulace, proběhlé nebo související projekty, různé související dokumenty, demografické informace, historie místa atd.

E. Evaluace a monitoring

V rámci realizace projektu je vhodné průběžně informovat cílové skupiny o postupu prací, možných omezeních a aktivitách po skončení projektu.

Po skončení projektu je důležité realizovat evaluaci s uživateli budovy a ověřit, že vše funguje dle plánu. K tomu může posloužit dotazníkové šetření a workshop 3-6 měsíců po zahájení provozu budovy. Často se objeví provozní problémy, které lze odstranit změnou využívání budovy, dohodou mezi uživateli nebo jejich zaškolením při využívání technologií budovy.

V rámci provozu budovy by měl být nastaven proces průběžného monitoringu a zpětné vazby, včetně komunikačního kanálu, prostřednictvím něhož mohou uživatelé oznámit případný problém v budově.

Jednou za 1-3 roky by mělo být realizováno šetření spokojenosti uživatelů. Je důležité, aby byly zjištěné problémy a jejich plánované řešení zpětně komunikovány uživatelům budovy.

iv. Časté chyby a nedostatky

- **Absence stanoveného cíle:** Není jasná vazba na projekt, není jasný účel participace, není vytvořený a schválený plán participace.
- **Nedostatečná koordinace a roztříštěnost:** není určena odpovědnost za proces.
- **Pozdní začátek participace:** Participace jako legitimizace existujícího rozhodnutí / participace zahájena až na základě vnějšího tlaku.
- **Špatná komunikace o participaci:** lidé se ztrácí, nerozumí procesu, neví kdy a jak se mohou zapojit a co mohou od procesu čekat.
- **Chybí analýza zainteresovaných stran:** Nejasné definování konkrétních cílových skupin. Koho se projekt dotýká? Kdo by měl být předně zapojen? Kdo může přinést informace o místě, problému nebo komunitě?
- **Příliš úzká/příliš plošná participace:** Klíčoví hráči nejsou proaktivně osloveni, chybí strategie oslovení a zapojení.
- **Participace na oko/participace pro participaci:** bez reálného zájmu komunikovat a hledat společně nejlepší řešení. Jedná se o legitimizaci existujícího řešení, nebo o participaci vynucenou nespokojenými občany.
- **Nepřístupnost participačního procesu:** pouze online, pouze projednání v nevhodný čas...
- **Jednostranná komunikace:** pouze informování o rozhodnutích, případně zjišťování potřeb bez zprostředkování důležitých informací a dialogu.
- **Chybí zpětná vazba zúčastněným:** co jsme zapracovali, co ne a proč, co bude dál.
- **Participace omezená na hlasování/referendum.**
- **Důraz na čísla:** kvalita procesu se hodnotí jen podle toho, kolik lidí se zapojilo. Ne vždy je maximální participace nejlepší.
- **Příliš technokratický přístup** – vše vyřeší aplikace/webový portál.
- **Nechuť zástupců zadavatele/“vlastníků projektu“** být osobně u toho a účastnit se participačních aktivit, nebo je aspoň zastřešit

DOPORUČENÍ K VYUŽITÍ PARTICIPATIVNÍHO DESIGNU:

Zapojení cílových skupin (stakeholderů) projektu může pomoci lépe porozumět kontextu, do kterého chceme implementovat nová řešení. V oblasti energetiky a výstavby je vhodné zaměřit se na následující témata a oblasti:

Aktuální potřeby a problémy cílových skupin

*(příklad příloha číslo 1, kapitola 3. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**)*

Cílové skupiny často řeší akutní problémy, které s navrhovaným projektem přímo nesouvisí. Je třeba pochopit jejich aktuální situaci a najít „velká témata“ které v cílové skupině rezonují. konkrétní projekt pak lze do tohoto kontextu zasadit.

Informace o současném stavu budov

Uživatelé budov mohou přinést cenné informace o tom, jak v současné době fungují dotčené budovy a upozornit na technické či provozní problémy, které je třeba vyřešit. Získané informace přitom mohou být využity i nad rámec daného projektu.

Existující záměry a synergické projekty

V rámci zapojení klíčových aktérů lze identifikovat existující záměry se vztahem k danému projektu. Nemusí se jednat jen o stavební projekty ale například projekty podporující komunitní život, udržitelný rozvoj města či zavádění energeticky efektivních opatření. V takovém případě je vhodné využít možné synergie mezi projekty.

Mapování obav a postojů

Je důležité porozumět tomu, jak klíčoví aktéři vnímají navrhovaná řešení a z jakých vycházejí informací. Pokud jejich obavy, ale i vnímané přínosy vychází ze zkreslených informací či domněnek, je vhodné zaměřit se na tyto obavy v další komunikaci, ideálně s podporou nezávislých expertů.

Přítomnost zkušeného facilitátora

Pokud je realizován komplexnější projekt, či projekt, u kterého se čeká intenzivní zapojení více zainteresovaných stran, nebo náročnější diskuse, je vhodné vyčlenit v rámci přípravného týmu samostatnou pozici facilitátora/koordinátora participace. Facilitátor by měl v rámci návrhu strategie participace uplatnit výše uvedené principy participace.

Zapojení experta do přípravy participativního procesu

Na přípravě participativního procesu by se měl podílet odborník, který zodpovídá za přípravu odborných podkladů či zadání pro realizaci. Odborník definuje, jaké informace potřebuje od cílových skupin zjistit a jaká témata bude potřeba v rámci procesu komunikovat a diskutovat. Konkrétní specializace by měla vycházet z podstaty projektu.

Potenciál spojení s dalšími tématy

Proces participace může být relativně časově náročný a zaměření pouze na jeden objekt nemusí být vnímáno jako efektivní vynaložení zdrojů (zvláště u menších projektů). Je proto dobré doplnit do procesu participace širší diskusi o rozvoji města či určitého území.

Zapojení provozovatele budovy/systému do procesu

Je klíčové, aby se do procesu návrhu a optimalizace řešení zapojila osoba/organizace, které bude zodpovídat za provoz budovy nebo technologie po realizaci projektu. Zpravidla se jedná o správce budovy nebo energetického manažera. Tyto klíčové osoby mohou přinést cenné informace o stávajícím chování budovy. Jejich zapojení navíc zaručí, že budou moci optimalizovat návrh řešení a získají dostatečný vhled k tomu, aby mohly zajistit efektivní provoz a údržbu.

Návrh organizačního a provozního modelu

V rámci tvorby návrhu opatření je třeba definovat, kdo a jak bude dané řešení provozovat, využívat a udržovat a zohlednit personální náklady na provoz v celkové bilanci řešení. Zároveň je třeba zohlednit nároky na kompetence uživatelů a případně do projektu zařadit aktivity zaměřené na jejich zaškolení.

Ověření řešení a optimalizace provozu

V rámci projektu by mělo opakovaně docházet o ověření řešení s jeho klíčovými uživateli a jeho optimalizaci na základě zpětné vazby. Kromě ověření ve fázi podnětu/investičního záměru je nutné naplánovat evaluaci po dokončení realizace opatření – ideálně po několika měsících provozu. Je důležité ověřit, zda řešení funguje správně a zda nejsou žádné problémy na straně uživatelů.

DOPORUČENÍ KE KOMUNIKACI ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSŮ

Klíčovým předpokladem participace je předání srozumitelných informací klíčovým aktérům projektu a podpořit jejich informované rozhodování. Při komunikaci řešení se doporučujeme zaměřit na následující témata:

Nulová varianta

V rámci projektu je potřeba definovat a komunikovat cílovým skupinám co se stane, když nebude projekt realizován. Jaké budou náklady na provoz budov? Co bude nutné řešit i bez realizace opatření? Představuje nulová varianta nějaká rizika? Nulová varianta je důležitá k tomu, aby mohli účastníci procesu posoudit přínos navrhovaného řešení.

Porovnání alternativních možností

V rámci projektu je třeba pracovat s alternativními možnostmi řešení a komunikovat jejich výhody a nevýhody. Pokud je komunikováno jen jedno řešení (byť je již zřejmé, že je nejvhodnější), může dojít u cílových skupin k preferenci alternativy čistě proto, že je u ní vyzdvížena jedna izolovaná výhoda a nejsou zohledněny možné nedostatky či limitující faktory. Na začátku je důležité projít všechny možné varianty a popsat jejich možné výhody, nevýhody, rizika a lokální faktory, které mohou ovlivnit jejich vhodnost. V dalších fázích projektu je pak třeba připomínat, proč bylo rozhodnuto o dané variantě a že byly zváženy i alternativy (včetně nulové varianty).

Možnosti a limity technologií a budov

V rámci diskuse by měl být přítomný expert, který dokáže rychle reagovat na dotazy cílových skupin a vyvracet nepodložené informace či obavy. Účastníci procesu musí mít reálnou představu o možnostech a limitech technologií a budov, aby se mohli plnohodnotně zapojit do diskuse a realizovat informovaná rozhodnutí. Důležité je také vysvětlovat omezení na straně města a vliv lokálních faktorů na možnost využít jednotlivé technologie.

Přínos pro město, jednotlivé organizace a cílové skupiny

Pro přijetí projektu je zásadní, aby zástupci cílových skupin vnímali, že bude mít jeho realizace pozitivní dopad. Je přitom důležité, aby byl prezentován jak přínos pro město jako celek, tak přínos pro jednotlivé organizace, či skupiny obyvatel.

Mezi přínosy pro město jako celek patří zlepšení dostupnosti služeb, ekonomické přínosy, zlepšení mikroklimatu obce, zvýšení kvality veřejných prostranství apod. Zároveň může projekt zlepšit image města.

V případě rekonstrukcí mohou městské organizace těžit z úspor – například příspěvková organizace sídlící v dotčených objektech dostane část úspor do vlastního rozpočtu.

Pro obyvatele může být přínosem naplnění potřeb a poptávky po určitých službách, zvýšení komfortu uvnitř budov (například žáci školy či návštěvníci úřadu).

Pozitivní dopad na životní prostředí

V neposlední řadě je třeba komunikovat pozitivní dopad opatření na životní prostředí jako celek. Opět je dobré, aby byl v rámci diskuse přítomen odborník, neboť v této oblasti panuje řada mylných představ.

v. Cíle pro metodiku:

Co by měla metodika v procesu přípravy v dané oblasti zlepšit?

- Vazbu procesu participace na rozhodování a klíčové momenty přípravy projektu
- Standardizaci při tvorbě komunikační a participační strategie
- Využívání vhodných metod s ohledem na parametry projektu
- Zaměření na provozní model budovy jako na klíčovou součást přípravy projektu
- Zlepšit přenos know-how a vzdělávání účastníků participačního procesu
- Lepší propojení mezi demografickými metodami, sociologickým výzkumem a participativním navrhováním

1.3 Energetika a vnitřní prostředí

i. Vymezení oblasti

Dosažení definovaného energetického standardu.

Kvalita konstrukcí a její vliv na energetiku (překryv s architekturou).

V případě rekonstrukce: řešení nevyhovujícího stavu vnitřního prostředí, dosluhující technologie (podobně v části architektura asi řešení nevyhovujícího stavu konstrukcí – padá střecha, zatéká, apod.) a je potřeba celková rekonstrukce objektu.

Volba technických systémů a vliv na kvalitu vnitřního prostředí.

Volba zdrojů energie a vliv na globální prostředí (emise CO₂).

Budovy s téměř nulovou spotřebou jako dnešní minimální standard. Pasivní budovy a lepší jako standard s využitím dotace.

Budovy se speciálním vnitřním prostředím (nemocnice, léčebny, ozdravovny).

Volba energetické kvality a zdrojů energie (OZE) ovlivňuje přístup k dotačním prostředkům.

Rozpor mezi požadavkem na energetickou kvalitu a potřebou funkčnosti.

ii. Hlavní témata oblasti z pohledu zadavatele?

Hlavní témata/dílčí cíle oblasti:

▪ Snížení provozních nákladů

Stručný popis: Zadavatel je příspěvková organizace, která nemá problém zajistit od zřizovatele (kraj, město) investiční prostředky, nicméně její provozní rozpočet je omezený. Realizací zakázky chce do budoucna omezit provozní náklady s budovou spojené (udržet na určité max. úrovni v případě novostaveb, výrazně snížit v případě rekonstrukce). Snaha o vyšší energetický standard typu pasivní budova, s možností dotační pobídky. Jedná se zde proto o souběh jak investiční části (využití dotace díky vyššímu energetickému standardu), tak o užívání budovy po výstavbě v provozu (úspory energie). Snaha minimalizovat náklady na facility management.

▪ Návrhovatnost vložených prostředků

Stručný popis: V závislosti na zdroji prostředků, zda je součástí investice i dotační příležitost. Jakým způsobem provádět výpočty ekonomické návratnosti (odpovídání – já sám zde nevím, zda v tomto není rozdíl mezi klasickým podnikem a veřejným sektorem). Ale může to být někde téma, například pro odrazení námitek opozice.

▪ Kvalita vnitřního prostředí

Stručný popis: Typický případ ve školách se zkušeností s vysokým diskomfortem, stížnostmi od rodičů nad únavou dětí. Podobně v nemocnicích je nutné se věnovat způsobu zajištění vnitřního prostředí s ohledem na typ léčby (potřeba zvýšené vlhkosti vzduchu, vyšší teploty než v jiných budovách) ve vazbě na technické systémy budov a energetickou náročnost – kvalitní vnitřní prostředí stojí investiční a provozní náklady. Ve speciálních budovách jako jsou třeba nemocniční nebo lázeňská zařízení může být kvalita vnitřního prostředí nadřazena provozním nákladům.

▪ Památková péče

Stručný popis: V případě záměru uplatnění obnovitelných zdrojů energie (ale nejen jich, jen je to u nich častější) na střeších či fasádách budov s určitým stupněm památkové ochrany je naprosto nezbytné již v procesu přípravy vymezit limity ochrany. Stanovení možností umístění vizuálně problematické technologie definuje okrajovou podmínku pro řešení energetického hospodářství budovy. Podobná situace je v oblasti zateplení budovy (u rekonstrukce), kde památková péče definuje buď použitou technologii nebo přímo dosažitelný energetický standard.

▪ Řešení v rámci širšího konceptu

Stručný popis: Energetické systémy a systémy TZB budovy je potřeba řešit v kombinaci s její architekturou, hospodaření vodou, adaptací budovy na změnu klimatu (zelené střechy, parkové úpravy), novým typem mobility (elektromobily, CNG, LPG), apod. Energetická část projektu může vyvolat jiné výzvy k řešení (revize správy budov, revize finančních prostředků zadavatele, zacházení s vodou). Řešení jedné stránky výstavby/rekonstrukce budovy může vyvolat nutnost řešení jiné stránky, např. energetiky (smart grid, lokální distribuční soustava, aukce elektřiny).

▪ Politické (?)

Stručný popis: Je nutné primárně vycházet z územní energetické koncepce, nicméně nad její rámec mohou být strategie aktuálního zastupitelstva (plnění předvolebních slibů v oblasti ekologie). Obec (město) se zavázalo v rámci politického směřování například k uhlíkové neutralitě a nyní musí v souladu s akčním / strategickým plánem plnit veřejné zadání (zapojení do paktu starostů). Jiným důvodem může být snaha prezentovat se veřejnosti jako zelené město. Na druhé straně může být kritizováno zastupitelstvo z neekonomického řešení.

▪ Kvalitní energetický koncept

Stručný popis: Zpracování vhodného a kvalitního energetického konceptu stanovuje zadání pro projektovou dokumentaci. Využití počítačových simulací u nestandardních řešení (ne zcela postžitelných normovými výpočty) umožňuje zpravidla snížení instalovaného výkonu pro chlazení, realistické zhodnocení čtvrt hodinových maxim, posouzení vlivu změny obsazenosti či klimatických podmínek předpokládaných za 25 let (změna výkonů). Zároveň energetický koncept pracuje s různými variantami, které prověřuje z pohledu investičních a provozních nákladů. O energetický koncept se může zadavatel fundovaně opřít při rozhodování a zároveň jej stanovit jako zadání pro výběrové řízení.

iii. Přístupy a zásady

Definování okrajových podmínek užívání budovy, její potřebnou velikost, možnou polohy budovy v území, její zastínění na pozemku – u rekonstrukce zejména zamýšlený rozsah rekonstrukce a zmapování současných energetických potřeb. Zjistit dostupné energetické sítě a jejich parametry (výkon trafostanice, dostupný výkon pro připojení k CZT), dostupné přírodní energetické zdroje v lokalitě, vlastní nebo nakupované (energetická biomasa, bioplynová stanice, odpady zemědělství) nebo výhledově dostupné (záměr výstavby nového zdroje tepla v lokalitě). Zjistit geologické poměry a možnost provádění zemních vrtů (tepelná čerpadla), vodní zdroje (využití pro chlazení a TZB), přítomnost klidových zón (limity pro hluk od technologie) nebo naopak hluk od komunikací (i s výhledem do budoucnosti) pro definici úrovně kvality zasklení jako akustické ochrany.

Konzultace nebo přímo požadavek na **vypracování energetického zadání energetikem** (expert, specialista na energetiku, nemusí to být jediný člověk, ale třeba společnost). Doplnění týmu pro výběrové řízení energetikem, který od počátku dohlíží na plnění energetických parametrů (posléze je oponentem projektového řešení, dozorem v realizační fázi, dostává zpětnou vazbu z provozu budovy).

Definování energetického standardu o příchodu lepší než současnost. Budovy se staví na 50 let, systémy budou v provozu 15-20 let. Nastavením určitým energetického standardu se zablokuje renovace na dalších cca 25 let a zafixuje se velká část provozních nákladů.

V rámci požadavků: Navržené energetické systémy by měly být **jednoduché** a nekomplikované, překombinované, neboť ve svém důsledku nakonec vedou k vysokým provozním nákladům v oblasti údržby, servisu, oprav (facility management). Přílišná kombinace obnovitelných zdrojů pak vede k jejich neefektivnímu využití (vzájemné „kradení si úspor“).

Požadovat již v zadání zavedení **energetického managementu** s dálkovým sledováním provozu budovy a její spotřebu s možností kontinuálního vyhodnocování pro úpravy regulace, servisní zásahy a pravidelnou údržbu. Nastavit (nebo mít nastavené) vazby, jak sledovat data z budovy a jak je využívat, např. na úrovni kraje. S tím souvisí do budoucnosti využití BIM, které by u veřejných zadavatelů mělo být také centralizováno (např. na úrovni kraje), aby každá příspěvková součást nemusela mít BIM specialistu.

Sestavení profilu užívání budovy jako vstupní okrajová podmínka v rámci energetického zadání.

Provedení energetického konceptu budovy, viz předchozí kapitola.

iv. Časté chyby a nedostatky

Vypíšte v bodech časté problémy a nedostatky, ke kterým podle vás v rámci přípravy stavebních projektů dochází. Zaměřte se na svoji oblast.

- Zadavatele nemá k ruce experta-energetika. Zadavatel neví, jakou energetickou kvalitu budovy požadovat, má představy vyčtené z populárních časopisů nebo tiskovin. Zadavatel má přehnaná očekávání u použití obnovitelných zdrojů, budov s téměř nulovou spotřebou, u systémů větrání, apod. Nezná pro a proti jednotlivých technologií.
- Podcenění rozpočtu na počátku oproti plánované energetické kvalitě budovy.
- Definice energetického zadání je obecná (univerzální) a neodpovídá povaze budovy, nepostihuje její funkční vazby (architektura, užívání, vazba na okolí).
- Budova se vyprojektuje „as usual“ s plynovými kotli bez energetického propojení jednotlivých provozů, s důrazem na „bezpečnost“ dimenzování, výkonově a investičně náročná, se 100% zálohou zdroji energie, s vysokými paušálními poplatky (provozní náklady)

v. Cíle pro metodiku:

- Cíl1 - zavést energetika (poradce) jako nezbytnost již v procesu přípravy zadání, minimálně definováním nezbytných energetických parametrů pro konkrétní budovu – tím se vyřeší řada problémů v zadávání (a nejen v zadávání) zakázek, ideálně centralizovaného na úrovni města nebo kraje (oddělení energetiky budov a BIM)
- Cíl2 - definovat pro veřejnou správu minimální energetické požadavky, které by měly být součástí zadávací dokumentace (ať už vypadá jakkoli), tzn. např. „pasivní standard s minimálně 50 % pokrytí z OZE“, pro rekonstrukce stanovit minimální snížení uhlíkové stopy nebo max. měrnou spotřebu uhlíku nebo navýšení podílu OZE o 50 % oproti stávajícímu stavu.
- Cíl 1 – Udělat sumář, nad čím vším je potřeba se v rámci energetického řešení zamyslet, ukázat procesní mapu, která bude následovat.

1.4 Územní ekonomie a ekonomie staveb

Příprava projektu z pohledu ekonomického plánování zahrnuje tři klíčové části: 1) územně-ekonomickou analýzu, 2) nákladovou analýzu, 3) finanční analýzu.

Územně-ekonomická analýza musí jednoznačně pojmenovat důvod pro výstavbu. Veškeré motivace investora jsou zde formulovány formou bilance nákladů a přínosů. První část se zaměřuje na ekonomickou analýzu výchozí situace před investicí s ohledem na příležitosti v území (poptávka po službách, stávající kapitálové zdroje obce, především ve formě nemovitého majetku a infrastruktury) a dále na scénáře požadovaných ekonomických efektů (typicky 2-3 varianty). Územně-ekonomická analýza může mít formu samostatné studie ekonomické proveditelnosti.

Nákladová analýza zahrnuje náklady přípravy projektu, náklady výstavby a náklady provozu a likvidace. Komplexní investiční záměr zohledňuje vedle přímých nákladů rovněž nepřímé náklady, externality.

Finanční analýza navazuje na závěry nákladové analýzy a obsahuje finanční plán projektu ve fázi přípravy, realizace i provozu. Zaměřuje se především na zajištění a vhodnou kombinaci finančních zdrojů, optimalizaci podílu vlastního a cizího kapitálu s ohledem na jeho cenu a řízení cash flow.

Všechny tři části ekonomické přípravy projektu probíhají iteračně a postupně jsou zpřesňovány v procesu přípravy od fáze prvotního podnětu po strukturovaný investiční záměr. Ekonomická analýza a finanční řízení projektu probíhají následně také ve fázi realizace až po ukončení provozu a likvidaci stavby, resp. její vyřazení z portfolia.

i. Vymezení oblasti

V oblasti ekonomiky řeší investor v procesu výstavby klíčovou otázku určení nákladů a přínosů projektu. Budova jako aktivum (kapitálový statek) je chápána jako investice, jejímž cílem je v průběhu doby její životnosti generovat přínosy (finanční výnosy a nefinanční užitky). U veřejných budov (u veřejných statků obecně) hovoříme častěji o přínosech pro společnost (společenská návratnost investice – „social return on investment“), spíše než o prosté finanční návratnosti.

Těžiště se v průběhu přípravy přesouvá od územně-ekonomické analýzy, přes hrubou analýzu zdrojů (finančních a nefinančních) až k sestavení nákladově-výnosové analýzy a upřesněné finanční analýze.

S ohledem na budoucí bilanci nákladů a přínosů je příprava záměru nejvýznamnější etapou projektového cyklu.

Nastavení standardu ekonomické přípravy investic je věcí investora/obce, legislativa ji v detailu nijak neupravuje. Investor musí ctít základní principy ekonomického plánování a řízení veřejných rozpočtů dle zákona, tj. transparentnost a 3E (hospodárnost, účelnost a efektivnost).¹ Z pohledu efektivity práce a minimalizace rizik na straně investora je přijetí standardizované metodiky a šablon pro ekonomickou přípravu projektu klíčovou pomůckou.

¹ Obce jsou dle § 3 zákona č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti, veřejnými institucemi. Jsou povinny dodržovat při výkonu své činnosti pravidla transparentnosti, účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti nakládání s veřejnými financemi. (Institut pro veřejnou správu Praha, Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí, 2018, str. 7).

Jaká jsou hlavní témata oblasti z pohledu zadavatele?

▪ **Téma 1: Územně-ekonomická analýza**

Stručný popis: Toto téma zahrnuje analýzu širších vztahů v území. Investor definuje plánované služby generované investicí do objektu. Vyhodnocuje spádovost služby, rozhoduje o optimální lokalizaci investice a vyhodnocuje potenciál území. Prověřuje, zda definovaná služba je vhodná pro realizaci na úrovni obce nebo je efektivnější ji realizovat na úrovni vyššího celku (svazek obcí, ORP, kraj). V případě, že je lokalizace daná již existujícím objektem určeným k rekonstrukci, prověřuje investor vhodnost umístění do daného objektu z pohledu optimální skladby a dostupnosti nabídky služeb v daném území. Provádí se analýza poptávky a analýza konkurenční nabídky služeb. Investor vyhodnocuje, jaké externality investice a jí generované služby produkují (pozitivní a negativní). Investor oceňuje pojmenované externality a rozhoduje o vhodné formě jejich kompenzace nebo dotace. Specifickým nástrojem pro územně-ekonomickou analýzu je cost-benefit analýza (CBA), která umožní do balance zahrnout i nefinanční užítky.

▪ **Téma 2: Zmapování dostupných zdrojů**

Stručný popis: Toto téma tvoří výchozí předpoklad investice. Investiční plánování a analýzu majetku investor musí provádět průběžně. Investor provádí analýzu majetkového portfolia (zahrnuje budovy, pozemky, technickou infrastrukturu), zkoumá a inventarizuje stav bilančních a nebilančních aktiv. Provádí ocenění aktiv (využívá cenové mapy, znalecké odhady) a určuje pro každé z nich majetkoprávní vztahy (kdo je vlastníkem, kdo má právo s majetkem disponovat, zda existují omezení typu věcných břemen atp.).

Investor mapuje stávající finanční zdroje, analyzuje rozpočet a rozpočtový výhled z pohledu disponibilních investičních zdrojů. Zkoumá plánované výdaje rozpočtu ve vazbě na investiční plán a politické závazky. Zkoumá bilanci vlastních a cizích zdrojů a vyhodnocuje výkonnostní parametry (zejména likviditu², dluhovou zátěž³), časovou strukturu aktiv, rychlost tvorby investičního fondu.

Investor identifikuje finanční zdroje (rozpočtové a mimorozpočtové) pro krytí investice a provozu. Formuluje předpoklady vybraného investičního a provozního modelu.

Provádí porovnání variant nákladů financování ve vazbě na zvolený investiční model. Sestavuje finanční plán investice. Rozhoduje o souladu se svojí investiční strategií.

• **Téma 3: Analýza nákladů a výnosů**

Stručný popis: Na nákladové straně investor sestavuje rozpočet investice (od hrubého rozpočtu, přes oceněný výkaz výměr po detailní položkový rozpočet, jenž je součástí realizační dokumentace a vyhodnocení stavby), který průběžně zpřesňuje. Odhaduje provozní náklady životního cyklu (režijní náklady provozu technologií objektu, náklady na personál, tvorbu fondu reinvestic, daně a poplatky⁴). Obec odhaduje náklady na likvidaci stavby.⁵

Na základě znalosti širších vztahů a ve vazbě na Téma 1 a Téma 2 investor rozhoduje o vhodném investičním a provozním modelu (provádí srovnávací analýzu modelu financování).

Na výnosové straně kvantifikuje investor předpokládané výnosy generované investicí v krátkodobém (do 5 let) a střednědobém výhledu (typicky do 15 let od zahájení provozu). Výnos může nastat i po skončení

² Oběžná aktiva / krátkodobé závazky.

³ Podíl výdajů na dluhovou službu na příjmech obce.

⁴ To platí i v případě, že je obec de facto odvádí sama sobě, jako je tomu u daně z nemovitosti.

⁵ V případě stavby navržené pro další využití materiálu mohou být tyto náklady kladné.

životnosti stavby jako celku, např. odprodej za zůstatkovou/tržní cenu nebo rozprodejem použitého materiálu k dalšímu užití v souladu s principy cirkulární ekonomiky.⁶

ii. Principy a nástroje

Hlavními přístupy, které se uplatňují v průběhu ekonomického plánování a řízení stavebních projektů jsou územně ekonomická analýza a úsilí o maximalizaci přínosů v lokalitě a vůči definovaným cílovým skupinám.

Hlavní principy a zásady

- Strategické investiční plánování
- Stanovení ekonomických cílů dílčích investic obce ve vazbě na celkovou strategii
- Transparentnost
- 3E (hospodárnost, účelnost a efektivnost)
- Dodržení rozpočtových zásad⁷ platí rovněž pro investiční plán a přípravu konkrétní investice:
 - Zásada každoročního sestavování a schvalování rozpočtu
 - Zásada reálnosti a pravdivosti rozpočtu
 - Zásada úplnosti a jednotnosti rozpočtu
 - Zásada dlouhodobé vyrovnanosti rozpočtu
 - Zásada publicity
 - Zásada účelovosti rozpočtu
 - Zásada efektivnosti a hospodárnosti

Specifické metody

Analýza nákladů životního cyklu / Life Cycle Cost Analysis (LCCA nebo jen LCC): Metoda ekonomické analýzy, která hodnotí po určitou posuzovanou časovou periodu všechny důležité náklady na budovu, náklady jejích systémů nebo komponentů v současné hodnotě (present value).⁸ Dle obecně uváděného typického podílu nákladů životního cyklu činí cena pozemku 6 %, náklady na projektové práce 1 %, náklady na výstavbu 13 %, náklady na provoz 50 %, náklady na údržbu a opravy 24 % a náklady na likvidaci 6 %⁹ (viz schéma, převzato z Hazucha 2017¹⁰).

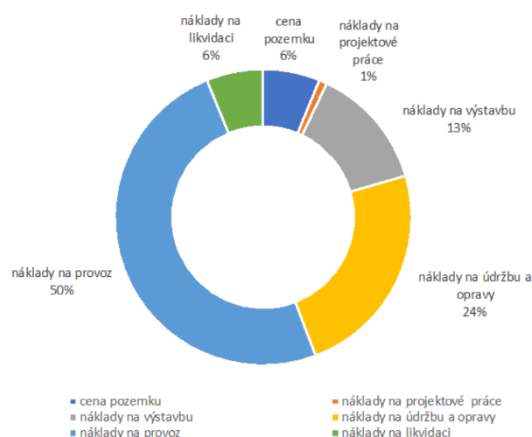
⁶ Tento přístup se prosazuje např. v Nizozemsku, kde je podle statistik více než 90 % stavebního materiálu recyklováno. V ČR existuje např. Burza druhotných surovin (<https://www.cyrkl.cz/>).

⁷ Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí. Institut pro veřejnou správu Praha (MV ČR). 2018. <https://www.mvcr.cz/soubor/rozpocetove-hospodareni-pro-zastupitele-obci.aspx>.

⁸ CHARETTE, Robert. Úvod do Life Cycle Costing pro Green Building Design. TZB.info. 2009. <https://www.tzb-info.cz/5378-uvod-do-life-cycle-costing-pro-green-building-design>.

⁹ KUDA, František, BERÁNKOVÁ, Eva, Facility management v kostce pro profesionály i laiky, 2012, 1. vyd., 50 s. ISBN 978-80-905257-0-2.

¹⁰ HAZUCHA, Juraj. Optimalizovaný proces návrhu úsporných budov. TZB.info. 30. 1. 2017. <https://stavba.tzb-info.cz/budovy-s-temer-nulovou-spotrebou-energie/15187-optimalizovany-proces-navrhu-uspornych-budov>.



Obrázek 2: Cost benefit analýza

Analýza nákladů a přínosů / Cost Benefit Analýza (CBA):

Metoda pro evaluaci čistého ekonomického dopadu projektu ve veřejném sektoru. CBA zahrnuje: a) prognózu ekonomických efektů projektu, b) jejich kvantifikaci podle vhodných postupů, c) jejich finanční vyjádření (kde je to vhodné) s využitím obvyklých technik pro stanovení, d) finanční hodnoty ekonomických efektů, d) výpočet ekonomické návratnosti na základě přesného indikátoru, umožňující formulaci stanoviska k výkonnosti projektu¹¹ (např. čistá současná hodnota projektu). CBA pracuje s diskontovanými budoucími finančními toky. Zpracování CBA na úrovni 15 let a více rovněž vyžaduje řada dotačních titulů poskytovaných operačními

programy ze strukturálních fondů EU. Za tímto účelem vznikla řada materiálů využitelných pro obce a další veřejné subjekty.¹² Tyto příručky, metodické pokyny a manuály jsou vždy navrženy s ohledem na podmínky konkrétního poskytovatele. Pro nastavení vlastního standardu je proto vhodné prostudovat několik z nich.

Srovnávací model: Nástroj ekonomické analýzy, který umožňuje přehledně vyhodnotit, který investiční a provozní model je z pohledu nákladů veřejného sektoru optimální. Typicky veřejný subjekt srovnává zadání cestou několika variant: veřejné zakázky, koncese¹³ (PPP, projekt partnerství veřejného a soukromého sektoru)¹⁴ nebo kvazikoncese¹⁵.

Další metody: **Life Cycle Thinking, Life Cycle Assessment**

¹¹ Sourcebook II : Analýza nákladů a výnosů (CBA). Ministerstvo vnitra České republiky. <http://www.mvcr.cz/soubor/analiza-nakladu-a-vynosu-cba-pdf.aspx>

¹² Např. Manuál k aplikaci : Cost-benefit analýza. Regionální operační program Moravskoslezsko. http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1422_1_1/. Dále např. CBA – příručka žadatele verze 7.0, platná od 21. září 2017. <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/12/CBA-p-C5%99%C3%ADru%C4%8Dka-%C5%BEadatele-v7.pdf>. Viz také starší dokument: SIEBER, Patrik. Analýza nákladů a přínosů : metodická příručka verze 1.4. Ministerstvo pro místní rozvoj. 2004. <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/3a86fbee-beab-48cb-8ad1-aa9ed89af9bc/1136372212-zpracov-n-anal-zy-n-klad-a-p-nos>.

¹³ V ČR udržuje Aktualizovaný přehled municipálních koncesních projektů Ministerstvo financí (<https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sekto/hodnota-koncesnich-smluv-ppp/2018/aktualizovany-prehled-municipalnich-konc-30804>)

¹⁴ Veřejný subjekt se rozhodne určitou službu neposkytovat ani interním zaměstnanci a ani si na to nenajme externího dodavatele. Externí dodavatel získává právo vybírat od uživatelů poplatky. Tento postup se může uplatnit u veřejných budov, kdy udělení koncese znamená, že dodavatel může postavit budovu, poskytovat v ní smlouvenou službu a vybírat od jejích uživatelů poplatky. Zdroj: MAATYOVÁ, Alena, OCHRANA, František, PAVEL, Jan a kolektiv. Veřejné finance v teorii a praxi. Grada. 2015, s. 81.

¹⁵ Veřejný sektor za objednaný statek nezplatí ihned po dodání, ale splácí jej dodavateli ve splátkách, přičemž dodavatel mu v tomto období většinou poskytuje doprovodné služby. Zdroj: Ibid. Příbuznou formou může být kombinace s tzv. Energy Performance Contractingem (EPC), kdy veřejný sektor splácí investici do technického zhodnocení realizovanou dodavatelem z realizovaných energetických a provozních úspor. Ty jsou dodavatelem garantovány, tzn. veřejný sektor při využití EPC minimalizuje riziko záporné návratnosti. Informace o EPC v ČR poskytuje např. Asociace poskytovatelů energetických služeb (<http://www.apes.cz/>).

iii. Časté chyby a nedostatky

Na základě realizovaného šetření projektu KVAS a mnohaletých zkušeností se spoluprací ČVUT UCEEB s obcemi v ČR byly identifikovány často se vyskytující chyby a nedostatky:

- chybějící investiční plán;
- chybějící rozvaha o majetku a možnostech jeho využití pro sledovaný účel (investiční záměr). Podle zjištění z roku 2011 se běžně v obcích evidence majetku nevede elektronicky. (ČESELSKÝ, Jan. Pasportizace v kontextu udržitelného managementu obecního domovního a bytového fondu. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, Fakulta stavební. ISBN 978-802-4825-496, URL: http://disparity.cz/data/USR_048_DEFAULT/vsb_pasportizace.pdf);
- chybějící rozvaha o zdrojích financí (rozpočtových, mimorozpočtových: úvěry, dotace a jiné veřejné zdroje) a zdrojích soukromých;
- chybějící rozvaha o možnostech zapojení soukromého majetku a soukromých financí do realizace investičního záměru;
- chybně provedená ekonomická analýza: nastavení cílových skupin a určení přínosů, nezahrnutí dopadů (nákladů a přínosů), odhad vstupních parametrů, používání nerelevantních zdrojů, outsourcing nekvalifikovaným organizacím, kladení důrazu na ekonomiku investice, neuvažování nákladů životního cyklu nerespektování výsledků ekonomické analýzy.

iv. Cíle pro metodiku

- Cíl 1: Poskytnout obci (příp. jinému veřejnému investorovi) přehledný procesní postup pro provedení ekonomického plánování a řízení projektu veřejné výstavby.
- Cíl 2: Motivovat k provádění systematického investičního plánování a ekonomické analýzy.

v. Příklady dobré a špatné praxe

- **Národní technická knihovna (dokončena 2009):**
 - Byl zpracován Projektový záměr (2000), který definuje požadavky na uživatelské a ekonomické přínosy projektu;
 - Kompaktní provedení snižuje náklady na energii;
 - Efektivní provoz dosažený sloučením provozů 4 knihoven;
 - Kulturní aktivity – příjmy z pronájmu;
 - Komfort pobízí uživatele k delšímu pobytu;
 - Dotvoření prostranství – oživení.

2 POSTUP MĚSTA PŘI ZADÁVÁNÍ

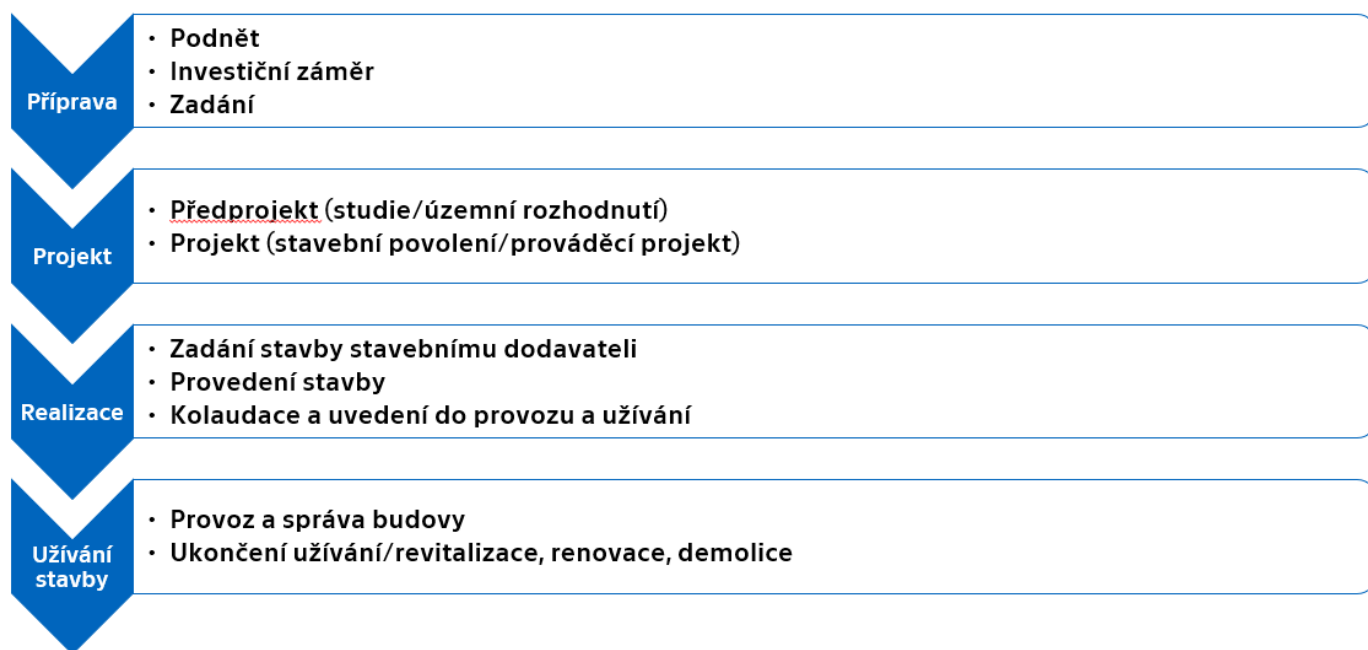
Pro účel metodiky je životní cyklus budovy rozdělen do 4 etap, které se dále rozpadají do fází – celkově rozlišujeme 10 kroků (viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). První tři kroky představují přípravnou etapu. Další dva projektovou, následuje etapa realizace, užívání a nakonec likvidace. Metodika se primárně zaměřuje na přípravnou etapu včetně jejího vztahu s následujícími etapami životního cyklu budovy.

Níže je popsána struktura metodiky a popis obsahu a témat, která budou v jednotlivých etapách a fázích řešena. Metodika bude sestávat ze dvou propojených částí: 1. Procesní mapa 2. Inventář nástrojů, šablon a odkazů

Procesní mapa bude sloužit jako stručná, universální kostra popisující průchod obce procesem přípravy zakázky. Pro každou fázi popíšeme: a) obecný úvod; b) úvod pro jednotlivé oblasti; c) výstup dané fáze, d) dílčí výstupy jednotlivých oblastí; e) klíčové aktivity dané fáze, jejich návaznost a milníky.

Inventář nástrojů, šablon a metod bude sloužit jako podpora obce při řešení konkrétních aktivit. Jednotlivé položky inventáře budou „navěšeny“ na kontru procesní mapy. Část inventáře vytvoříme sami, část bude řešena odkazem na existující nástroje a metodiky.

Jak v procesní mapě, tak položkách inventáře budeme pracovat s **maticí zodpovědnosti**, kde budou popsány klíčové role a kompetence, které je pro danou fázi/aktivitu třeba zajistit/určit.



Obrázek 3: Etapy a fáze

2.1 PODNĚT

Cílem etapy je zhodnotit podnět na realizaci stavebního projektu s ohledem na jeho potřebnost, očekávaný přínos a možnosti jeho realizace, a zadat přípravu projektového (investičního) záměru. Výsledkem je buď zamítnutí podnětu, nebo rozhodnutí o zpracování investičního záměru, včetně zadání pro zpracovatele investičního záměru.

Podněty mohou být různého typu na základě specifikace účelu a objektu:

- Specifikovaný účel, nespecifikovaný objekt/pozemek.
 - o Zámět postavit novou školu na novém místě.
 - o Stavba kulturního sálu kdekoli ve městě.
 - o Přemístění městské knihovny do nové budovy.
- Nespecifikovaný účel, specifikovaná budova/pozemek:
 - o Nové využití pro historickou budovu v centru města.
 - o Revitalizace brownfieldu
- Specifikovaný účel, specifikovaná budova/pozemek
 - o Rekonstrukce budovy radnice.
 - o Vybudování komunitního centra v bývalé škole.
 - o Rozšíření kapacity budovy základní školy.
 - o Výstavba sportovního areálu na místě bývalých uhelných skladů.
- Nespecifikovaný účel, nespecifikovaná budova
 - o Hledání možností snížit provozní náklady generované portfoliem budov sloučením provozů či snížením energetické náročnosti
 - o Využití dotažní příležitosti

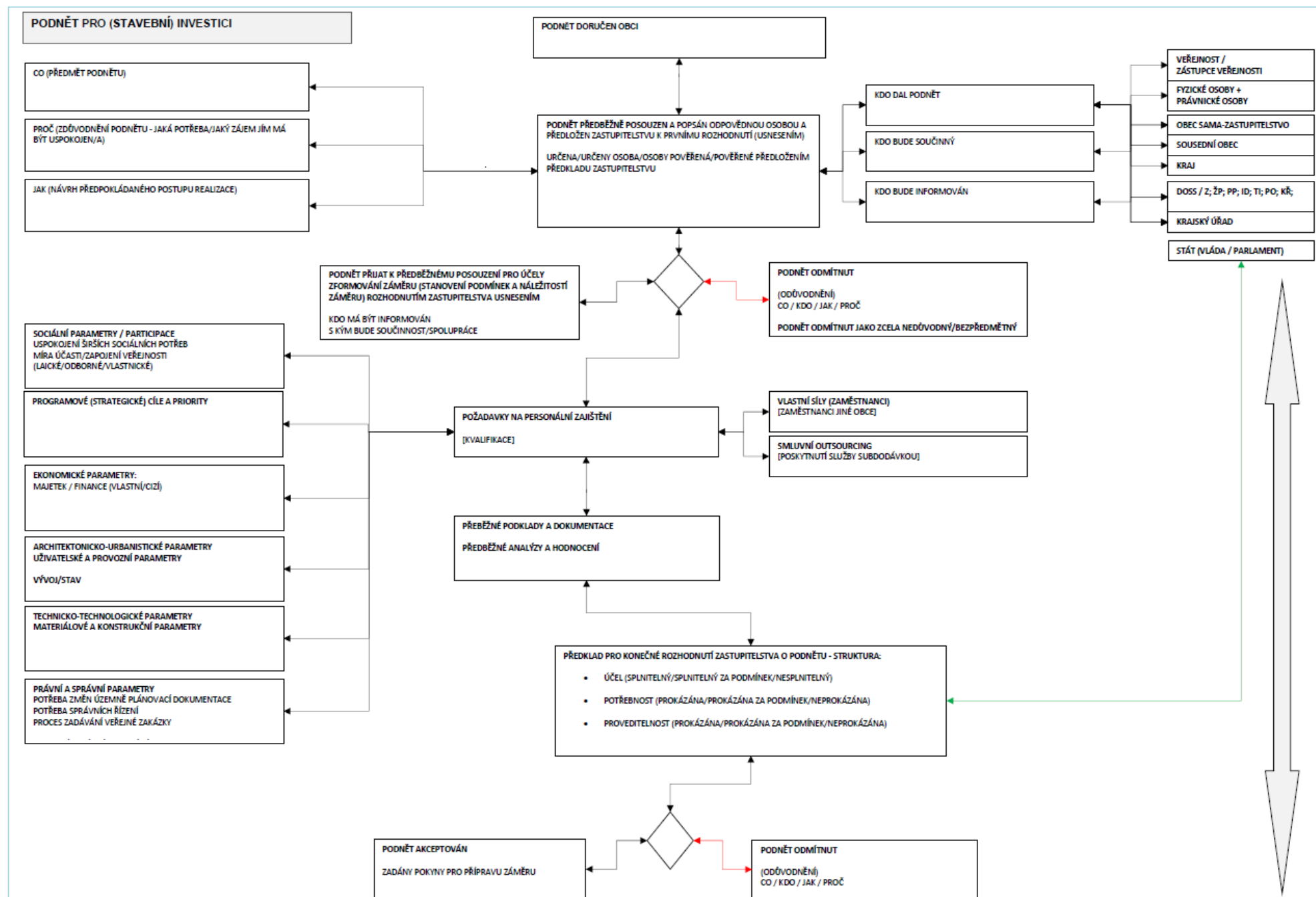
Podnět může mít různou míru konkrétnosti a může být do různé míry podložen analýzou a objektivními argumenty.

Cílem procesu je rozhodnout, zda má cenu se dále podmětem zabývat navrhnout varianty řešení k dalšímu zpracování a zadat přípravu investičního záměru.

(Jedná se často o opomíjenou fázi. Město často investuje velké prostředky a úsilí do projektu, aby příliš pozdě zjistilo, že se vydalo nesprávnou cestou.

Klíčové otázky etapy

- Je podnět v souladu se strategickými dokumenty obce?
- Co může realizací město získat nebo ztratit?
- Do jaké míry vychází podnět z reálných potřeb města a jeho obyvatel?
- Jaká jsou dostupná řešení a jaké mají nároky na implementaci?
- Jaké jsou příklady dobré praxe a co se z nich můžeme naučit?



Obrázek 4: Procesní schéma fáze podnět

Postup a dílčí aktivity

Jedná se o orientační postup. Obsah nebo pořadí jednotlivých kroků se může přizpůsobit specifickým potřebám konkrétního projektu.

A1: Předložení podnětu ke zhodnocení

Zástupce města, městské organizace či občanské iniciativy předkládá podnět na přípravu stavebního projektu. Podnět by měl obsahovat informaci o tom:

- Jaké opatření je navrhováno/zvažováno
- Kdo podnět předkládá
- Kde se má projekt realizovat (pokud je místo součástí návrhu)
- Co je motivací/cílem daného opatření
- Návrh lidských a finančních zdrojů potřebných k dalšímu rozpracování podnětu

Podnět může a nemusí definovat všechny parametry daného projektu. Existují různé varianty dle definování účelu a místa, například:

- Je definován účel objektu, ale není jasné místo – například záměr postavit novou školku nebo komunitní centrum v určité části města
- Je definován účel i místo/budova – například rekonstrukce radnice nebo přístavba pavilonu školy
- Je definována budova/pozemek, ale ne účel – například rekonstrukce bývalé školy na veřejně využívanou budovu či revitalizace brownfieldů (*případ modelového příkladu v příloze*)

A2: Příprava podnětu pro první předložení zástupcům obce

Pověřený pracovník úřadu či politický zástupce obce připraví předložení podnětu pro zastupitele. Součástí přípravy je ověření vazby podnětu na existující projekty, strategické dokumenty či závazky města. Zároveň je třeba navrhnout způsob rozpracování podnětu, včetně vyčlenění interní kapacity a zdrojů na externí konzultace.

A3: Rozhodnutí o rozpracování podnětu

Podnět je předložen politickému vedení obce, které na základě konzultace se zástupci úřadu či příspěvkových organizací rozhoduje o tom, zda má být podnět dále rozpracován. Zde může dojít k vyloučení podnětů, které jsou v rozporu se strategií obce, nemají jasnou motivaci, či pro jejichž přípravu není možné uvolnit lidské/finanční zdroje obce.

Pokud je rozhodnuto o dalším rozpracování je třeba pověřit konkrétní osobu rozpracováním podnětu a přidělit finance na externí služby a konzultace.

A4: Zmapování cílových skupin a návrh jejich zapojení

(příklad příloha číslo 1, kapitola 3. Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.)

Předběžné zmapování, jaké jsou potenciální cílové skupiny projektu a návrh způsobu jejich zapojení do přípravy projektu.

U projektů rekonstrukce stávajících, funkčních budov je třeba primárně zapojit správce/uživatele dotčených objektů. V případě veřejných budov je vhodné zapojit zástupce neziskových organizací.

A5: Zajištění adekvátní participace cílových skupin

(příklad příloha číslo 1, kapitola 3. Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.)

Dle plánu zapojení cílových skupin je zahájen proces participace (viz. kapitola 3). Čím dřív jsou klíčoví aktéři zapojeni do projektu, tím vyšší je šance, že se podaří najít řešení, které vezmou za své.

A6: Shromáždění podkladů

Shromáždění dokumentace k dotčeným budovám a pozemkům a strategických dokumentů města se vztahem k navrhovanému projektu. S ohledem na další práci by měla být veškerá dokumentace digitalizována (včetně převedení starší dokumentace do digitální podoby).

A7: Expertní konzultace a odhady

V rámci rozpracování podnětu je vhodné zapojit experty pouze na úrovni konzultací a odhadů, popřípadě zajistit jejich přítomnost na pracovních schůzkách či setkáních s klíčovými aktéry. Expert přináší zkušenosti, upřesňuje představu o možnostech a limitech řešení a podporuje informované rozhodování vedení města a klíčových aktérů. Cíl zapojení expertů v této fázi je:

- Expertní posouzení možností a limitů využití budov nebo pozemků
- Zhodnocení potenciálu pro implementaci energetických opatření – zejména u rekonstrukcí
- Představení možností technologií a dostupných řešení
- Upřesnění odhadu nákladů a úspor
- Podpora tvorby zadání pro zpracování investičního záměru

A8: Analýza příkladů dobré praxe

Cílem je najít inspirativní budovy a realizace v ČR i v zahraničí, které demonstrují možné přístupy k určitému zadání. Ideální je nalézt více příkladů, které ukazují pestrou škálu různých přístupů. Příklady dobré praxe slouží jako podklad pro informované rozhodování klíčových aktérů a jsou užitečné při komunikaci s cílovými skupinami. Pro další práci s příklady je vhodné nespoléhat se jen na dostupné dokumenty ale kontaktovat zástupce města osobně a požádat o výměnu zkušeností. Tato spolupráce může pokračovat do dalších fází. Vedle zkušeností a doporučení může partnerské město poskytnout vzory dokumentů (zadávací dokumentace).

A9: Stanovení orientačních ekonomických parametrů projektu

Aktivita zahrnuje zhodnocení projektu ve vazbě na aktiva města, rozpočet a rozpočtový výhled SMCH, stanovení orientačních nákladů spojených s investicí, resp. provozem budovy.

A10: Prezentace zjištění pro vedení města a cílové skupiny

(příklad příloha číslo 1, kapitola 6. Ověření alternativ)

Zpracovatel podnětu představí hlavní zjištění, možnosti řešení a návrh dalšího postupu. Zástupce vedení města a další pozvaní účastníci jednání (zástupce odborů, zástupci dotčených organizací, občané) mají možnost pokládat otázky a body k doplnění.

A11: Návrh struktury investičního záměru

Na základě dosavadních zjištění a výstupů diskuse je zpracována finální struktura investičního záměru a zadání pro jeho zpracovatele.

A12: Rozhodnutí o zpracování záměru

Město oficiálně rozhodne o zpracování investičního záměru a o přidělení prostředků.

Výstup etapy

Výstupem etapy je zpracovaný podnět, který definuje zadání pro přípravu projektového/investičního záměru. Zpracovaný podnět obsahuje následující části:

- Shrnutí pozadí podnětu (motivace, předkladatel)
- Stručný popis způsobu zpracování podnětu
- Shrnutí potřeb města a cílových skupin ve vztahu k navrhovanému projektu
- Formulované cíle projektu
- Nulová varianta při nerealizaci projektu
- Očekávaný dopad na energetiku města a životní prostředí (např. nízkoenergetický standard) a emise uhlíku
- Vazbu na strategický plán, investiční plán a Smart City strategii a sektorové koncepce/strategie
- Představení příkladů dobré praxe
- Předpokládané zdroje financování realizace a provozu
- Zadání struktury investičního záměru
- Rozpočet pro zpracování investičního záměru – včetně externích konzultací, zpracování dílčích studií a uvolnění kapacity zaměstnanců města

Co je z pohledu vaší oblasti klíčové pro rozhodování obce o smysluplnosti podnětu?

Architektura a urbanismus

- Strategický plán, územní plán – je záměr v souladu, pokud ne, je záměr na tolik důležitý a významný, aby došlo ke změně strategických plánů.
- Adekvátnost záměru sídlu: *využije obec o 1 000 obyvatel multikino o pěti sálech?*
- Urbanistické souvislosti v rámci obce:
U významných veřejných budov je důležitá jejich bezbariérovost, dostupnost. Mají také velký potenciál na oživení přilehlých veřejných prostranství. *Náměstí je historicky veřejný prostor, ve kterém se nachází hospoda, radnice a kostel. ...parkoviště je vždycky vedle obchodu*
- Rekonstrukce – je budova na tolik významná, aby došlo k její rekonstrukci, i když jsou její konstrukce ve špatném stavu.

Participace a komunikace

- Reálné potřeby obyvatel a organizací obce, případně spádových obcí – existují potenciální uživatelé? Má projekt potenciál reálné potřeby naplnit?
- Demografické a sociologické souvislosti a prognóza socio-demografického vývoje.
- Představa o provozovateli objektu a personální kapacitě zajištění jeho chodu.

Energetika a vnitřní prostředí

- Má obec volné prostředky pro provozování budovy (náklady na energie, režie, správa budovy apod.)?
- Má obec pozemky, resp. volné investiční peníze?

Ekonomika a investice

- Zmapování, jaké jsou potenciální cílové skupiny projektu a ověření, zda existuje reálná poptávka po projektu. Může se stát, že cílová.
-

Co dalšího by měla obec zvážit? Jsou nějaké specifické okolnosti, které by mohly být překážkou projektu?

Participace a komunikace

Nenajde se potenciální provozovatel/správce: Například je zájem o kulturní sál, ale ukáže se, že není žádný subjekt, který by uvažoval o jeho provozování a není pravděpodobné, že by byl takový subjekt přilákan či vytvořen.

Prostory s obdobnou funkcí existují v odpovídající kapacitě a kvalitě, ale nejsou využívány. Příklad: Existuje vhodný sál pro kulturní a komunitní aktivity, ale není využíván z důvodu bariér na straně provozovatele či podmínek jeho využívání (cena, omezení). Stejná omezení by se případně mohla dotknout i nově vytvořeného prostoru a je jednodušší zamyslet se nad možností změnit provozní model stávajících prostor.

Ekonomika a investice

Ve fázi podnětu je klíčové jednoznačně formulovat, jakými kritérii má být investice poměřována a s jakým cílem má být investiční záměr zpracován. Jde o stanovení indikátorů, na jejichž základě bude investor později vyhodnocovat, zda šlo o úspěšnou investici. V okruhu rozhodujících pracovníků vedení obce/investora je zapotřebí zodpovědět:

- Jaké ekonomické cíle investor chce dosahovat danou investicí?
 - Dokáže investor pojmenovat, jaký problém investice řeší a jaké je jeho ekonomické vyjádření s ohledem na vytipované cílové skupiny (potenciální výnosy/přínosy/náklady)?
 - Je cílem maximální finanční přínos měřeno finanční návratností (resp. minimalizace nákladů) pro obecní rozpočet?
 - Je cílem maximální přínos (minimalizace negativních dopadů) pro cílové skupiny, měřeno v rovině nefinanční?
 - Jaké jsou minimální (nutné) kvalitativní přínosy, které musí investice splňovat bez ohledu na míru finanční návratnosti?
 - Klade investor důraz na maximální ekonomickou efektivitu a) investice, b) provozu nebo c) celého životního cyklu? Při specifických podmínkách (investor má např. zajištěnou dotaci a z vlastních zdrojů hradí provoz) nemusí investor preferovat celkovou čistou návratnost ale pouze provozní návratnost investice.
- Další požadavky na zpracování: pověřená osoba, dotčené orgány, termín

Co by se mělo objevit v zadání pro zpracování investičního záměru?

Architektura a urbanismus

- Jasně specifikovaný uživatel
- Jasně definovaná funkce budovy (knihovna/škola/úřad...)
- Představa o provozu a fungování budovy. Zdroje financování
- Snaha co nejpřesněji zpracovat zadání
- Mandát k využití specialistů v rámci přípravy (konzultace, průzkumy, zaměření, zkušenosti z jiných projektů)
- Na konci podnětu musí být jasné role v rámci přípravy záměru. V ideálním případě má obec projektového manažera, který se stará o správný chod celé akce.

Participace a komunikace

- Shrnutí mapování cílových skupin projektu a jejich potřeb.
- Socio-demografická rozvaha – předpokládaný rozvoj obce a vývoj cílové skupiny v čase
- Variantní řešení funkční specifikace budovy – zde je dobré zvážit víceúčelová řešení, kombinaci funkcí a využití budovy v čase (snaha o optimální využití prostor).
- Návrh variant organizačního modelu budovy – kdo, jak a z jakých prostředků by mohl zajistit provoz? Kdo a za jakých podmínek bude budovu využívat?
- U stávajících budov popis aktuálního využití budovy, provozních nedostatků a silných stránek z pohledu stávajících uživatelů.

Energetika a vnitřní prostředí

- Požadovaný energetický standard budovy, který vychází z nějaké obecné koncepce obce (např. územní energetická koncepce, strategie rozvoje města, apod.), případně jiné požadavky vyplývající z politik města (např. Pakt starostů).
- Maximální provozní náklady budovy.

Ekonomika a investice

Před každou investicí je nezbytné znát dokonale výchozí stav hospodaření investora (obce). Tyto informace představují vstupy (klíčové okrajové podmínky) pro zadání investičního záměru.

Dále je zapotřebí ocenit stávající hodnotu aktiv, což mimo jiné umožňuje definovat tzv. nulovou variantu. Nulovou variantou může být např. Business as Usual – BAU (např. údržba chátrající budovy bez investice do technického zhodnocení) nebo prodej aktiva (budovy, pozemku, technické infrastruktury). Proto je zapotřebí znát:

- Nulová varianta
- Pokud podnět směřuje k renovaci stávající budovy: jaká je současná hodnota objektu (aktiva)?
- Pokud podnět směřuje k výstavbě novostavby: jaká je hodnota pozemku?

Jaké vstupní informace je třeba shromáždit, aby bylo možné připravit podklady pro rozhodování?

Architektura a urbanismus

- vazby na územní plán, strategický plán ect.
- Seznam případných správců/provozovatelů (participace)
- Study Case, rešerše, studijní pobyt – návštěva kvalitních realizací, díky které si zadavatel lépe uvědomí potřeby místa. Může pomoci i při komunikaci s obyvateli. Pro inspiraci doporučujeme si poslechnout [rozhovor s bývalým starostou starostou Litomyšle](#) a [rozhovor se starostou Dolních Břežan](#) z [cyklu Bourání](#).
- Historické stopy místa – na co navazujeme?
- Ve specifických případech průzkumy (geologický, hydrogeologický, stavebně-technický, stavebně-historický, posouzení statika atp.)

Participace a komunikace

- Existující analýzy – socio-demografie, mapování spokojenosti a potřeb, výstupy participativních akcí z minulosti
- Strategické dokumenty obce a dotčených organizací
- Seznam zainteresovaných stran a organizací v obci
- Přehled budov v majetku obce a budov/prostor které plní či mohou plnit podobnou roli jako budova, která je předmětem participace
- U stávajících budov: Informace o současném využívání budovy a její historii

Energetika a vnitřní prostředí

- Zastínění na pozemku.
- U stávajících budov: Zamýšlený rozsah rekonstrukce a zmapování současných energetických potřeb.
- Dostupné dotační příležitosti v případě, že výstavba/rekonstrukce je na nich kriticky závislá a bez nich se neobjede (dotace na výstavbu škol MŠMT, dotace na veřejné budovy OPŽP).

Ekonomika a investice

Pro zdařilý investiční záměr je zapotřebí definovat životaschopnou ekonomickou rozvahu („business case“), která shrne údaje a předpoklady, proč by měl být záměr rozpracován. Vstupní informace zahrnují:

- Majetková rozvaha (inventář majetku) → pro popis významu objektu/investice v kontextu majetku obce;
- Rozpočet a rozpočtový výhled → jaké příjmy a výdaje obec předpokládá;
- Investiční plán → pro přehled, jaké další investice obec plánuje;
- Orientační náklady výstavby¹⁶ → na základě předpokládaných parametrů stavby, propočet dle objemu;
- Základní rozvaha o finančních zdrojích;
 - V případě úvahy o úvěru: Údaje o bonitě obce (rating), smlouvy s bankami (kreditní linka/úvěrový rámec).
- Základní provozní rozvaha → předpoklad předkladatele podnětu o provozním modelu a finančních tocích;
- Soupis hlavních známých rizik a nejistot.

Jaké aktivity ve vztahu k vaší oblasti musí obec realizovat, aby dokázala rozhodnout o dalším zpracování podnětu?

Architektura a urbanismus

Shromáždění informací

K zodpovědnému rozhodnutí je potřeba provést základní analýzy a na jejich základě konzultovat s odborníky.

Odhad nákladů

Co nejpřesnější odhad nákladů na základě co nejpodrobnější analýzy s odborníky.

Projednání/rozhodnutí

Na základě informací a předložených řešení odborníky je potřeba provést rozhodnutí o dalších postupech.

Participace a komunikace

Shromáždění podkladů a základní sociodemografická analýza

Jsou shromážděny výstupy předchozích participačních aktivit a mapování potřeb. Dále je provedena stručná socio-demografická analýza vycházející z dostupných dat. Analýza se zaměřuje na počet a složení obyvatel v daném území, jeho očekávaný vývoj a vztah k podnětu (například počet žáků školy).

Příprava participační a komunikační strategie

Město identifikuje zainteresované strany projektu a připraví strategii jejich zapojení do projektu. Klíčovým krokem je kvalitní analýza zainteresovaných stran projektu. Strategie určuje zodpovědnost za proces, vazbu na rozhodování o záměru a metody a způsob zapojení cílových skupin. Strategie stojí na třech pilířích: informování, naslouchání a spoluplánování.

¹⁶ Je možné využít online kalkulačku, např. Výpočet orientačních nákladů na zděnou stavbu (on-line), <http://www.sci-data.cz/vypocet-ceny-stavby>.

Mapování potřeb

Kombinací metod jsou zjištěny potřeby cílových skupin či potenciálních cílových skupin projektu. Mapování by se nemělo omezit na potřeby spojené s předkládaným podnětem, ale mělo by umožnit komplexní porozumění situaci cílových skupin a identifikovat velká témata, které v rámci cílových skupin rezonují – výrazně to pomůže v komunikaci projektu a jeho zasazení do širšího kontextu města.

Představení možností a příkladů dobré praxe

Zainteresovaným stranám projektů jsou představeny příklady existujících řešení, přístupů a přístupů k realizaci podnětu.

Návrh funkční specifikace

Je vytvořen přehled zvažovaných funkcí budovy ve vztahu k požadavkům cílových skupin a limitujících faktorů na straně budovy/zadavatele.

Návrh provozního a organizačního modelu

Je provedena rozvaha na možnými modely provozu budovy po realizaci projektu včetně využití budovy v čase a roli organizací a skupin osob při využívání a financování budovy.

Energetika a vnitřní prostředí

Shromáždění informací

Zadavatel musí zvážit rozpočet na příští roky a způsob hospodaření s budovou (bilance nákladů a výnosů). Je potřeba prověřit strategické dokumenty obce k energetice (pakt starostů, závazky ohledně uhlíkové neutrality, apod.). Zmapovat možná omezení a problémy výstavby / rekonstrukce (budova s památkovou péčí, nízká kapacita připojení), předjednání limitů výstavby / rekonstrukce s příslušnými stranami.

Rozhodnutí o váze energetického řešení na celkovém řešení

Je potřeba rozhodnout, co je hlavní motivací podnětu pro výstavbu / rekonstrukci budovy, zda snížení spotřeby energie (provozních nákladů), funkčnost budovy, řešení havarijního stavu, apod.

Ekonomika a investice

Zpracování strukturovaného podnětu, jeho ekonomických předpokladů a dopadů projektu

Iniciátor ve standardizované ve formě (1-2 strany) zpracuje podnět na základě výše uvedených vstupů. Jasně pojmenuje:

- ekonomické cíle projektu,
- kontext majetkové situace obce,
- vazbu na investiční plán,
- vyčíslení předpokládaných nákladů na přípravu, investičních nákladů a předpokládaných ročních provozních nákladů pro rozhodnutí o způsobu dalšího projednání,¹⁷
- ekonomickou bilanci,
- zdroj financování,
- uvažované varianty (je-li jich více),
- kontext budoucích investičních příležitostí,
- předpoklady (okrajové podmínky) a zdroje informací, se kterými iniciátor pracoval,

¹⁷ Obce mají obvykle vlastními předpisy určen způsob projednání investičního záměru v závislosti na odhadovaných investičních nákladech.

- návrh dalšího postupu včetně otázek k prověření ve fázi zpracování investičního záměru: např. ověření poptávky, analýza externalit, plánovaných a možných investičních záměrů, které mohou být v synergii/kolizi atp.

Projednání podnětu dotčenými orgány obce

Aktivita je de facto obhajobou projektu. Iniciátor předloží podnět a představí předpoklady ekonomické proveditelnosti. Způsob projednání podnětu se může lišit (předpokládá se projednání v Radě města¹⁸). Vedení města (Rada) rozhodne o zpracování investičního záměru. Podnět slouží jako zadání pro zpracování investičního záměru.

Jsou nějaké externí služby (analýzy, poradenství, měření), které mohou obci za určitých okolností pomoci se zpracováním podnětu?

Architektura a urbanismus

Administrace architektonických veřejných zakázek

Několik kanceláří se specializuje na přípravu a administraci architektonických veřejných zakázek. Pokud se obec rozhodne najmout tyto odborníky, měla by si tím zajistit bezproblémový průběh soutěže od kvalitního zadání po dodržení všech procesních povinností.

Kdy je vhodné ji využít: Pokud vím, že budu zadávat veřejnou zakázku na kvalitu a nemám s tím žádné zkušenosti a chci, aby byla zakázka vypsána kvalitně.

Průzkumy pozemků a staveb

V rámci metodiky bude vytvořen samostatný seznam všech

Participace a komunikace

Externí zajištění participace

Komplexní služba zajišťující přípravu komunikační a participační strategie a koordinaci participačních aktivit. Ve fázi zpracování podnětu je cílem nedeifikovat cílové skupiny, mapovat jejich potřeby a vytvořit návrh funkční specifikace budovy. Služba může zahrnovat sociologický a demografický výzkum, popřípadě k nim být komplementární.

Sociologický průzkum

Dílčí výzkum zaměřený na plošné mapování potřeb obyvatel obce, jejich spokojenosti a vnímaných nedostatků. Sociologický výzkum může mapovat obecné potřeby obce či se zaměřit na jeden či více konkrétních projektů. Výzkum by měl být doplněn o participaci a přímé zapojení obyvatel.

Socio-demografická analýza

Analýza současného složení obyvatelstva a prognózy vývoje. Může mapovat potenciální velikost uživatelské skupiny, například u škol. Měla by zvažovat také vazbu na okolní obce a jejich vzájemnou spádovost.

¹⁸ Oproti tomu u investičního záměru je standardně postup formalizovanější a u větších investic nad stanovenou částku zahrnuje projednání zastupitelstvem.

Energetika a vnitřní prostředí

Vyúčtování plateb za energie

Podnět (u rekonstrukce) může vycházet z neuspokojivé finanční situace s provozováním budovy. Vyčíslení podílu nákladů na energie v celkovém vyúčtování může být jedním z argumentů podnětu pro rekonstrukci.

Stanovisko k havarijnímu stavu budovy

Pro zpracování podnětu k rekonstrukci může být nosným důvodem stanovisko např. statika, památkáře, hasiče, případně dalších odborníků. V případě nečinnosti může zadavateli hrozit finanční nebo i právní postih.

Ekonomika a investice

(Před)konzultace předpokladů investičního záměru

Konzultace kritických předpokladů proveditelnosti podnětu, které lze efektivně ověřit s odborníkem.

Kdy je vhodné ji využít: Postup je vhodný pro situace, kdy samotné zpracování investičního záměru je nákladnou záležitostí, např. 500 000 Kč a více.

2.2 ZÁMĚR

Cílem etapy je připravit kompletní specifikaci projektu. Dochází k rozpracování představy, kterou si město vytvořilo v předchozí fázi podnětu. V rámci fáze je možné realizovat dílčí ověřovací studii, porovnávající různé možnosti k realizaci podnětu.

Na základě zpracování podnětu obec rozhodla, že se jím bude dále zabývat a připraví investiční záměr. Obec má na začátku fáze představu, jaký účel má investice mít, z jakých potřeb vychází, jakým cílovým skupinám bude sloužit a jaká je její vazba na strategické dokumenty města. Dále může být již rozhodnuto, že se bude jednat o budovu která naplňuje určité principy (energeticky efektivní, komunitní budova, využívající přírodní materiály, zachovávající historickou podobu) apod. Záměr tedy vychází z podnětu, dále jej rozpracovává a zpřesňuje.

V rámci fáze je vytvořena přesnější **funkční specifikace** budovy a navrhnout **provozní model** (kdo, jak, kdy a za jakých podmínek bude budovu využívat).

Je stanoven **rozsah investic**:

- Objem/podlahová plocha (u novostavby) / rozsah rekonstrukce
- Investice do okolních prostranství budovy
- Dodatečné investice spojené s dopravní infrastrukturou a energetikou a další

Je přesně vyčíslena **velikost investice** a stanoven **odhad provozních nákladů** a identifikovány **zdroje financování projektu i provozu budovy**.

Je stanoven **způsob výběru** architektonického návrhu a projektové dokumentace a **forma spolupráce** mezi investorem a dodavateli.

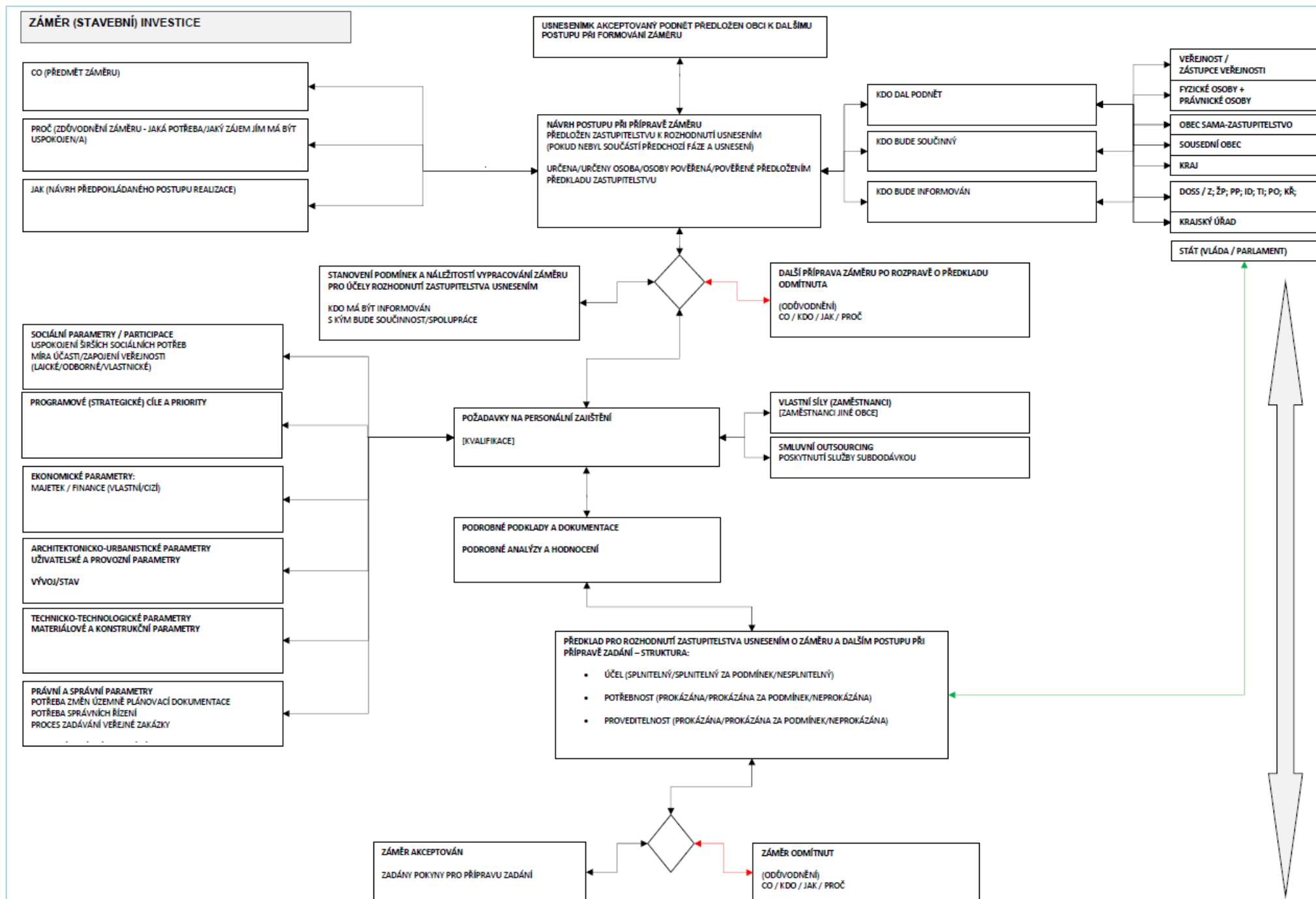
Jsou definovány požadavky a omezení týkající se **energetických systémů** budovy a **technologií v oblasti řízení**.

V rámci fáze záměru může obec ověřit různé možnosti a varianty a na konci by měla fázi ukončit jedním z následujících výstupů.

- a) Investiční záměr (pokud se ve stanoveném čase a při zachování limitních podmínek stanovených na začátku podaří najít realistické zadání pro investici).
- b) Zadání ověřovací studie (pokud je třeba další přezkoumání jedné varianty, porovnání více variant nebo nalezení alternativy)
- c) Rozhodnutí o zastavení záměru (v případě, že se ukáže jako nerealistický, změni se priority obce, dojde ke sloučení s jiným záměrem apod.)

Klíčové otázky fáze:

- Jaký je celkový rozsah investice?
- Jaké funkce bude budova mít a jaké nároky na provoz mají jednotlivé funkce? (přesnější funkční specifikace)
- Jaká je vazba investice na investiční strategii obce?
- Jaké přínosy očekává město a klíčové skupiny od projektu?
- Jaké jsou konkrétní parametry budovy po realizaci projektu?
- Jak budova komunikuje se svým nejbližším okolím? (kde je vchod, kde zásobování, kde parkoviště a kde zastávka MHD, popř. varianty)
- Jaké jsou odhadované investiční a provozní náklady?
- Jaké jsou možnosti financování realizace?
- Jaký bude provozní model budovy včetně financování provozu?
- Jaké jsou požadavky na energetiku a kvalitu vnitřního prostředí?
- Jakým způsobem bude obec postupovat v dalších fázích projektu?



Obrázek 5: Procesní schéma fáze záměr

Postup a dílčí aktivity (B1-B7)

B1: Ustanovení přípravného týmu

Je vytvořen užší projektový tým, který na straně města zodpovídá za přípravu záměru a zároveň širší pracovní skupina zahrnující odborníky a zástupce klíčových zainteresovaných stran. Složení skupiny musí reflektovat rozsah projektu a potřebnou expertízu. Pokud město nemá k dispozici klíčového experta s ohledem na typ a rozsah projektu (architekt, urbanista, energetik), mělo by v tomto bodě poptat externího experta a definovat jeho činnosti v rámci přípravy, či zadat přípravu záměru externímu zpracovateli. Pokud město zadává přípravu externě, je třeba jasně specifikovat požadavky na součinnost s městem a zapojení cílových skupin do přípravy záměru.

B2: Podrobnější analýza poptávky a nabídky

Analýza poptávky popisuje požadavky obyvatel/potenciálních uživatelů na služby a funkce budovy, které se v projektu řeší. Analýza nabídky mapuje dostupné produkty a služby a jejich vlastnosti. V případě komplexnějších projektů lze realizovat otevřený dialog s dodavateli, například formou semináře, či konzultací k možnostem řešení požadovaného problému. Základem fáze je tedy zapojení potenciálních uživatelů, nezávislých expertů a potenciálních dodavatelů do upřesnění potřeb a možností jejich naplnění. Výsledkem je předvýběr variant řešení a stanovení požadavků na řešení.

B3: Výběr, verifikace a optimalizace varianty řešení

(příklad příloha číslo 1, kapitola 6. Ověření alternativ)

Cílem aktivity je vybrat finální variantu řešení a ověřit její proveditelnost a přínos. Pokud doposud existuje více variant, je třeba na základě ověřovací studie vybrat jednu z nich. Pokud je již vybrána konkrétní varianta, je ověřena její proveditelnost a vypočten dopad investice na klíčové ukazatele (provozní náklady, funkce budovy, spotřeba/výroba energie, kvalita vnitřního prostředí, uhlíková stopa). Vybraná varianta je optimalizována co do kvality a rozsahu. Často přitom neexistuje jedno objektivně nejlepší řešení a záleží na prioritách obce. Například větší investiční náklady mohou znamenat snížení provozních nákladů.

Pokud vybraná varianta ani po optimalizaci nesplňuje požadavky, má město následující možnosti:

- a) Ověřit alternativní varianty řešení
- b) Odsouhlasit změnu požadavků
- c) Zastavit přípravu záměru

B4: Navržení provozního modelu

Na základě vybrané varianty je upřesněn provozní model – kdo bude budovu provozovat, kdo a jak ji bude využívat, kdo bude realizovat údržbu a servis, kdo bude provoz a s ním spojené náklady financovat.

B5: Podrobná funkční specifikace

Na základě předchozích kroků je vytvořena podrobná funkční specifikace budovy, která jasně popisuje všechny klíčové parametry řešení.

B6: Specifikace investičních nákladů a zdrojů financování

Dochází k podrobnému rozpracování investičních nákladů, výpočtu provozních nákladů a jsou určeny zdroje financování realizace i provozu a údržby. V případě, že nemá město k dispozici 100 % zdrojů (například město teprve plánuje připravit žádost o dotaci/úvěr) jsou popsány možné varianty financování včetně očekávané účasti města.

B7: Návrh způsobu výběru dodavatelů

Je stanoven základní způsob výběru zhotovitele projektu, u větších stavebních akcí i způsob výběru architektonického návrhu a projektové dokumentace. Je stanovena forma spolupráce mezi investorem a dodavateli. Návrh je dále rozparován v další etapě.

Výstup etapy (příp. dílčí výstupy aktivit)

V rámci fáze záměru může město ověřit různé možnosti a varianty a na konci by měla fázi ukončit jedním z následujících výstupů:

1. **Investiční záměr** – pokud se ve stanoveném čase a při zachování limitních podmínek stanovených na začátku podaří najít realistické zadání pro investici
2. **Zadání ověřovací studie** – pokud je třeba další přezkoumání jedné varianty, porovnání více variant nebo nalezení alternativy
3. **Rozhodnutí o zastavení záměru** – v případě, že se ukáže jako nerealistická, změní se priority obce, dojde ke sloučení s jiným záměrem atd.

Odkaz na relevantní metodiky a informační zdroje pro rychlou referenci ve fázi přípravy záměru

Relevantními metodikami a dalšími zdroji dobré praxe pro fázi podnětu jsou:

- MAIER, Karel. ŘEZÁČ, Vít. *Ekonomika v území: Urbanistická ekonomika a územní rozvoj*. České vysoké učení technické v Praze. 2006. ISBN 80-01-03447-X.

Popis: Kniha obsahuje příklady dobré praxe provedení územně-ekonomické analýzy, např. případ rozvojové lokality v Brně.

- SIEBER, Patrik. *Analýza nákladů a přínosů: metodická příručka verze 1.4*. Ministerstvo pro místní rozvoj. 2004. <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/3a86fbee-beab-48cb-8ad1-aa9ed89af9bc/1136372212-zpracov-n-anal-zy-n-klad-a-p-nos>.

Popis: Pohled MMR na fungování CBA. Pro inspiraci při řešení komplexních projektů.

- *Manuál k aplikaci: Cost-benefit analýza. Příručka projektového manažera. Regionální operační program Moravskoslezsko*. http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1422_1_1/.

Popis: Ukázka dobré praxe využití CBA na příkladu modelové obce Dolní Lhota, specificky zacíleno na požadavky bývalého ROP Moravskoslezsko.

Co je z pohledu vaší oblasti klíčové pro přípravu investičního záměru? Co by měla obec umět rozhodnout či specifikovat?

Architektura a urbanismus

- Klíčovým tématem jsou různé varianty konstrukčního, materiálového a technologického řešení a jejich vhodnost vzhledem k provozu budovy a finanční náročnosti. Stavební i provozní náklady, financování provozu, popř. etapizace, tj. rozložení finančních prostředků v čase dle potřeby, vytvoření dlouhodobého plánu investora.
- Zhodnocení společensky-kulturního významu parcely/budovy.
- Poměr cena výkon.
- V průběhu zpracování podnětu se může na základě analýz ukázat, že pro daný záměr v rámci sídla existuje vhodnější místo a naopak (na daném místě je poptávka pro jiné funkci) nebo se během stavebně-historických a statických posudků dospěje k závěrům, že budova není pro záměr vhodná.

Participace a komunikace

- Rozpracování podnětu ve spolupráci se zástupci cílových skupin
- Definování očekávaných přínosů budovy pro cílové skupiny včetně nepřímých dopadů v území
- Vytvoření přesné funkční specifikace budovy a definování nároků jednotlivých funkcí a potřeb konkrétních skupin uživatelů budovy včetně osob se specifickými potřebami (senioři, osoby s handicapem...)
- Vytvoření organizačního a provozního modelu budovy popisující roli jednotlivých cílových skupin ve správě, využívání a financování objektu
- Průběžná komunikace s aktéry procesu a sběr zpětné vazby

Energetika a vnitřní prostředí

Obec by měla rozhodnout o úrovni energetické náročnosti budovy (legislativní požadavky, požadavky lepší směřující k vyšší efektivitě s cílem dosáhnout na dotační tituly, extrémně úsporné řešení jako ukázkové řešení).

Obec by měla rozhodnout o úrovni kvality vnitřního prostředí (standardní, vysoká), protože podle toho lze usuzovat na potřebné systémy a investiční náklady (větrání, chlazení, sálavé systémy, apod.).

Ekonomika a investice

Klíčové je dokázat zodpovědět uvedené otázky, ověřit vhodnost záměru a umožnit kvalifikovaný výběr optimální investiční varianty.

- Jaká je vazba investice na investiční strategii obce?
- Jaké služby investice generuje?
- Jaká je poptávka po daných službách?
- Jaká je nabídka na trhu obdobných služeb?
- Je na trhu služeb relevantní konkurence?
- Existují příležitosti pro synergickou investici?
- Existuje v portfoliu budov příležitost pro vhodnější umístění služby?
- Jakou výši vlastních prostředků obec může investovat?
- Jaká je výše předpokládaných finančních výnosů projektu/investice?
- Jaké jsou (nefinanční) přínosy projektu? Jak jsou kvantifikovány?
- Jaká jsou rizika projektu a jejich finanční vyjádření?

- Jaké jsou uvažované negativní externality investice?

Co přesně by se mělo objevit v investičním záměru?

Architektura a urbanismus

- Stavební náklady
- Provozní náklady
- Financování provozu
- Provozní model
- Fungování a význam v rámci města
- Kapacity – metry, kubíky (zpětně odhadovat investiční náklady)

Participace a komunikace

- Cílové skupiny projektu a jejich potřeby
- Detailní funkční specifikace budovy
- Očekávaný společenský dopad projektu
- Provozní model budovy a očekávané vytížení budovy v čase
- Definované role organizací ve vztahu k provozu budovy a jejímu využívání

Energetika a vnitřní prostředí

- Plochy, objemy, počty uživatelů
- Provozní funkce
- Stupeň energetické náročnosti
- Úroveň kvality vnitřního prostředí
- Míra implementace OZE (obnovitelné zdroje energie)
- Jaké související problémy by se měly řešit v souvislosti se záměrem

Ekonomika a investice

- Shrnutí ekonomických cílů projektu, které byly definovány v rámci zadání záměru (viz předchozí kapitola).
- Přehled známých projektů/investičních akcí s vazbou na investiční záměr (veřejných i soukromých). Zahrnuje popis vazby na investiční plán obce a dále kvalitativní popis dalších investičních akcí s ohledem na možné souběhy, synergie a kolize.
- Průzkum trhu služeb
Průzkum trhu se zaměřuje na kontext občanské vybavenosti, sleduje trh substitučních a komplementárních služeb. V úvodu obsahuje vymezení území, vymezení trhu, vymezení služby. Obec mapuje služby nabízené jak veřejné služby, tak služby poskytované soukromými subjekty na komerční bázi.
- Přehledná informace o portfoliu nemovitého majetku. Tato informace je nezbytná pro prověření, zda požadovanou službu je možné umístit v některém z dalších objektů za výhodnějších ekonomických podmínek. V ideálním případě je přílohou přehledu také pasport budov, resp. jejich inventář s informací o aktuálním technickém stavu budov a konkrétním způsobu jejich využití.
- Analýza rozpočtu a rozpočtového výhledu obce a dotčených právnických osob (příspěvkové organizace a společnosti, v nichž má obec podíl). Zahrnuje přehled rozpočtových a mimorozpočtových zdrojů a realistický scénář příjmů a výdajů v nejbližších pěti letech. Jednoznačně je zde určeno, jaký objem vlastních rozpočtových prostředků předpokládá obec vynaložit na realizaci investice.
- Plánovaný rozpočet projektu: obsahuje veškeré známé a odhadované náklady projektu. Je možné jej zpracovat variantně.

- Náklady na přípravu: přípravné studie (zejm. studie proveditelnosti), znalecké posudky, expertní konzultace, právní konzultace, dotační poradenství, organizace výběrového řízení, organizace architektonické soutěže, odměny dle řádu ČKA¹⁹;
 - Náklady pořízení pozemku;
 - Náklady stavby (hrubé):
 - investiční náklady (projektové a průzkumné práce, provozní soubory, stavební objekty, stroje a zařízení nevyžadující montáž na stavbě, umělecká díla, vedlejší náklady spojené s umístěním stavby, práce nestavebních organizací, rezerva, ostatní náklady, vyvolané investice, provozní náklady na přípravu a realizaci stavby);
 - související neinvestiční náklady (dle účetní praxe).
 - Náklady financování (náklady kapitálu);
 - Předpokládané roční provozní náklady:
 - jsou stanoveny na základě definovaného provozního modelu,
 - zahrnují náklady obhospodařování (provozní náklady, náklady na správu a údržbu, odpisy), ztráty z provozu a neužívání (náběh užívání, průběžné neobsazení),
 - tvorba fondu obnovy majetku/reinvestic,
 - další daně a poplatky.
- g. Výpočet nákladů životního cyklu
- Je vhodné využít LCCA (viz popis v kapitole 5).
- h. Výpočet výnosů projektu
- Stanovení předpokladů pro výpočet výnosů (poptávka po službách dle provedené analýzy, výše nájmu a cen za službu).
 - Hrubé výnosy investice (z pronájmu, ze vstupného, poplatky, z prodeje aj.).
 - Diskontované výnosy investice pro krátké období.
- i. Přínosy (nefinanční) projektu, negativní externality
- Popis metodického přístupu k vyhodnocení nefinančních přínosů projektu (zpracovatel investičního záměru popíše metodiku, na základě které postupoval)
 - Přehled všech uvažovaných přínosů
 - Kvantifikace a monetární vyjádření přínosů (tam, kde to je možné)
- Pro analýzu dopadu na životní prostředí, především uhlíkové stopy, je vhodné využít následující nástroje:
- LCA (viz popis v kapitole 5).
- j. Analýza rizika
- Na základě míry rizika je stanovený koeficient pro finanční vyjádření rizika (u stavebních projektů standardně 15-30 %²⁰).
- k. Přehled uvažovaných negativních externalit a způsob jejich kompenzace
- l. Určení ekonomické proveditelnosti
- Zahrnuje stanovení okrajových podmínek, délky investičního horizontu (5, 15 let).
- Obsahuje porovnání komerční hodnoty (diskontovaných výnosů investice) a úplných nákladů investice včetně nákladů financování a rizika.

¹⁹ ČKA informuje o stanovení výše cen a odměn pravidelně na svém webu. URL: <https://www.cka.cz/cs/svet-architektury/novinky/stanoveni-vyse-cen-a-odmen-v-soutezich-zmena-soutezniho-radu>.

²⁰ MAIER 2006, s. 78.

Je vhodné využít následující nástroje:

- CBA analýza dle zvolené metodiky (viz popis metody CBA v kapitole 5)
 - Stanovení vnitřního výnosového procenta (IRR)
- m. Finanční analýza, cizí zdroje financování
Zahrnuje analýzu zdrojů: uvažované návratné zdroje (půjčky) a nenávratné zdroje (dotační zdroje, s uvedením pravděpodobnosti jejich získání).
Zahrnuje porovnání scénářů financování metodou váženého průměru nákladů kapitálu, WACC (Weighted Average Cost of Capital)
Je vhodné provést porovnávací analýzu pro porovnání variant financování ve spolupráci se soukromým sektorem (viz kapitola 5)
Zahrnuje rozpad financování, uvedení uvažovaných variant seřazených podle jejich nákladnosti. Náklady financování vstupují do rozpočtu projektu.
- n. Orientační finanční plán investice
Finanční plán vychází ze zvoleného způsobu financování. Jeho cílem je optimalizovat cash flow na straně investora.
- o. Uvažované varianty kombinací parametrů stanovených v bodech **f-n** (je-li jich více). Pro přehlednost je vhodné jednotlivé varianty shrnout v samostatné kapitole nebo tabulce.
- p. Předpoklady (okrajové podmínky) a zdroje informací, se kterými zpracovatel záměru pracoval (vhodné uvést jako souhrn do úvodu investičního záměru).
- q. Návrh dalšího postupu včetně otázek k prověření formou ověřovací studie.

Jaké vstupní informace je třeba v průběhu fáze shromáždit, aby bylo možné za vaši oblast vytvořit vstupy do finálního záměru?

Architektura a urbanismus

- Dokumentace stávajícího stavu
- Stavebně-historický průzkum
- Provozní/stavební program
- Energetický model budovy

Participace a komunikace

- Pokud nenavazuje příprava záměru bezprostředně na podnět, je třeba ověřit, zda nedošlo k zásadním změnám na úrovni organizací, které se mají podílet na provozu budovy a cílových skupin projektu. Je třeba odprezentovat dosavadní zjištění a rozhodnutí a ověřit, že jsou stále validní.
- Je třeba sestavit tým pro přípravu záměru a vytvořit aktualizovanou participační strategii

Energetika a vnitřní prostředí

Zjistit dostupné energetické sítě a jejich parametry (výkon trafostanice, dostupný výkon pro připojení k CZT), dostupné přírodní energetické zdroje v lokalitě, vlastní nebo nakupované (energetická biomasa, bioplynová stanice, odpady zemědělství) nebo výhledově dostupné (záměr výstavby nového zdroje tepla v lokalitě). Definovat možná technická omezení.

Zjistit geologické poměry a možnost provádění zemních vrtů (tepelná čerpadla), vodní zdroje (využití pro chlazení a TZB), přítomnost klidových zón (limity pro hluk od technologie) nebo naopak hluk od komunikací (i s výhledem do budoucna) pro definici úrovně kvality zasklení jako akustické ochrany. Definovat možná místní omezení (památková ochrana, chráněná krajinná oblast, apod.).

Ekonomika a investice

- a. zadání investičního záměru z předchozí fáze
- b. Investiční plán obce
- c. Data o demografii, spotřebitelském chování, proběhlé marketingové průzkumy
- d. Výpis z katastru nemovitostí, pasport budov, inventarizace budov, seznam budov ve správě obce
- e. Rozpočet, rozpočtový výhled, relevantní usnesení rady, zápisy z jednání poradních orgánů, programové prohlášení rady
- f. Definované požadavky na budovu: podlahová plocha, objem, technické zařízení (energetické zdroje, EZS atp.), provozní model (ev. jeho zvažované varianty), cenové tabulky pro výpočet nákladů investice, výše mezd provozních zaměstnanců.
- g. Předpokládaná životnost, úplné náklady životního cyklu včetně nákladů likvidace.
- h. Uvažovaný provozní model, cenové mapy (určení výše pronájmu/prodejní ceny), marketingové průzkumy (např. „ochota zaplatit za službu“).
- i. Výsledky participativních aktivit, šetření, expertní posouzení přínosů.
- j. Metodické materiály ke kvantifikaci rizik.
- k. Výsledky participativních aktivit, šetření, expertní posouzení externalit.
- l. Stanovení investičního horizontu, diskontní sazby, metodického materiálu pro CBA.
- m. Úrokové sazby, úvěrové sazby, dotační audit
- n. Tvorba cash flow, prognóza obce.

Jsou nějaké specifické okolnosti, které by mohly být překážkou pokračování projektu a důvodem k zastavení přípravy záměru?

Architektura a urbanismus

- Havarijní stav budovy
- Zjištění nevhodnosti pozemku nebo stávající budovy pro zamýšlený záměr

Participace a komunikace

- Nepodaří se najít vhodný provozní model pro budovu
- Ukáže se, že očekávaný přínos projektu není úměrný investičním a provozním nákladům
- Požadované funkce se podaří zajistit v rámci jiného projektu
- Projekt je v konfliktu s jinými zájmy a nepodaří se nalézt kompromis

Energetika a vnitřní prostředí

- Zřejmý nedostatek investičních prostředků na základě revize disponibilních financí.

Ekonomika a investice

- Průzkum trhu prokáže, že po službě není poptávka (*Příklad: Dům dětí a mládeže v sousední obci plně uspokojuje poptávku po službách, v dotčené obci necítí obyvatelé potřebu obdobné služby*);
- Není prokázána ekonomická proveditelnost (*Příklad: Provoz zimní haly podle propočtu generuje vyšší provozní ztrátu než je obec schopna zařadit do svých mandatorních výdajů.*);
- Obec není schopna zajistit financování (*Příklad: obec nechala vypracovat projekt na školu v energeticky plusovém standardu. Ani po roce jednání nenalezla vhodnou kombinaci finančních zdrojů.*).

Jaké aktivity musí obec sama realizovat dokázala rozhodnout o dalším zpracování podnětu?

Architektura a urbanismus

Vytvoření a odsouhlasení investičního záměru

Obec by se měla rozhodnout, jaký je její konkrétní záměr.

Výběr způsobu zadání veřejné zakázky

Stručný popis: Na základě všech informací, možností obce a záměru (tj. cíle) je nutné vybrat způsob, kterým bude záměr „soutěžen“

Participace a komunikace

Participativní design

- Revize projektového záměru
- Zapojení cílových skupin do definování funkční specifikace a provozního modelu

Návrh finální funkční specifikace budovy

- Nutné funkce a jejich nároky na prostor
- Kapacita prostor

Provozní a organizační model

- Určení provozovatele budovy
- Popis dalších uživatelů budovy
- Podmínky využívání budovy

Energetika a vnitřní prostředí

Shromáždění informací

Viz výše.

Ekonomika a investice

Monitoring investičních akcí obce a dalších investorů s dopadem na investiční záměr: souběhy, synergie, kolize z pohledu fyzické infrastruktury (nikoli realizované služby).

Zmapování a klasifikace významných připravovaných a realizovaných investičních akcí, které mohou mít dopad na ekonomické efekty investičního záměru. Jsou analyzovány investiční záměry a probíhající akce dle typu investora, typu infrastruktury a dle ekonomického dopadu na připravovanou investiční akci a další dotčené projekty:

- Investiční záměry a probíhající akce dle typu investora:
 - Obec
 - Sousední obce, s důrazem na ORP

- Kraj
- Stát a jeho organizační složky
- Soukromí investoři
- Fyzická infrastruktura
 - Budovy (soukromí investoři, veřejní investoři)
 - Komunikace (investorem je stát, Ředitelství silnic a dálnic)
 - Inženýrské sítě (soukromí investoři)
- Klasifikace je založena na předpokládaném bezprostředním ekonomickém dopadu na ekonomiku obce
 - Negativní vliv (kolize)

Příklad: Výstavba výškové budovy soukromým investorem v bezprostřední blízkosti zastíní střechnou nové budovy úřadu. Plánovaná instalovaná elektrárna vyrobí o 20 % energie méně. Chybějící dodávku bude nutné krýt dodatečnými nákupy a prodlouží se návratnost investice pro obec.

Příklad: plánovaná výstavba soukromého investora (hluk, prach, stres, dopady na zdraví) v bezprostředním okolí budovy určené pro nájemní bydlení může vyvolat krátkodobé snížení poptávky po bydlení v obecních bytech a prodlouží se doba jejich obsazení.

Příklad: plánované zkapacitnění železnice včetně výstavby protihlukové bariéry (hluk, snížená estetika, stres, dopady na zdraví) v okolí budovy určené pro nájemní bydlení vyvolá dlouhodobé snížení poptávky po bydlení v obecních bytech.
 - Pozitivní vliv (synergie)

Příklad: soukromá firma v obci realizuje pokládku optických kabelů, obec zajistí přípojku pro novou budovu v rámci probíhající investice bez nutnosti dodatečných výkopů.

Analýza širšího kontextu území

- Jde o analýzu strukturálních předpokladů pro realizaci budoucí služby, zejména jde o demografické trendy, sociální stratifikaci, specifická potřeby obyvatel v území, strukturu hospodářské výroby, tradiční ekonomické činnosti v území, kulturní identita v území apod. Tyto ukazatele zprostředkovaně poukazují na strukturu poptávky v území, jeho konkurenční výhody, naznačují možnou segmentaci uživatelů veřejných služeb atp. Analýza by měla klást důraz zejména na predikci a trendy v okolních obcích i v národním měřítku.

Analýza poptávky po službách

- Kvantitativní analýza, na základě šetření, dostupných dat (demografické statistiky/spotřebitelská základna, spotřební výdaje na obyvatele, znalost preferencí/nákupní orientace, empirické údaje o nákupním chování spotřebitelů dle typu trhu).
- Kvalitativní analýza popisuje požadavky obyvatel/spotřebitelů na kvalitu služeb a infrastruktury. Analýza má být provázána se zjištěním potřeb v území v procesu participace.

Analýza stávající nabídky

- Kvantitativní analýza zahrnuje informace o počtu a kapacitě zařízení poskytujících obdobnou veřejnou službu.
- Kvalitativní analýza zahrnuje informace o kvalitě poskytovaných služeb, reálné schopnosti nabídky uspokojit poptávku. Vychází ze známých preferencí a potřeb.

Analýza konkurence (přímá konkurence, substituty)

- Přehled konkurenčních služeb na relevantním území, porovnání jejich parametrů.
- Konkurence v oblasti poskytovaných služeb zahrnuje jak stávající služby poskytované v obci a jejím okolí, tak služby plánované (prognóza budoucí nabídky), o nichž je možné v rámci průzkumu získat informace.
- Ze zmapovaných projektů jiných investorů jsou vybrány ty, které mohou být potenciálně konkurenční, jsou analyzovány předpoklady ostatních investorů a navržena konkurenční strategie.

Příklad: Investiční záměr předpokládá výstavbu nové školy. Projekt výstavby školy v sousední obci povede k přebytku výukových kapacit nad poptávkou. To v důsledku povede k nevyužití kapacitě nové školy.

Analýza příležitostí/synergií (komplementárních služeb)

- Přehled komplementárních služeb na relevantním území, porovnání jejich parametrů.
- *Příklad: Sousední obec B staví nový atletický ovál. Předpokládané vytížení umožní jeho využití pro sportovní soutěže a poptávka po atletickém areálu A bude uspokojena bez nutnosti investice.*

Jsou nějaké externí služby, které mohou obci za určitých okolností pomoci s přípravou záměru?

Architektura a urbanismus

Průzkumy monitorující podmínky výstavby

Náročnost provedení stavby z hlediska vedlejších nákladů (zařízení stanoviště)

Geodetická služba/geodetické zaměření

Stručný popis: Jedná se o zaměření stávajícího stavu pozemku.

Stavebně historický průzkum

Průzkum zaměří stávající budovu, určí její stavební fáze a významné prvky.

Kdy je vhodné ji využít: Hodlám-li adaptovat existující budovu, o které nemám dostatek informací.

Participace a komunikace

Externí zajištění participace

Poptání externí organizace či experta za účelem koordinování participačních aktivit.

Přítomnost expertů v participačním a komunikačním procesu

Zajištění expertů na workshopech a diskusích s klíčovými aktéry projektu.

Energetika a vnitřní prostředí

Workshop o efektivních budovách

Pokud zadavatel nemá interního energetického specialistu, je vhodné udělat na počátku jednání o záměru workshop vysvětlující výhody a nevýhody různých úrovní energetické náročnosti budovy a kvality vnitřního prostředí, aby zadavatel mohl rozhodnout.

Ocenění záměru

Pokud zadavatel nemá interního rozpočtáře, je vhodné stanovení investice přenechat externímu dodavateli, zvláště pokud se jedná o specifickou stavbu (památková ochrana, vysoká míra využití OZE, zdravotnické zařízení, apod.).

Ekonomika a investice

Finanční a dotační poradenství

Vypracování finanční analýzy, sestavení finančního plánu investice, zajištění dotace

Kdy je vhodné ji využít: V případě nedostatku interních kapacit.

Provedení průzkumu trhu

Provedení šetření, analýza nabídky, poptávky, konkurence

Kdy je vhodné ji využít: V případě vysoké závislosti investice na poptávce

2.3 ZADÁNÍ a VÝBĚR

V rámci této fáze je vytvořeno detailní zadání pro některou z forem výběru architektonického řešení a následně k samotnému výběru. Na začátku fáze má obec k dispozici investiční záměr, na konci má vybrané architektonické řešení a dodavatele projektové dokumentace. Obec by tedy v rámci fáze měla:

- Upřesnit způsob výběru návrhu
- Připravit specifikaci pro zadání dle daného způsobu výběru
- Nastavit kritéria pro výběr
 - Hodnocení dodavatele návrhu
 - Hodnocení návrhu/přístupu
- Zajistit zdroje pro výběr (finanční prostředky, komise, součinnost s ČKA...)
- Realizovat výběr
- Uzavřít smlouvu s dodavatelem
- Zahájit další fázi přípravy

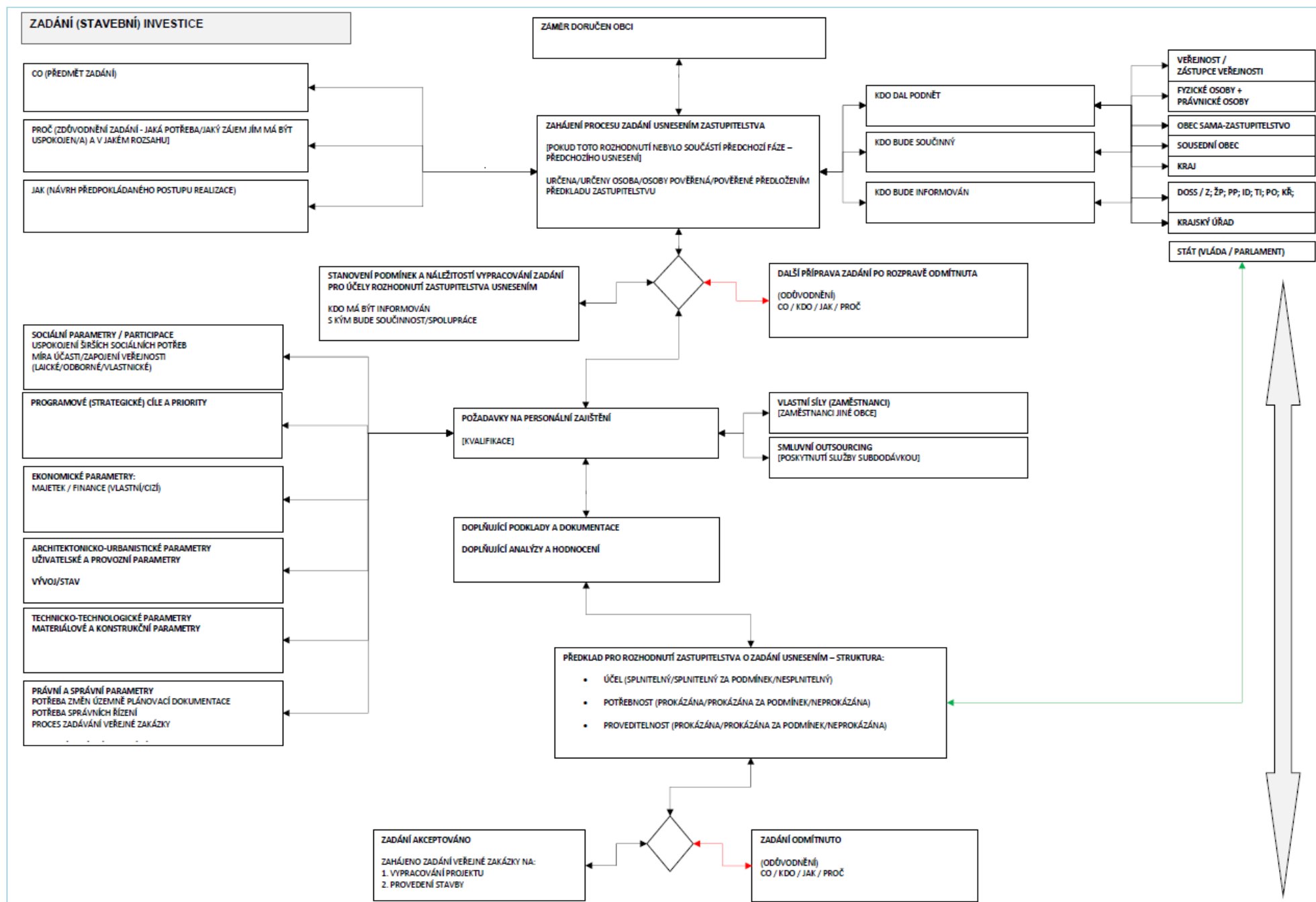
Mezi přípravou investičního záměru a přípravou výběru může často uběhnout několik let. V takovém případě by mělo dojít k jeho revizi a ověřit, zda jsou všechny skutečnosti, ze kterých záměr vycházel, stále aktuální.

Impulsem pro iniciaci fáze může být získání dotace – to může ovlivnit parametry budovy (energetika, materiálové řešení...) a také nároky na způsob výběru.

U některých typů výběru (design-build-operete) může mít tato fáze jinou podobu a může se částečně překrývat s fází předchozí i s fázemi následujícími.

Klíčové otázky fáze:

- Jaký způsob výběru dodavatele je nejvhodnější? Proč?
- Jaké parametry návrhu budou pevně specifikované?
- Jak zajistit hodnocení kvalitativních parametrů?
- Jak vhodně nastavit smlouvu s dodavatelem arch. návrhu?
- Kdy a jak zapojit do procesu občany a klíčové cílové skupiny projektu?



Obrázek 6: Procesní schéma fáze zadání

Postup a dílčí aktivity (C1-C7)

C1: Evaluace investičního záměru

V případě, že mezi investičním záměrem a přípravou výběru dodavatele uběhne delší doba (v řádu několika let), mělo by dojít k jeho revizi a ověřit, zda jsou všechny skutečnosti, ze kterých záměr vycházel, stále aktuální.

C2: Přidělení zodpovědnosti za výběr

Je určena zodpovědná osoba za přípravu zakázky, případně je vybrán externí administrátor přípravy.

C3: Vytvoření strategie zadávání

Je vytvořen plán výběru dodavatelů včetně harmonogramu přípravy, vyhodnocení a realizace zakázky. Strategie by měla definovat způsob výběru i způsob oslovení potenciálních dodavatelů a komunikace s nimi.

C3: Příprava specifikace pro zadání dle daného způsobu výběru

Administrátor zakázky vytvoří na základě plánu zadání pro výběr zhotovitele. Zadání by mělo obsahovat všechny požadavky města na daný projekt a poskytnou dodavatelům jasné informace o potřebách a očekávání města.

C4: Nastavení kritérií pro výběr

Administrátor na základě zadání vytvoří seznam jasných kritérií pro dodavatele, včetně kvalitativních kritérií a požadavků na součinnost s městem a předání výsledku (reklamáce, optimalizace provozu). Často je hlavním kritériem hodnocení cena. Tu je však žádoucí doplnit o kvalitativní kritéria, jako například kvalitu týmu dodavatele a jejich zkušenosti doložené referencemi, či kvalitu samotného posuzovaného návrhu/řešení.

C5: Zajištění finančních a lidských zdrojů pro výběr

Je sestavena komise, která na základě stanovených kritérií posuzuje nabídky. V komisi by měl být nezávislý odborník, který je schopný ověřit kvalitu návrhů s ohledem na jejich technické provedení a výpočty dokládající naplnění stanovených požadavků.

C6: Realizace výběru

Do procesu výběru je u větších investičních akcí vhodné zapojit i zkušenou externí porotu. V procesu (komisi) mohou být přítomni i zástupci města či klíčových organizací, kteří se zaměří na vhodnost návrhu a mohou diskutovat se členy poroty, tzn. mohou se zapojit jako členové či poradní orgán.

C7: Uzavření smlouvy s dodavatelem

Výstup etapy (příp. dílčí výstupy aktivit)

- Zadávací dokumentace vč. hodnotících kritérií
- Návrhy od dodavatelů vypracované v rámci výběrového řízení
- Smlouva s vybraným dodavatelem

Odkaz na relevantní metodiky a informační zdroje pro rychlou referenci ve fázi přípravy zadání a výběru:

- Česká komora architektů: Jak na soutěž. <https://www.cka.cz/cs/souteze/jak-na-soutez>

Popis: Doporučení ČKA k přípravě architektonické soutěže.

- CHAMRÁD, Aleš. DVOŘÁK, David. MARADA, Miroslav. ANTONÍN, Jan. Návod možného postupu pro zadavatele při realizaci výstavbových projektů metodou dodávky Design & Build (& Operate) se zaměřením na minimalizaci celkových nákladů životního cyklu. Asociace poskytovatelů energetických služeb a Šance pro budovy. 2017. <http://www.czgbc.org/Download/DESIGNBUILD.pdf>.

Popis: Vhodné pro pochopení procesu přípravy projektu zadávaného metodou Design & Build (& Operate) s externí podporou.

- KLEE CONSULTING. Metodika pro hodnocení nabídek podle ekonomické výhodnosti pro stavební práce a služby. Státní fond dopravní infrastruktury. (Prozatímní verze 2018). https://www.sfdi.cz/soubory/obrazky-clanky/metodiky/2018_metodika_hodnoceni_ek_vyhodnosti.pdf

Popis: Proveďte uživatele výběrem dodavatele na kvalitu podle tzv. Best value approach.

- Česká rada pro šetrné budovy. Průvodce zadáváním veřejných zakázek na šetrné budovy. 2016. <https://www.czgbc.org/files/2019/09/ca00814140cd08a0d4e493ca9cc3f552.pdf>

Popis: Průvodce představuje veřejným zadavatelům možné cesty, jak postupovat při zadávání veřejných zakázek na energeticky úsporné i šetrné, tedy kvalitní a dlouhodobě efektivní budovy.

Jaké parametry je za vaši oblast třeba popsat do zadání?

Architektura a urbanismus

- Limity územního plánu (pokud se uvažuje o jeho změně, nutno zmínit v jakém rozsahu)
- Stručné seznámení s obcí, její historií a současným fungováním, popř. historií stávajícího objektu
- Stavební program s výměrami a prostorovými vazbami (má kavárna navazovat na vstup anebo spíš na čítárnu?)
- Vizi zadavatele (záměr pro nás a naši obci představuje toto) + vize fungování objektu
- Představu energetického a konstrukčního řešení (snadno demontovatelná stavba x betonová monolitická konstrukce)
- Představu o etapizaci

Participace a komunikace

- Způsob hodnocení souladu návrhů s potřebami cílových skupin, funkční specifikací a provozním modelem
- Nároky na součinnost při práci s cílovými skupinami

Energetika a vnitřní prostředí

- Požadavky na energetické ukazatele budovy (maximální průměrný součinitel prostupu tepla U_{em} [W/m²K], maximální měrná potřeba neobnovitelné primární energie nPE [kWh/m².rok].
- Požadavky na doplňkové ukazatele: maximální svázané měrné emise CO₂ [t CO₂/m².rok] (provoz, výstavba)
- Předpokládané energonositele
- Předpokládané parametry vnitřního prostředí budov

Ekonomika a investice

- Investor vnímá investici jak ze svého pohledu (přímé dopady na rozpočet obce, nepřímé dopady na ekonomiku obce), tak by měl být schopen zohlednit ekonomické dopady na širší systém, k čemuž ho většinou vedou požadavky dotačních titulů a legislativa zejm. v oblasti dopadů projektu na sociální udržitelnost a životní prostředí.
- Je vhodné využít ekonomické indikátory dle Metodiky SBToolCZ dle daného typu objektu, tj. bytový objekt, administrativní objekt, školská budova.
- Investor požaduje předložení návrhu následujících parametrů, přičemž pro ně může stanovit předpokládané nebo limitní hodnoty:
- Z pohledu přímých dopadů na rozpočet,
 - Celkové investiční náklady na obestavěný prostor v Kč celkem a v Kč/m³
 - Celkové čisté provozní náklady (v běžných cenách, v Kč/rok), tj. v případě např. vlastní produkce energie se nezapočítávají náklady za samospotřebu a odečítají se výnosy za energii dodanou do nadřazené soustavy, resp. energii fakturovanou jiným subjektům. Volitelně může být využit podrobnější rozpad provozních nákladů:
 - Z toho náklady za údržbu a úklid
 - Z toho náklady za energii ideálně v členění na vytápění, chlazení, ohřev TUV, osvětlení
 - Z toho náklady na vodné a stočné
 - Z toho náklady na odvoz odpadů
 - Z toho ostatní náklady
 - Popis navrhovaných opatření pro minimalizaci provozních nákladů

- Předpoklad ostatních přímých nákladů životního cyklu budovy, jejich čistá současná hodnota (NPV)
- Z pohledu nepřímých dopadů na rozpočet a ekonomiku území: tyto náklady se standardně do zadání uvádějí pouze v obecné nekvantifikované podobě a jejich naplnění se předpokládá implicitně tím, že budou naplněny jiné funkční požadavky investičního záměru. Hrubá kvantifikace se po zpracovateli návrhu požaduje tam, kde je to například vhodné z důvodu dodržení dotačních podmínek titulu, který investor předpokládá využít:
 - zejm. počet nově vytvořených pracovních míst, počet nově založených podniků, služby generované objektem, úspory z rozsahu, služby generované zvýšením atraktivity lokality, zvýšení hodnoty okolních nemovitostí, dopady na dopravní toky a dopravu v klidu atp.
- Z pohledu dopadů na širší území/makrosystém: jedná se o významné ekonomické efekty, k nimž může realizace návrhu přispět. Tyto efekty se standardně do zadání uvádějí v závislosti na povaze investice a pouze v obecné hrubě nekvantifikované podobě.
 - zahrnuje obdobné parametry jako předchozí bod, avšak s přesahem mimo systém lokality/obce: např. dopravní toky nebo doprava v klidu generovaná v okolních obcích atp.

Napadají vás kritéria související s udržitelností budovy s ohledem na celý její životní cyklus?

Architektura a urbanismus

- Možnost adaptace konstrukce
- LCA
- Důsledné oddělení TZB od konstrukce budovy (nezasekávat TZB do konstrukcí) – pomáhá možnosti budoucí adaptace/renovace budovy
- Multikriteriální hodnotící nástroje SBToolCZ, LEED, BREEAM... nebo Švýcarsko – nevyžaduje se hodnocení v rámci systému, média se nevedou konstrukcemi, čímž jsou případné změny technologií výrazně snazší

Participace a komunikace

- Morální životnost – modularita, možnost alternativního využití prostor
- Sociálně zodpovědné zadávání
- Celková uhlíková stopa výstavby, včetně opravy
- Využití lokálních zdrojů

Energetika a vnitřní prostředí

- Celkové svázané emise CO₂
- Hodnocení v rámci SBtoolCZ

Ekonomika a investice

- Detailní LCC se zpracovává v průběhu zpracování DPS. Ve fázi návrhu se jedná o orientační stanovení vybraných parametrů pro LCC, tzv. osnovy plánu LCC dle ČSN ISO 15686-5 Budovy a jiné stavby - Plánování životnosti - Část 5: Posuzování nákladů životního cyklu.

- Pokud se očekává, že zpracovatel návrhu bude později zpracovatelem projektové dokumentace, je v zájmu investora upřesnit již v této fázi určit některé požadavky týkající se míry detailu zpracování podkladů k LCC:
 - určit, jaký postup analýzy životního cyklu se předpokládá od zpracovatele projektové dokumentace: cíl analýzy (minimalizace LCC nebo optimalizace ve vztahu k externalitám a příjmům), rozsah analýzy, klíčové parametry, požadavek na varianty (varianty PD budou uvádět dopad na LCC), data k hodnoceným variantám, ekonomické vyhodnocení, závěrečná zpráva.
 - stanovit předpoklady životního cyklu: minimální životnost stavby, požadovat návrh optimální strategie provozování stavby a ukončení životního cyklu.
- Volitelně: Orientační náklady životního cyklu, svojí přesností odpovídající míře detailu návrhu. Neuvažuje externality a příjmy (ty jsou součástí ekonomické studie proveditelnosti). LCC má smysl zpracovat detailněji jedině tehdy, pokud se obec rozhoduje o rozpracování více variant, mezi nimiž jsou potenciálně významné rozdíly ve výši LCC. Pak je možné zpracovat LCC případně pro dílčí TZB. V zájmu efektivity je však lepší toto provést až v rámci detailní práce na projektu.
- Volitelně: Orientační výše výnosů/externality spadající do celkového životního cyklu (není součástí vlastní LCC): Samostatné vyčíslení čisté současné hodnoty odhadovaných výnosů z provozu zařízení objektu (zejm. výroba energie) a likvidace/ukončení provozu (např. odprodej materiálů za účelem recyklace, upcyclace, second-life apod.).

Na co byste se zaměřili při hodnocení návrhu? Napadá vás způsob, jakým způsob návrh zhodnotit s ohledem na vaši oblast?

Architektura a urbanismus

Obecně je důležité, na kolik návrh splnil zadání autora a jak případně zdůvodnil odchýlení návrhu od zadání. Zvýšila tato změna potenciál záměru v rámci zadaných pravidel? Z architektonicko-urbanistického pohledu lze hodnotit ladnost (estetiku), provozní efektivnost, ekonomičnost v dlouhodobém slova smyslu, správné umístění ve městě faktické (prostorové) a významové (působí budova adekvátně na svou funkci). Jedná se především o měkká kritéria, která se těžko vyčíslují. Je proto dobré se v zadávací dokumentaci odkázat na zkušenosti porotců, na jejichž základě budou návrhy posuzovat.

Participace a komunikace

Návrh by měl naplňovat potřeby cílových skupin a podporovat zadané funkce a provoz budovy. Často není možná a ani žádoucí přímá zpětná vazba cílových skupin v průběhu výběru návrhu či dodavatele. Proto je důležité, aby byl v procesu (komisi) přítomen zástupce města či klíčových organizací, který se zaměří na vhodnost návrhu a bude diskutovat s ostatními členy komise či poroty. Může se zapojit jako člen či jako poradní orgán. Klíčová je přítom diskuse mezi zástupci města a cílových skupin a zástupci architektů a dalších odborníků.

Energetika a vnitřní prostředí

Energetický koncept budovy by měl být energeticky úsporný, vyvážený a využívat místních specifik dané budovy (vzájemných synergických vazeb). Znamená to, že z návrhu bude zřejmé, že:

- jsou voleny takové energonositele, u kterých se nepředpokládá vysoká cena energie nebo celkové paušální platby za připojení (minimalizace provozních nákladů),
- jsou zvoleny technologie a média s ohledem na dlouhodobý provoz spojený s obsluhou/správou, provozními náklady a opravou jsou voleny vhodné systémy TZB s ohledem na docílení

požadovaného komfortu, a je uvažováno vhodné provázání se zdroji energie pro docílení efektivního provozu, využití zpětného získávání tepla, apod.)

Hodnocení kvality realizačního týmu a jeho zkušenost. Je vhodné, aby byl požadován energetický specialista se zkušeností s podobným druhem budov a definovanou energetickou náročností (závisí však na rozhodnutí o její úrovni). Pro budovy výrazně úsporné oproti požadavkům legislativy musí mít energetický specialista odpovídající zkušenost. U dodavatele by schopnost měla být doložena realizovanými referencemi v podobné úrovni řešení a objemu zakázky.

Ekonomika a investice

Vzhledem k tomu, že ani v ekonomice stavby není jediná ideální varianta, ke které by zpracovatel návrhu automaticky dospěl, je nezbytné, aby vycházel z předpokladů a předepsaných cílů zadavatele, případně aby poopravil nebo rozšířil jeho zadání, pokud uzná za vhodné.

Hodnocení návrhu se tedy má zaměřit na:

- Dodržení základních principů hospodárnosti, účelnosti, efektivnosti
- Způsob naplnění ekonomických cílů stanovených v investičním záměru (typicky minimalizace provozních nákladů, zejména na údržbu a obnovu)
- Specifické otázky se týkají:
 - Splnění fyzických požadavků na stavbu, aby byla zajištěna její ekonomická využitelnost pro realizaci plánovaných služeb (viz předchozí bod Architektura a urbanismus)
 - Splnění nároků na očekávanou životnost stavby
 - Možnosti rekonfigurace při změně nároků na užívání, resp. poskytované služby
 - Předpokládané ukončení životního cyklu stavby, jeho způsob a ekonomické důsledky, případně i předpokládaná zůstatková hodnota stavby
 - Kompatibilita s možnostmi účelového financování (splnění parametrů dotačních titulů nebo zvýhodněných finančních nástrojů)
 - Způsob úvahy zpracovatele návrhu nad nalezením ekonomického optima ve fázi realizace (s ohledem na finance, čas, obětované příležitosti aj., např. vhodná etapizace výstavby, synergie s jinými akcemi) a ve fázi provozu (může být například formou textového popisu). Je vhodné hodnotit inovativní způsoby dosahování provozně-efektivního řešení.

Investor v roli zadavatele má hodnotit nabídku z pohledu její ekonomické výhodnosti a stanovuje kvalitativní kritéria výběru, která jsou ekonomické povahy. Vhodná možnost je tzv. best value approach (viz Metodika pro hodnocení nabídek podle ekonomické výhodnosti pro stavební práce a služby nebo jen Metodika SFDI). Dle Metodiky SFDI se stanovují následující typy kritérií:

- kritéria odborné úrovně a připravenosti dodavatele (mohou vyjadřovat např. zkušenosti členů týmu s ekonomickým řízením stavebních projektů, zpracování LCC analýz apod.);
- kritéria technické úrovně nabízeného plnění a podmínky plnění (platí obdobné požadavky jako na vlastní návrh; návrh může rovněž hodnocenou součástí nabídky);
- cena, resp. cenové aspekty (povinností zadavatele je stanovit předpokládanou cenu zakázky, standardně se stanovuje také cena maximální nepřekročitelná a další cenové aspekty; rovněž je možné soutěžit nejen na pořizovací cenu, ale také na celkové náklady životního cyklu stanovené dle předem dané metodologie).

Co byste v případě vícefázového výběru doporučili obci upřesnit mezi první a druhou fází? Jak byste z vašeho pohledu využili dvoufázový formát?

Architektura a urbanismus

Dvoufázové zadávání lze využít, pokud nemám přesnou představu a mezi prvním a druhým kolem můžu své požadavky zpřesnit. V takovémto případě mi osobně připadá lepší využít formát soutěžního dialogu, kdy se zadání tvoří v průběhu veřejné zakázky a zadavatel se může s účastníky potkávat častěji a o návrhu rokovat. Soutěžní dialog je v architektonickém prostředí nový způsob zadávání, je tedy potřeba klást důraz na právní přípravu.

V dvoufázových výběrech lze mezi první a druhou fází účastníkům individuálně doporučit, jaké části návrhu mohou vylepšit a po finálním odevzdání lze vnímat otevřenost účastníků k podmínkám ze strany zadavatele. Míra zpracování úprav a jejich kvalita můžou být pro zadavatele dobrým indikátorem při výběru partnera pro stavbu.

Energetika a vnitřní prostředí

V prvním kole stačí písemně vyjádřit přístup k řešení. V druhém kole konkrétní studie s naznačením energetických toků, stanovením energetické náročnosti, předpokládané spotřeby energie.

Ekonomika a investice

V případě, že výběrové řízení na zpracovatele projektové dokumentace má více fází budou postupně upřesňovány funkční a technické parametry budovy. Každé takové upřesnění se promítne v nějaké míře do nákladů životního cyklu. Je tedy zapotřebí, aby aktualizace podkladů (návrhu objektu, TZB apod.) vždy zahrnovala i aktualizaci ekonomických parametrů (náklady na investici, provoz, možnosti financování, širší ekonomické dopady investice).

3 ZADÁNÍ PRO TVORBU METODIKY

V rámci projektu je jako hlavní výstup plánována odborná kniha, která má sloužit městům jako podklad pro přípravu stavebních zakázek. V rámci participativního designu v průběhu roku 2019 byla identifikována potřeba vytvořit interaktivnější webový nástroj, který by metodiku rozdělil na menší, snadněji uchopitelné celky propojené centrálním schématem a skrze odkazy. Odborná kniha bude dodána, ale v rámci designu metodiky je hlavní pozornost věnována tvorbě webového nástroje. Pro vytvoření kvalitního výstupu naplňujícího potřeby cílových skupiny byla využita metoda konceptuálního plánování. Výsledná metodika bude dostupná na adrese KVEST.CZ (Kvalitní Veřejné Stavby)

V rámci přípravy metodiky byly definovány následující principy:

- Zaměření na **přípravu** projektu (do výběru dodavatele)
- Rozdělení projektu na **etapy, fáze a činnosti**
- **Univerzální přístup**: stávající budovy, novostavby...
- Využívá **vzory a šablony** dokumentů
- **Odkazy** na existující metodiky, literaturu a nástroje
- Definuje **role** jednotlivých aktérů v rámci aktivit
- Umožňuje **delegovat práci** v rámci úřadu nebo zadávání externím odborníkům
- Reflektuje **rozhodovací procesy na straně města**

Metodika rozlišuje následující etapy a fáze:



Obrázek 7: Dělení procesu na etapy a fáze

Etapa představuje největší celek (celkem 4), který se dále rozpadá na fáze a aktivity. Metodika se primárně zaměřuje na etapu Příprava, pro kterou nabídne podrobný popis fází i aktivit. U dalších etap bude doplněn jen stručný popis etapy a fází a jejich vazba na proces přípravy projektu.

Web projektu několik informačních sekcí:

- Informační texty k jednotlivým tematickým oblastem (Právo a procesy, Architektura a urbanismus, Participace a komunikace, Energetika a vnitřní prostředí, Ekonomika budov a územní ekonomie). Tyto texty budou mít jednotnou strukturu a umožní jednoduše odkazovat na hlavní principy a cíle v dané oblasti z jednotlivých částí metodiky.
- Sekce „Zadávání na kvalitu“ popisující možnosti obcí formulovat a hodnotit v rámci zadání projektu nároky na kvalitu
- Sekce „Udržitelné budovy“ popisující koncept udržitelnosti v rámci budov
- Sekce „Subdodávky“ s doporučeními pro zapojení externích expertů a firem do procesu přípravy projektu
- Sekce „Životní cyklus budovy“

Ústřední částí webu popis jednotlivých etap, fází a aktivit. U všech fází v rámci etapy Příprava budou dostupné šablony výstupu na straně obce (Zhodnocení podnětu; Investiční záměr; Strategie zadávání). U jednotlivých aktivit bude popsán jejich cíl, průběh, výstup, nároky na kompetence, způsob jejich zadání, dílčí šablony a odkazy.

STRUKTURA NÁSTROJE



Obrázek 8: Struktura nástroje

Pro nástroj je klíčový popis milníků každé fáze, ve kterých dojde k rozhodnutí zastupitelstva obce o dalším postupu: vrátit projekt o krok zpět, zastavit projekt, pokračovat v dalším zpracování. Cílem je vytvořit jasnou vazbu metodiky na rozhodování obce a zastit efektivní vynaložení prostředků obce. Metodika je nastavena tak, aby minimalizovala zbytečnou investici času a financí do projektu.

Oproti původnímu plánu došlo k dřívějšímu začátku prací na webovém nástroji. Struktura metodiky je primárně tvořena pro online prostředí a následně bude upravena pro formát publikace.

FÁZE PODNĚT

Cílem etapy je zhodnotit podnět na realizaci stavebního projektu s ohledem na jeho potřebnost, očekávaný přínos a možnosti jeho realizace, a zadat přípravu projektového (investičního) záměru.

Klíčové otázky etapy

- Je podnět v souladu se strategickými dokumenty obce?
- Co může realizací město získat nebo ztratit?
- Do jaké míry vychází podnět z reálných potřeb města a jeho obyvatel?
- Jaká jsou dostupná řešení a jaké mají nároky na implementaci?
- Jaké jsou příklady dobré praxe a co se z nich můžeme naučit?

Předložení podnětu

Příprava podnětu k projednání

Usnesení zastupitelstva

Plán zpracování podnětu

Příprava a realizace strategie participace

Územní a sociální souvislosti

Možnosti řešení a příklady

Stanovení variant řešení

Mezitímní rozhodnutí

Příprava zadání pro záměr

Obrázek 9: Příklad aktivit a milníků (fáze Podnět)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Setkání se zástupci měst a obcí.....	8
Obrázek 2: Cost benefit analýza.....	40
Obrázek 3: Etapy a fáze.....	42
Obrázek 4: Procesní schéma fáze podnět.....	44
Obrázek 5: Procesní schéma fáze záměr.....	56
Obrázek 6: Procesní schéma fáze zadání.....	70
Obrázek 7: Dělení procesu na etapy a fáze.....	78
Obrázek 8: Struktura nástroje.....	79
Obrázek 9: Příklad aktivit a milníků (fáze Podnět).....	80

LITERATURA

CBA – příručka žadatele verze 7.0, platná od 21. září 2017. <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/12/CBA-p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka-%C5%BEadatele-v7.pdf>.

CZGBC. Průvodce zadáváním veřejných zakázek na šetrné budovy. https://www.mpo-efekt.cz/upload/7799f3fd595eeee1fa66875530f33e8a/pruvodce-zadavatele_czgbc.pdf

CHAMRÁD, Aleš. DVOŘÁK, David. MARADA, Miroslav. ANTONÍN, Jan. Návod možného postupu pro zadavatele při realizaci výstavbových projektů metodou dodávky Design & Build (& Operate) se zaměřením na minimalizaci celkových nákladů životního cyklu. Asociace poskytovatelů energetických služeb a Šance pro budovy. 2017. <http://www.czgbc.org/Download/DESIGNBUILD.pdf>.

Institut pro veřejnou správu Praha. Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí. Praha. 2018 file:///C:/Users/vachato1/Downloads/Rozpocetove_hospodareni_pro_zastupitele_obci.pdf

MAIER, Karel. ŘEZÁČ, Vít. Ekonomika v území: Urbanistická ekonomika a územní rozvoj. České vysoké učení technické v Praze. 2006. ISBN 80-01-03447-X.

Manuál k aplikaci: Cost-benefit analýza. Příručka projektového manažera. Regionální operační program Moravskoslezsko. http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1422_1_1/.

Ministerstvo financí ČR. Metodika pro hodnocení nabídek podle ekonomické výhodnosti pro stavební práce a služby. 2018 https://www.sfdi.cz/soubory/obrazky-clanky/metodiky/2018_metodika_hodnoceni_ek_vyhodnosti.pdf

MMR ČR. Aktualizovaný Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů. Ministerstvo financí ČR. 2013. <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2013/aktualizace-postupu-realizace-ppp-2013-12015>.

SIEBER, Patrik. Analýza nákladů a přínosů: metodická příručka verze 1.4. Ministerstvo pro místní rozvoj. 2004. <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/3a86fbee-beab-48cb-8ad1-aa9ed89af9bc/1136372212-zpracov-n-anal-zy-n-klad-a-p-nos>.