

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Návrh na revitalizaci  
vybraného areálu brownfield**

**Proposal for the revitalization  
of the selected brownfield area**

**2023**

**Nikola Višenková**

**Studijní program:** Ekonomika a management

**Vedoucí práce:** Ing. Martin Maštálka, Ph. D.

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Višenková** Jméno: **Nikola** Osobní číslo: **499681**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávací katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Návrh na revitalizaci vybraného areálu brownfield**

Název bakalářské práce anglicky:

**Proposal for the Revitalization of a Selected Brownfield Area**

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je zpracování návrhu funkční náplně a ekonomicko-organizačního zajištění procesu revitalizace vybraného areálu brownfield ve Zlínském kraji, který bude sloužit jako podklad pro zpracování urbanisticko-architektonické studie. Přínosem práce je vytvoření vzorového systémového přístupu k regeneraci vybraného brownfield.  
Osnova práce: 1. Úvod, 2. Brownfields a jejich typologie, 3. Proces revitalizace brownfields, 4. Vybraný případ brownfieldu a jeho specifikace, 5. Návrh funkční náplně a ekonomicko-organizačního zabezpečení procesu pro vybraný brownfield, 6. Závěr. Použité metody: Kvalitativní výzkum k objasnění okolností a situací brownfields, Sekundární výzkum – desk research – výběr dat z již existujících zdrojů – knihy, elektronické a další zdroje, Sběr a třídění dat, Abstrakce, Syntéza, Případová studie

Seznam doporučené literatury:

DOLEŽELOVÁ, Lucie, 2015. Regenerace brownfieldů: vývoj politik a příklady realizací. Praha: IREAS, Institut pro strukturální politiku. ISBN 978-80-86684-96-3.  
DUFEK, Zdeněk, Jana KORYTÁROVÁ, Tomáš APELTAUER, et al., 2018. Veřejné stavební investice. Praha: Leges. ISBN 978-807-5023-223.  
HOLLANDER, Justin B., Niall KIRKWOOD a Julia L. GOLD, c2010. Principles of brownfield regeneration: cleanup, design, and reuse of derelict land. Washington: Island Press. ISBN 15-972-6723-6.  
KADEŘÁBKOVÁ, Božena a Marian PIECHA, 2009. Brownfields: jak vznikají a co s nimi. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-239.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Martin Maštálka, Ph.D. institut veřejné správy a regionálních studií MÚVS**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

Ing. Martin Maštálka, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

VIŠENKOVÁ, Nikola. *Návrh na revitalizaci vybraného areálu brownfield*. Praha: ČVUT 2023.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 21. 04. 2023

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto listě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Martinu Maštálkovi, Ph. D. za odborné rady. Poděkování patří i mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali celou dobu studia.

# Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je návrh funkční náplně a ekonomicko-organizačního zajištění procesu revitalizace vybraného areálu brownfield ve Zlínském kraji. Podstatou práce je poskytnutí podkladů pro urbanisticko-architektonickou studii tohoto areálu. V teoretické části práce jsou popsány základní pojmy a principy týkající se revitalizace brownfieldů a managementu rozvoje města a projektového managementu. Praktická část obsahuje funkční návrh dvou variant revitalizace městských lázní v Uherském Hradišti a jeho ekonomicko-organizační zajištění s podtextem územního plánu. Výsledkem je návrh revitalizace lázní, který využívá potenciálu pro vytvoření moderního domova pro seniory.

## Klíčová slova

Brownfields, studie, revitalizace, Zlínský kraj, funkční náplň, návrh

# Abstract

The subject of this bachelor thesis is the design of the functional content and economic-organizational management of the revitalization process of a selected brownfield site in the Zlín region. The essence of the thesis is to provide background information for the urban-architectural study of this area. The theoretical part of the thesis describes basic concepts and principles related to brownfield revitalization, city development and project management. The practical part includes the functional design of two revitalization options for the urban baths in Uherské Hradiště and its economic-organizational management with references to the territorial plan. The result is a proposal for the revitalization of the baths that utilizes the potential to create a modern senior living facility.

## Key words

Brownfields, study, revitalization, Zlín district, proposal

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Management rozvoje měst</b> .....	<b>12</b>
1.1 Management.....	12
1.1.1 Plánování.....	14
1.2 Strategické plánování.....	15
1.2.1 Základní kroky strategického plánování .....	17
1.2.2 Nástroje strategického plánování.....	17
1.3 Územní plánování .....	19
1.4 Městské plánování.....	20
1.5 Projektový management.....	21
1.5.1 Ganttův diagram .....	23
1.5.2 Studie proveditelnosti.....	23
<b>2 Brownfields a jejich typologie</b> .....	<b>25</b>
2.1 Vybrané pojmy Brownfieldů .....	25
2.2 Příčiny vzniku a jejich dopady .....	27
2.3 Kategorizace brownfieldů.....	28
2.3.1 Rozdělení podle vzniku .....	28
2.3.2 Podle ekonomické atraktivity .....	29
2.3.3 Dle projektu CABERNET model ABC – podle šance na znovu využití .....	30
2.4 Právní předpisy .....	31
2.5 Časová osa revitalizace .....	32
2.6 Postup revitalizace .....	34
2.7 Zdroje financování .....	36
2.7.1 Financování z prostředků České republiky .....	36
2.7.2 Financování z prostředků Evropské unie .....	37
<b>3 Metody práce</b> .....	<b>39</b>
<b>4 Městské lázně Uherské Hradiště</b> .....	<b>41</b>
4.1 Lokalita.....	42
4.2 Město Uherské Hradiště .....	43
4.2.1 Program rozvoje města do roku 2030 .....	44

4.3	Historie objektu .....	44
4.4	Aktuální stav .....	48
4.5	Územní plán města Uherské Hradiště .....	49
<b>5</b>	<b>Návrh na revitalizaci .....</b>	<b>50</b>
5.1	Funkční návrh.....	50
5.2	Varianta domova pro seniory .....	51
5.2.1	Základní informace .....	51
5.2.2	Časový harmonogram a jeho etapy .....	54
5.2.3	Financování .....	56
5.2.4	Možná rizika projektu .....	57
5.2.5	Personální zabezpečení projektu .....	59
5.3	Varianta bytového domu .....	61
5.3.1	Základní informace .....	61
5.3.2	Časový harmonogram .....	63
5.3.3	Financování .....	65
5.3.4	Rizika projektu .....	67
5.3.5	Personální zajištění projektu .....	68
5.4	Porovnání variant.....	68
	<b>Závěr .....</b>	<b>70</b>
	<b>Citovaná literatura .....</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>78</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>79</b>
	<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>80</b>



# Úvod

V této době rychlého rozvoje se stává management jedním z klíčových faktorů pro úspěšné podnikání v jakémkoliv oboru. Správné řízení a plánování strategie jsou stěžejními body pro dosažení dlouhodobých cílů a jejich udržitelného růstu. Pomocí strategického managementu mohou firmy být mnohem výkonnější a konkurenceschopnější než v dobách dřívějších.

Ačkoliv pozice managementu stanovuje, že hlavním cílem je maximalizace zisku a kupní síly, skutečnost je jiná. V poslední době se společnosti zajímají o udržitelnost, propojování a otevírání prostranství veřejnosti a estetické vylepšování vzhledu – architektury města přestavbou původních nepoužívaných objektů. Tato témata mimo jiné obsahují i výzvu nazvanou brownfields, obvykle opuštěný areál, oblast nebo pozemek, který po nějakou dobu nemá využití, a často obsahují zamoření z důvodů.

Jeden z klíčových nástrojů strategického plánování a rozvoje měst a obcí je územní plánování, ve kterém jsou také zmíněny brownfieldy. Tuto problematiku na území České republiky zaštiťuje organizace CzechInvest, která vytvořila jejich databázi, a jejím cílem je nalézt nové využití pro tyto oblasti. Některá místa se nacházejí nejen v průmyslových areálech a na okrajích měst, ale může se jednat také o budovy uvnitř města v širším okolí centra jako v tomto příkladě, kdy je cílem revitalizace městských lázní v Uherském Hradišti, které chátrají posledních 30 let. Takové budovy narušují okolí svým neupraveným vzhledem. Technický Stav budovy je kritický vzhledem k bezpečnosti kolemjdoucích. Proto je důležité, aby se objekty revitalizovaly za účelem dosažení finančních výnosů či sociálních přínosů pro místní komunitu lidí, a navíc se zabránilo zabírání tzv. greenfieldů k výstavbě nových budov.

Tato práce je zaměřena na propojení právě projektového managementu, územního plánování a strategie s ohledem na revitalizaci brownfieldů v České republice. Práce obsahuje možnosti, jak by správný projekt měl být revitalizován s ohledem na druh, možnosti územního plánu a přání strategického plánu města.

Nalezení nového účelu objektu vyžaduje důkladné vypracování studie proveditelnosti. Která odpoví na základní otázky z hlediska možností řešení s pohledem na územní plán, časové možnosti, finance a jejich personální zajištění a výskytem možných rizik, které mohou nastat v průběhu celého projektu.

Práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou. Teoretická část je rozdělena na dva úseky, management rozvoje měst a brownfields a jejich typologie. Úvodní část obsahuje základní pojmy managementu rozvoje měst, jeho plánování a strategie. Následně jsou popsány způsoby, jak úspěšně tvořit strategické plány a jak využívat nástrojů strategického plánování. K plánování patří i části o územním a městském plánování. V závěru této kapitoly je popsán projektový management, jak funguje, jaké jsou jeho fáze a obsahuje i vytvoření Ganttova diagramu pro stanovení harmonogramu projektu a tvorbu studie proveditelnosti. Další kapitola se zabývá brownfields a jejich typologií, definice vybraných pojmů, které

souvisí s tímto tématem, příčinami vzniku a jejich následnými dopady a rozdělení brownfieldů pomocí různých kritérií. Součástí této kapitoly je i právní část, která předepisuje zákony zabývající se touto problematikou. Dále je zde časová osa v případě revitalizace a její postup s následným výpisem zdrojů financování z možností České republiky i Evropské unie.

Následující kapitoly jsou součástí praktické části, jedná se o kapitolu městské lázně Uherské Hradiště a návrh na revitalizaci. V úvodní kapitole této části jsou popsány širší situace ve městě, informace o lokalitě, strategickém plánu města a historie objektu s jeho aktuálním stavem, na závěr je popsána situace dle územního plánu dané oblasti. V poslední části je samotný návrh revitalizace, který je v souladu se strategickým i územním plánem města. Obsahuje zhodnocení vhodnosti navrhované varianty a její základní informace, časový harmonogram projektu, možnosti financování, rizika, která mohou nastat a personální zajištění projektu. To je popsáno u obou variant, které jsou na závěr vyhodnoceny.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Management rozvoje měst

## 1.1 Management

Překlad slova management je řízení nebo vedení. Tento výraz se uchytil na mezinárodní půdě, aniž by se překládal. Má tři pohledy, první je popisován jako proces řízení, pak jako řídicí pracovník anebo soubor poznatků o řízení. V našem doslovném překladu může být řízení chápáno jako mnohem širší než slovo management. Řízení působí ve vícero oblastí, může se jednat o technické, biologické nebo společenské, zatímco management je řízení v organizacích. Taky řídí, ale podstatně menší část, především se jedná o řízení osob a skupin v ekonomicko-sociálním prostředí. (Blažek, 2011)

Vybrané definice managementu zní:

"Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jedincem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací." (Donnelly, 1997)

Nebo Blažek management popisuje jako proces probíhající mezi jednotlivcem, nebo skupinou, která má funkci být řídicím subjektem, a jednotlivcem nebo skupinou, která je řízena. V této situaci řídicí objekt vytyčuje cíle a pomocí vzájemného působení těchto subjektů, je efektivně dosahováno vytyčených cílů. (Blažek, 2011)

Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení cílů. (K. H. Chung)

Nejčastější popisování managementu probíhá právě pomocí manažerských funkcí, které definoval Henri Fayol. Jedná se o plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Z toho se rozvinuli další koncepty jako například koncept kritických faktorů, který shrnuje vlivy, které rozhodují o prosperitě organizací. McKinsey stanovil koncept 7 S, který vnímá jako klíčové tyto faktory: strategie, struktura, spolupracovníci, systémy managementu, sdílené hodnoty, styl managementu a schopnosti.

Management jako řídicí pracovník / pracovníci. Jakožto v předchozích řádcích byl management přeložen jako řízení, tak v této části se manažer překládá jako řídicí pracovník – vedoucí. Vedoucí zadává příkazy, které podřízení vykonávají, ačkoliv v poslední době se podřízení více zapojují a dokáží řešit částečně nebo i úplně činnosti, které dříve mohli zastávat pouze vedoucí pracovníci. Podstatou manažera je navození správné atmosféry pro tvůrčí práci pomocí delegování a zároveň motivuje spolupracovníky, aby prostor efektivně využili. K těmto krokům je nutné, aby měl manažer dostatečné schopnosti a dovednosti.

Při rozdělení managementu se používají tři úrovně řízení. Management první linie – first line management, střední management – middle management a vrcholový management – top management. (Veber, 2021)

## Strategické řízení

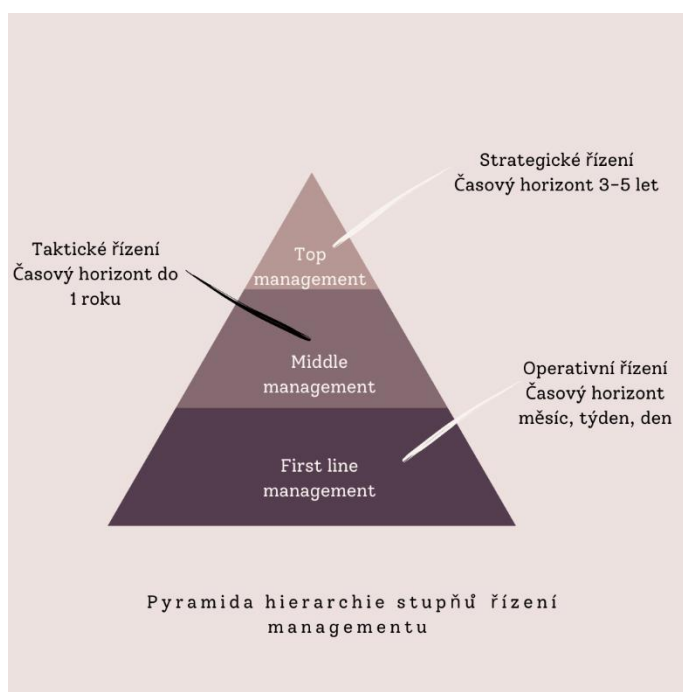
Zaměřují se na něj na vrcholové úrovni managementu, v případě menších podniků jej provádí samotní vlastníci. Na této úrovni dochází k určení vize a směru, kterým se společnost bude rozvíjet. Časový horizont tohoto řízení je delší jak jeden rok, obvykle se jedná o 3 až 5 let.

## Taktické řízení

Tímto stylem dochází k plnění strategických cílů, jedná se o menší časový horizont obvykle do jednoho roku. Nástroje využívané v této kategorii jsou roční rozpočty a plány.

## Operativní řízení

Tyto aktivity plní taktické záměry. Jedná se o nejkratší časový horizont, obvykle jsou to měsíční, týdenní nebo i denní plány. (Veber, 2021)



Obrázek 1 Pyramida hierarchie stupňů řízení managementu  
(vlastní zpracování, 2023)

Manažeři první linie jsou pracovníci operující na nejnižším stupni řízení, ve výrobě se jedná o mistra nebo dílovedoucího, v obchodech se jedná o vedoucího prodejny a třeba v nemocnice se člověk na takové pozici nazývá primářem. Střední manažeři jsou skupina předávající informace mezi liniovými a vrcholovými manažery. Vrcholoví manažeři řídí společnost jako celek a jejich postavení reprezentuje společnost vůči vlastníkům nebo ostatním na trhu. Z hlediska vývoje informačních technologií postupem času zanikne střední management, první linie bude disponovat více výkonnými složkami jak doposud a top management se přesune do vysoce dynamického prostředí.

### 1.1.1 Plánování

Slovo plán znamenalo na přelomu 17. a 18. století, v perspektivním geometrickém zobrazování dvourozměrnou kresbu objektu, v případě zemského povrchu mapu, postupně časem vznikla vědecká disciplína nazvaná matematická kartografie a slovo mapa a plán znamenalo jinou věc a od prostorového vnímání se přesunula i k časovému. Tyto dvě slova jsou si i nadále blízké.

Výraz plánování se v kartografii nepoužívá. Při procesu vytváření mapy se používají slova jako tvorba či kresba mapy nebo při tvorbě původních map mapování, ale nyní už je země objevena, tak se to používá zřídka. Tvůrce mapy se nazývá kartograf. Plánování se teda v tomto směru využívá až u činností využívaných s mapou hotovou, při plánování trasy nebo vedení linek dopravy. Výsledkem plánování tedy není plán, ale činnosti, které nás někam posunují. (Hudeček, 2019)

Ze základních manažerských funkcí pro tuto práci je podstatná především část o plánování. Tak ji zkusíme rozebrat trochu více. Plánování se soustředí na stanovení budoucích stavů a cílů organizace a jejich cestě k nim. Při plánování je nutné myslet na cíl, ale neméně podstatným prvkem jsou zdroje, které nám dopomohou výsledku dosáhnout. Jedná se o nástroj rozvoje organizace jak dílčích částí, tak i společnosti jako celku, zároveň se jedná i o prostředek zajišťující koordinaci uvnitř.

Při určování cíle stanovujeme představu budoucího stavu, který má příslušný objekt dosáhnout. Požadavky jsou na priority, měřitelnosti, přiměřenosti (kvantitativní – počet stanovených cílů) a věcnou (přiměřený vzhledem k okolnostem a možnostem organizace).

Určení cest, jak dosáhnout stanovených cílů, dosáhneme pomocí realizace plánu, ve kterém specifikujeme aktivity, zdroje, termíny, odpovědnost, ale i rizika. Aktivity jsou úkoly, opatření nebo činnosti, díky kterým se budeme posunovat vpřed k vysněnému cíli. Opakující se aktivity budou dobře strukturované, budou mít pracovní instrukce či stanovené technologické postupy. Ale některé aktivity budou nahodilé, a ne tak časté, budou náročnější na realizaci nebo budou mít větší požadavky na znalosti pracovníků. Bez zdrojů se jistě neobejdeme, je to velmi ovlivňující faktor. Nejedná se pouze o materiální prvky, ale třeba know-how, informační zabezpečení, kapacita, a hlavně finanční prostředky, které jsou nejproblematictější faktorem. (Veber, 2021)

#### *Druhy plánů*

Plány můžeme rozdělovat podle různých hledisek – čas, věcná náplň, účel nebo úroveň rozhodovacího procesu. Podle časového horizontu se dělí na krátkodobé (do jednoho roku), střednědobé (1 až 5 let) a dlouhodobé (více jak 5 let). Podle náplně se rozdělují na finanční, personální, investiční plány nebo ve výrobě odbytový. Podle účelu se může jednat o podnikatelský plán, nutný k zisku úvěru. A podle rozhodovacího procesu, již výše zmíněné korespondují se třemi úrovněmi řízení – strategické plány, taktické plány a operativní plány. (Veber, 2021)

## 1.2 Strategické plánování

*Strategie jako model nebo plán, který integruje hlavní cíle subjektu, politiky a aktivity do soudržného celku. (J. B. Quinn, 1977)*

Strategie má svou minulost, která sahá až do starověkého Řecka, kde se poprvé objevila ve vojenství. Pak nastala odmlka ve středověku a poté se objevil až za Napoleona, a hlavně ve druhé světové válce, kde bylo potřeba zvládnout velkou masu vojenských sil. Z hlediska ekonomického se začalo užívat strategického plánování v 70. letech v rámci podnikání a v 90. letech i ve veřejném sektoru jako součást vrcholového managementu. Mimo vojenskou terminologii, kde úspěšné strategické plánování vyústí ve vítězství, v ekonomii se setkáváme se získáním komparativní výhody subjektu nad jinými. Zjednodušeně řečeno, naši nepřátelé jsou ostatní subjekty objevující se na trhu – konkurence – a cílem je získat větší podíl trhu než oni pomocí konkurenční výhody. (Veber, 2021)

V rámci strategického řízení veřejné správy jsou mnohem zajímavější politické podmínky než prostředí, a to problémy v rámci investičních možností v rozpočtu a případné snahy změnit strategii. Obvykle o strategiích tohoto odvětví rozhodují politické orgány, které byly zvoleny na funkční období, jedná se o zastupitelstvo, starostu nebo primátora. Výhody vytvoření strategického plánu jsou především při žádání o cizí zdroje, je to klíčový dokument pro zahájení diskuze o městě s veřejností a stanovení priorit a optimalizaci využití dostupných zdrojů. (ACSA, 2023)

Strategické plánování krajů a měst upravuje zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, který stanovuje pravomoci vztahující se ke zpracování a realizace krajských programů regionálního rozvoje a možnosti přípravy strategií regionálního rozvoje ČR. Zákon nijak zvlášť nedefinuje postupy ani obsah zpracování strategických dokumentů, vše je předeepsáno v obecném znění, neexistují východiska.

Základní filozofií strategického plánování je spolupráce celé komunity, které se to týká. Jedná se nejen o zvolené zástupce ze strany politiků, ale i o firmy a instituce. Ti všichni mají právo rozhodovat o budoucnosti města, ale také musí pro město něco vykonat, aby ke splnění představy došlo. Při propojení těchto skupin vzniká nový nástroj pro vylepšení místního prostředí a nová partnerství při řešení problémů z pohledu více úhlů. Strategické plánování je kreativní proces, který z počátku neukazuje jasnou představu budoucnosti, ale rozvíjí původní nápad. Při plánování dochází ke skloubení krátkodobých činů s dlouhodobými cíli. Při realizaci určených kroků zohledňujeme myšlenky vize, ale v případě nenadále změny okolností jsme nuceni pružně reagovat z hlediska ekonomického sociálního a politického. Při snaze dosažení cílů se určí základní stavební kámen veškerých akcí, které budou ovlivňovat naše rozhodování, se kterým nelze hnout a je nutné to dodržovat. Jedná se obvykle o realizovatelné plány na následujících 3–5 let, kterými bývá označen horizont strategických plánů.

Z hlediska dokumentace spolu úzce souvisí strategický a územní plán, jsou to rozvojové dokumenty s dlouhodobou platností. Řeší otázky stejné oblasti, částečně i stejných témat. Je důležité, aby byly tyto dokumenty provázány, což je jedním ze základních znaků

a předpokladů pro management rozvoje. Oba dokumenty jsou na podobné úrovni, není to tak, že by jeden dokument měl větší váhu než druhý – vzájemně se respektují. Při sestavování je skvělé, když se tvoří oba dokumenty ve stejné době, a mohou tak na sebe navazovat už od svého vzniku. (Czechinvest, 2023)

### Popis základních pojmů

Pojem **cíl** vyjadřuje výsledek našich voleb v průběhu procesu. Jedná se o vyhovující popis stavu, kterého chtějí dosáhnout lidé, tým organizace v určité oblasti. Cíl je základ řízení a využívají se při plánování, ve strategických plánech především. Jedná se o jeden z motivačních faktorů v organizaci. Cíle pomáhají řídit a motivovat. (Hudeček, 2019)

**Strategií** se nazývá dlouhodobý plán vytvořen k dosažení cíle. Je to jeden z výsledků strategického řízení. Jedná se o dokument obsahující popis strategického cyklu, a to především mise a vize organizace, jeho strategických cílů a časového plánu. (ManagementMania.com, 2017)

**Plán** je souhrn aktivit, které využíváme k dosažení cíle. Nebo se jedná o rozložení prvků v systému nebo ve finančním plánu v rámci ukazatelů výnosnosti. Podstatou plánu je, že v cíli dosahuje očekávaných hodnot či stavů. Výroba plánu je jednou z aktivit, kterou manažeři musí podnikat a zanalyzovat správné zdroje, rizika a ostatní překážky. (ManagementMania.com, 2018)



### 1.2.1 Základní kroky strategického plánování

V rámci tvorby strategického plánu se nacházíme v různých fázích, které jsou shrnuty na obrázku. Nemusí se jednat doslova o zainteresované strany, tento postup, některé kroky mohou být upřednostněny v jiné časové ose. Dle přehledu v pyramidě vidíme, že se zde nachází 4 základní fáze, které jsou rozděleny na dílčí kroky.



Obrázek 2 Pyramida strategického plánování (vlastní zpracování, 2023)

1. fáze se zabývá organizováním a plánováním procesu a analýzou okolí. Jedná se o stavební kámen úspěšné implementace strategie. Obsahuje hodnocení připravenosti, stanovit si správné kapacity a nástroje k zahájení. Plánování je důležitá část, protože bez správného plánu se základy domu zhroutí a tím i celý projekt ztroskotá. Další části jsou hodnocení zainteresovaných stran a analýza silných a slabých stran neboli SWOT.

V 2. fázi dochází k identifikaci a analyzování strategických otázek. Tato fáze odpovídá na základní věci, jako například kam společnost směřuje. Souvisí s ní tedy určení mise, vize a hodnot společnosti a strategických cílů.

Ve fázi č. 3 už jdeme hlouběji do detailu, jak organizace bude řešit stanovené otázky z předchozího kroku a jak dosáhne stanovených cílů pomocí tvorby efektivních mostů z organizace do daného prostředí pomocí strategií, akčních plánů a rozpočtů.

Poslední fází je kontrola dosažených a uskutečněných aktivit pomocí implementace, monitorování a vyhodnocení. (M. Bryson, 2011)

### 1.2.2 Nástroje strategického plánování

#### Vize

Určuje, jakou pozici na trhu chce daná organizace dosáhnout. Vize pomáhá určit následně cíle podniku. Je nadčasová a souvisí se způsobem jednání. Vize může souviset s mottem.

## Poslání

Vyjadřuje, co podnik chce dělat a stanovuje priority v rámci plánování. Obvykle je vyjádřeno formou sloganu, např. odbornost, férovost, tradice. Určuje vůbec důvody, proč organizace existuje a její chování k ostatním. V případě správně strukturovaného poslání plní funkce naplnění obecného směřování a zároveň sjednocuje chování celé organizace, aby zachovávala stejné postavení na všech úrovních společnosti.

Poslání pomáhá motivovat pracovníky, vymezovat obecné rozhodování a pomáhá tvořit obecný základ pro dlouhodobé plánování. Jedná se také o jeden z nástrojů řízení, který má úkolem oslovit pracovníky a přesvědčit je, že jejich práce má smysl a pomáhají tvořit dobré jméno a prosperitu organizace. Součástí je vymezení hodnot a zásad pro manažery i pro pracovníky nižších úrovní.

Ačkoliv vize a poslání jsou prostředky dlouhodobého plánování, neznamená, že nemůžeme tyto prostředky měnit. Například v situaci, kdy se organizaci nedaří, je na místě změnit poslání i vizi, momenty k přezkoumání jsou při tvorbě zásadních strategických rozhodnutí. (Veber, 2021)

## Strategické cíle

Jsou to nejvyšší cíle organizace, využívají se v rámci strategického řízení. Je podstatné tyto cíle nastavit ve vyváženém poměru metrik, aby některá část nepřevyšovala ostatní části. K tomu se využívá Balanced scorecard, aby se vyrovnávaly a hlídaly navzájem. Tyto cíle se stanovují po určení poslání a vize. A nemusí se řídit pravidly SMART, uvnitř těchto cílů jsou stanoveny dílčí cíle, které jsou dodržovány v rámci těchto principů. (ManagementMania.com, 2019)

## Specifické cíle

Neboli metoda SMART, je součástí marketingového plánu. Její překlad z angličtiny znamená "chytrý". Zkratka SMART obsahuje počáteční písmena jednotlivých vlastností cílů, které by měli být splněny. Pomocí tohoto nástroje dochází ke splnění poslání a vize, které byly stanoveny na začátku při založení organizace.

Každý cíl by měl být tedy:

S – specific – konkrétní

M – measurable – měřitelný

A – acceptable – dosažitelný

R – realistic – realistický

T – timely – časově ohraničený

**Specifické** neboli konkrétní cíle stanovují, že každý cíl musí být definován co nejpřesněji. **Měřitelný**, je ideální v rámci nějakého času cíl změřit, hodnotit. **Dosažitelný** navazuje na předchozí bod měřitelnosti, v této části se hodnotí současný stav a přemýšlí se, zda lze cíle dosáhnout, jestli disponujeme dostatečnými zdroji. **Realistické**, při plánování je fajn držet

se pevně na zemi a nevymýšlet fantazie. **Časově ohraničený** znamená stanovit konkrétní kontrolní termíny, do kdy by mělo být cíle splněno. (Fištrón, 2017)

### **Akční plán**

Jedná se o nástroj, který obsahuje soubor dílčích projektů vedoucích k naplnění cílů strategie. Určuje kdo, co a kdy má udělat. Z hlediska strategie města jsou kroky následující. Vytvoří se databáze možných projektů, prozatím není vyřešena stránka financování. Každý projekt dostane bodové ohodnocení podle sledovaných indikátorů, které jsou stejné pro všechny projekty a projekty s nejvyšším skóre jsou předloženy finančnímu odboru a vedení města ke schválení z hlediska stránky ekonomické a politické. Následně proběhne předání orgánu města ke schválení již se všemi náležitostmi. Po schválení nastává poslední krok, a to je jeho samotná realizace. (Magistrát města Ústí nad Labem, 2017)

## **1.3 Územní plánování**

Územní plánování má za cíl utvářet předpoklady pro výstavbu a udržitelný rozvoj území, za podmínek, které jsou příznivé pro životní prostředí, pro hospodářský vývoj a soudržnost obyvatel území a zároveň splňoval podmínky a potřeby současné generace s ohledem na život budoucích generací. Především zajišťuje předpoklady pro udržitelný rozvoj území celkovým řešením využití a prostorového uspořádání s cílem souladu mezi veřejnými a soukromými zájmy na rozvoji území. Úřad územního plánování tak má pod taktovkou koordinaci jak veřejných, tak i soukromých změn v území, výstavbě či jiných činnostech ovlivňujících rozvoj. Jednou z funkcí, které tento úřad zastává, je také ochrana veřejných zájmů, rozvoj přírodní a kulturní hodnoty území, kam patří urbanistické, architektonické i archeologické dědictví. Podstatou je ochrana krajiny, tím určuje podmínky pro hospodárné nakládání se zastavěným prostorem a chrání nezastavěné území a pozemky. (Město Strakonice, 2023)

Soustavně a komplexně řeší využití daného území, stanovuje jeho podmínky využití a koordinuje jeho výstavbu a akce rozvoje území. Dále vytváří předpoklady k zabezpečení trvalého souladu všech přírodních, civilizačních a kulturních hodnot v území, zejména se zájmem o péči o životní prostředí a ochranu jeho hlavních složek, které jsou voda, půda a ovzduší dle zákona č. 50/1976 Sb.

Ve Stavebním zákonu se definice již neobjevuje, ale Ministerstvo pro místní rozvoj v roce 2005 uvedlo prohlášení jež téměř souhlasí s předchozí definicí:

Územní plánování je trvalá, soustavná a komplexní činnost orgánů územního plánování a stavebních úřadů, zaměřená na naplňování cílů a úkolů územního plánování, za použití jeho základních nástrojů, kterými jsou územně plánovací podklady, územně plánovací dokumentace a územní rozhodnutí. (Tunka, 2005)

### **Územní plánování v pojetí nového stavebního zákona**

Územní ekonomika vnímá města a regiony jako ekonomické celky, v nichž se snaží subjekty maximalizovat zisk pomocí pozemků a jejich potenciálu, tak že ovlivňují jejich nakládání a využívání. Soudržnost ekonomiky a urbanismu je z prvního pohledu zřejmá, všechny

projekty musí mít ekonomické zabezpečení. V ČR se začala urbanistická ekonomie dostávat do podvědomí kolem 90. let 20. století, kdy trh nahradil centrální plánování ekonomiky a mechanismy se zapojili také do územního rozvoje. Pojem pozitivní urbanistická ekonomika vysvětluje fungování ekonomických urbanistických celků a jak souběžně spolu fungují. Pomocí této ekonomiky je pro urbanisty mnohem jednodušší určit, jaký vývoj dané území očekává a jak bude reagovat na vytvořené plány. Součástí je také stanovení principů, zásad a chování, které by se měly dodržovat při plánování měst. (Maier, 1994)

## 1.4 Městské plánování

Základem městského plánování je strategie rozvoje města – stanovení cílového čísla obyvatel a roku dosažení cíle. Součástí městského plánování by měl být dokument – Strategie rozvoje města, který obsahuje podrobný návod ke splnění již dříve zmíněného cíle. Úvodem obsahující čísla počtu obyvatel se dále rozeberou dopodrobna k jeho dosažení. Rozdíly dokumentu jsou především z důvodu řídnoucího nebo rostoucího města. Každá strategie by měla být řešena jinak, v případě řídnoucího města z důvodu ekologických zátěží neočekává růst, a proto musí prvně vyřešit jeho likvidaci. Rozdíly se najdou taky ve srovnání měst z hlediska velikosti, nebo jeho zaměření – zda se jedná o turistické město nebo naopak spíše průmyslové. (Hudeček, 2019)

V rámci České republiky byl vytvořen Strategický rámec rozvoje ČR 2030 a Strategie regionálního rozvoje 2021+, sloužící jako vodítko pro krajské celky ke tvorbě strategií rozvoje územních obvodů. Strategie není nadřazena ostatním státním dokumentům. Cílem Strategie regionálního rozvoje je definovat oblasti, které jsou klíčové pro každý kraj na míru, což vede ke zlepšení konkurenceschopnosti, odlišnosti a rozvoje území. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2020)

### Urbanismus

Urbanismus je uměním tvořit a utvářet městské prostředí tak, aby bylo pro lidi co nejpříjemnější a funkční. Je to proces plánování a vytváření městských prostor, který zahrnuje nejen technické aspekty, ale také estetiku, kulturu a společenské vztahy. Urbanisté pracují na vytváření prostředí, které podporuje interakce a komunikaci mezi lidmi a přispívá k vytváření pozitivní atmosféry v městském prostředí. Kreativní urbanismus zahrnuje nové a inovativní způsoby řešení problémů v městském prostředí a vytváření nových příležitostí pro rozvoj a růst měst. (Wikipedia, 2001)

## 1.5 Projektový management

Projektový management nebo projektové řízení je soubor obsahující normy, doporučení a zkušeností ostatních při řízení projektu. Spíše než doslovné směrnice řízení se jedná o určení filozofie přístupu, z důvodu různorodosti projektů. Jedná se o způsob, jakým dochází k dosažení stanovených cílů pomocí daného času, rozpočtu a dalšími nutnými zdroji. Obsahuje řízení projektu, vytvoření správné organizační struktury a správnou koordinaci zdrojů a termínů. Bere v potaz systémové přístupy, systematické a metodické postupy, strukturování problému v čase, přiměřené prostředky, týmovou práci, podporu procesů, aplikaci efektivního zlepšování a integraci.

PMI – Project Management Institute rozděluje projektové řízení do pěti základních částí:

- Zahájení,
- plánování,
- vykonání,
- sledování,
- skončení (Doležal, 2016).

Výsledkem těchto částí je možnost posunu z jedné do druhé části. Jedná se o výstupy jedné kategorie, které jsou v pozdější fázi vstupními kritérii kategorie druhé. Procesy, které je nutné zabezpečit obsahují krom zkušeností a dovedností projektového manažera i následující: integraci, zájmové skupiny – jaké procesy souvisí s nimi, rozsah – projektu a řízení, zdroje – pracovníci, čas – termíny, náklady, rizika, kvalita, obstarávání a komunikace. (Bočková, 2020)

### Životní cyklus projektu



Obrázek 3 Projektové fáze  
(Hlavatá, 2019)

Období tvorby a realizace projektu se dá rozdělit na předprojektovou, projektovou a po projektovou fázi. Každá část je jiná a obsahuje otázky, které je třeba zodpovědět před samotnou realizací. V úvodní fázi se nabízí hned první otázka – Má smysl daný projekt realizovat? A jak? V případě úspěšného zodpovězení těchto otázek nastává další fáze, ve které se ujišťujeme, že dochází k plánovanému postupu, když ne, tak proč problém vznikl

a jaké je jeho řešení? V závěrečné fázi zhodnotíme, zda se projekt vyvedl, tak jak bylo naplánováno a jestli projekt čeká nějaké pokračování.

Každý projekt je jedinečný, a tak nejde popsat cyklus doslova. Z hlediska zdrojů, úsilí a nákladů je obecně nejnáročnější v projektové části, taky se jedná o nejdelší časový úsek projektu. (Bočková, 2020)

### Předprojektová fáze

Jedná se o úvodní část, kdy je potřeba nepodcenit přípravu. Každý projekt začíná myšlenkou, v případě, kdy dostaneme nějaký nápad, projekt zasadí svoje semínko a je jen na nás, zda o něj budeme pečovat a vybudujeme z něj pevný strom. Jedná se nejprve o ranou fázi, může nastat z diskuse a slovního schválení v případě menšího projektu. V opačném případě, kdy se objeví větší projekt se bude muset formálně zhodnotit a následně schválit. Nashromáždit informace, které pomohou rozhodnout, zda máme dostatečné množství zdrojů, jestli se nám vyplatí do toho jít, zda se bude jednat o ziskový projekt nebo jaký je jeho cíl. Jestli vůbec bude technologicky zvládnutelný? Po kladných odpovědích na tyto otázky se projekt posouvá dále. Možná některá odpověď není úplně jednoznačná, tak je na zhodnocení rizik, jestli to za to stojí. V případě negativních odpovědí je lepší projekt rychle ukončit, než dojde ke zbytečnému mrhání časem i zdroji.

V této fázi dochází k výběru členů plánovaného týmu, nutných vlastností a dovedností ke úspěšnému proplutí projektem. Po úspěšném výběru proběhne úvodní schůzka, na které se zanalyzují získané informace o projektu, a dojde k seznámení mezi členy. Nyní je projekt připraven posunout se do plánovací fáze. V této fázi se sestaví detailní plán, který popíše postup dosažení úspěchu. Nahlíží se přitom na výsledky analýz a případně se dodělávají doplňkové analýzy. V počátku je velká nejistota a všechno doprovází náhoda. Po definování cíle a důvodu popíšeme výstupy, kterých má být dosaženo a naplánujeme akce které k nim vedou. Také se definují kompetence členů týmu a udělá se síťová analýza – detailní rozvrh projektu. Poté se vyřeší nutné finance na realizaci a na závěr zanalyzujeme rizika a příležitosti. (Bočková, 2020)

Po ujasnění dříve zmíněných záležitostí nic nebrání samotné realizaci.

### Projektová fáze

Tato fáze je realizačně nejnáročnější. Obsahuje velký počet aktivit a zdrojů. Konec této fáze označuje úspěšné vytvoření výstupu. Hladký průběh značí kvalitně provedená předprojektová část a dobře odvedená práce týmu. Proto se tým snaží realizovat vše v rámci plánu a porovnávat realitu s ním, v rámci tohoto projektování dochází k nespočetným schůzkám v rámci možností skloubení architektury, užitelnosti a reality, komunikujeme mezi všemi stranami, které jsou v dané věci zainteresované a udržujeme produktivitu práce. (Bočková, 2020)

### Po projektová fáze

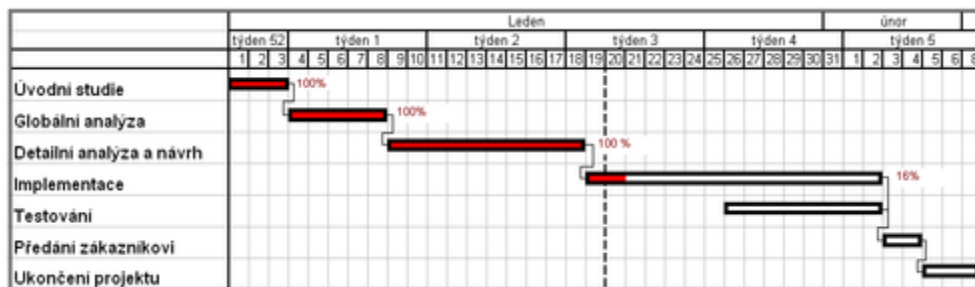
V rámci týmu nastane moment, ve kterém je všechna práce hotová a výstup odevzdaný. Může to pak vypadat, tak že je po všem. Ale opak je pravdou. Obvykle v této části jsou ještě úkoly, které je nutno splnit. Po předání výstupu zákazníkovi čekáme na schválení finální

podoby, uzavřeme účetnictví, dále pomůže s transferem kolegů na další projekt, předáváme zpětnou vazbu všem, se kterými jsme přišli do styku, dokumenty řádně archivujeme a na závěr oslavíme úspěšnou realizaci. (Bočková, 2020)

### 1.5.1 Ganttův diagram

Ganttův diagram slouží manažerům jako nepostradatelný nástroj v projektovém managementu k určení plánování posloupnosti jednotlivých aktivit v čase, jejich uspořádání. Je to praktické k rozlišení aktivit a jejich časových možností. Jelikož ukazuje aktivity v grafickém zobrazení a usnadňuje vizualizaci aktivit. Ukazuje kdy jaká aktivita začíná a končí, jak dlouho trvá a v jakém bodě se aktivity překrývají nebo jak na sebe navazují. Pomocí tohoto diagramu lze také stanovit začátek a konec projektu. (Projektově.cz, 2023)

Samozřejmě i tento nástroj má svoje chyby, sestavit podrobný diagram je časově náročná aktivita.



Tabulka 1 Ukázka Ganttova diagramu (Wikipedia, 2001)

### 1.5.2 Studie proveditelnosti

Před realizací projektu se tvoří dokument známý jako studie proveditelnosti – feasibility study. Jedná se o analýzu podnikatelského záměru, která hodnotí varianty a jejich pravděpodobnost úspěšnosti realizace. Studie hodnotí veškeré klíčové faktory úspěchu a případné problémy, které mohou nastat. (ManagementMania.com, 2018)

Jak už nabízí název studie, tak se jedná vůbec o určení, zda je možné daný projekt realizovat z pohledu technického a ekonomického – tržní analýzy, finanční analýzy, ekonomické analýzy, analýzy vlivu projektu na životní prostředí a na lidské zdroje a cílové skupiny. Pomáhá stanovit subjektu představu o budoucím stavu, jeho rozpočtu, ale i udržitelnosti a provozu. Pomocí téhle studie se vybere také nejlepší varianta, určí se přibližné finanční prostředky na realizaci, a určí se, zda je varianta trvale udržitelná z pozice investic. Obsahuje také identifikaci rizik.

Občas se využívá i zpracování předběžné studie proveditelnosti, která není tak podrobná jako studie proveditelnosti, není tak finančně a časově nákladná, ale obsahuje pouze obecnější data nebo obsahuje pouze určitou oblast. Vypadá spíše jako zpracování ideového záměru, který pomáhá určit směr projektu. V pozdější fázi je tato předběžná studie využita pro zpracování plnohodnotné studie. (Aqe.cz, 2021)

Obecné složení studie obvykle obsahuje:

1. Obsah,
2. úvodní informace,
3. stručné vyhodnocení projektu,
4. popis projektu a jeho etapy,
5. analýza trhu,
6. management projektu a lidské zdroje,
7. technické řešení,
8. dopad projektu na životní prostředí,
9. zajištění investičního majetku,
10. řízení obecných aktiv,
11. finanční plán a analýza projektu,
12. hodnocení efektivity a udržitelnosti,
13. analýza řízení rizik,
14. harmonogram projektu,
15. závěrečné zhodnocení (Aqe.cz, 2021).

Studie proveditelnosti se využívá na úrovni žádostí o podporu ze strukturálních fondů EU obvykle pomocí operačních programů a je jeho povinnou částí. Podmínkou výběru projektu při přidělení dotace je to, že studie bude zpracovaná na expertní úrovni, obsahuje všechny nutné informace, dodatky a přílohy. Rozsah není stanoven, ale často se pohybuje okolo 50 až 80 stran. (CzechInvest, 2004)



## 2 Brownfields a jejich typologie

Tento pojem se začal vyskytovat v 60. letech minulého století, a to především ve vyspělých státech, kde se začali věnovat důsledkům průmyslové revoluce a následné vyspělosti lidstva se společnost stala spotřební. Pro investory bylo mnohem jednodušší opustit areály se zastaralými stroji a technologiemi a prostě postavit novou továrnu na volném prostranství – na tzv. zelené louce, kde se nemuseli vypořádávat s případným znečištěním z dřívější výroby. Postupem času při zdokonalování technologií se stal materiál levnějším než lidský faktor vstupující do výroby.

Z hlediska tehdejší situace v České republice to nebylo myslitelné. Až tehdejší situace rozpadu socialistického státu značila změnu chápání hospodářské činnosti země. A tak se z hutních průmyslů, těžby a zemědělských areálů staly postupem času místa zapomenutá a časem začala chátrat. Dalším podstatným odvětvím, které bylo zasaženo, byly vojenské areály, jelikož došlo k přesunu sovětských vojsk z našeho území. (Kadeřábková, 2009)

Jedná se o téma, které nás bude v budoucnosti provádět čím dál víc. Nepoužité plochy na zemi ubývá a naskytuje se příležitost ke znovu využití parcel, které jsou nyní bez funkce. Na základě internetového zdroje denně zmizí 13 hektarů orné půdy, s takovým tempem nebude možnost produkovat potraviny. Místo výstavby stále dalších a dalších objektů, by mělo dojet minimálně ke zpomalení tempa a zamýšlení, co by bylo správně pro naši budoucnost udělat. (Jackson Barnett, 2010)

Řešení této problematiky je víceúrovňové, dotýká se, jak plánování strategie města, prostoru, sociálních a ekonomických souvislostí. Je to problém, který nedokáže ovlivnit aktuální vedení městských celků, ale je to snaha, kterou musí mít i budoucí pracovníci na mysli, jinak řečeno je to běh na dlouhou trať, který se postupně může plnit. Patří do plánování dlouhodobých horizontů, spíše jak do situace, která se často děje a aktuální vedení se snaží především pracovat na krátkodobých a střednědobých cílech, jelikož ty lidé nejvíce ocení nyní – je to i motivace do dalších voleb, proč by je měli volit. Ačkoli v jisté chvíli to nepřijde důležité, s takovou strategií nejde fungovat do nekonečna

a jednoho dne to dojde do bodu, kdy to bude aktuálnější než kdy dřív. A ten den se blíží mílovými kroky.

### 2.1 Vybrané pojmy Brownfieldů

Výklad tohoto slova brownfield má pro každého autora, dotčeného orgánu nebo instituce jiný význam, záleží, z jakého hlediska se na to dívají.

Pojem **brownfield** se používá i u nás. I když doslovný překlad znamená hnědá půda a evokuje to v nás pocit, že se jedná o nějakou zemědělskou půdu, není tomu tak. V podstatě to znamená nějaká zchátralá nemovitost, která je opuštěná a nikdo nejeví zájem ji dostat případného lesku, který dříve dosahovala a ztratila prvotní použití. Může se jednat i o soubor nemovitostí, např. vojenské areály, továrny...

Přesné znění definice, které se využívá u nás podle vzoru evropského projektu CABERNET zní: „Brownfield je nemovitost, která je nedostatečně využívána, zanedbána a může být dokonce i kontaminována. Jedná se o pozůstatek průmyslové, zemědělské, rezidenční, vojenské či jiné aktivity. Brownfield nelze vhodně a efektivně využívat, aniž by proběhl proces jeho regenerace.“

Jinou definici přináší Institut pro udržitelný rozvoj sídel. Jedná se o neziskovou občanskou organizaci, která má za cíl podporu udržitelného územního rozvoje. Definuje brownfieldy následovně: "Brownfields jsou pozemky a budovy v urbanizovaném území, které ztratily svoje původní využití. Často mají ekologické poškození a zdevastované výrobní i jiné budovy. Z mnoha důvodů představují brownfields rozsáhlou část zastavěného území v mnoha našich městech." (Jackson Barnett, 2010)

Ministerstvo pro místní rozvoj definuje brownfield pomocí následujících podmínek: zanedbaný, opuštěný, nevyužívaný, nelze ho využívat k jeho původnímu ani jinému účelu a nelze ho vhodně a efektivně využívat, aniž by proběhl proces regenerace. Po stránce stavební či technické je nefunkční a nespĺňuje požadavky bezpečnosti a vlastnosti staveb uvedených ve vyhlášce 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby. V tomto objektu není možné situaci řešit jinak než pomocí investice z obecních prostředků, v případě nezájmu soukromých investorů. (Brownfieldy.eu, 2023)

V okolních státech se můžeme setkat i s jiným slovem, nebo popisem. Jelikož např. v Kanadě je nutná přítomnost kontaminace, což u nás není nutnou charakteristikou. V Německu užívané Brachfläge v překladu znamená úhor, což je slovo ze zemědělské terminologie. (Doleželová, 2015)

Pro zjednodušení jejich součtu se používají i jiné parametry, jelikož tato definice není jednoznačně stanovena, může se jednat o velikost oblasti, dobu nevyužívání, místo nebo původní účel. Pro investory tato nejednoznačnost značí výhodu při snaze získání finanční podpory ze strany státu z dotačních programů. (Doleželová, 2015)

Další pojmy, které se nabízejí k tomuto tématu jsou: greenfield, regenerace, rekonverze, rekultivace, revitalizace, sanace, urbanizace, suburbanizace nebo skupina CABERNET.

**Greenfield** je protikladem již zmíněného brownfieldu, jedná se o nezastavěné území, kterého je na světě stále méně. Překladem je to zelená louka, jedná se o zdroj půdy, který je využíván maximálně k čistě přírodním aktivitám jako je zemědělství a lesnictví, které pozemek nijak nezatěžují. Městští územní plánovači se snaží využívat tuto variantu zdroje půdy k výstavbě až v krajním případě a snaží se prosazovat regeneraci brownfieldů. (Dvořáková Lišková, 2016)

**Regenerace** (revitalizace) znamená snahu o nalezení nového účelu, oživení objektů a ploch. Když dojde ke správné regeneraci objektu, tak se nabízí nové možnosti podnikatelům a jejich aktivitám, tudíž může dojít k nastartování ekonomiky dané oblasti pomocí vytvoření nových pracovních míst. V České republice se začalo ještě užívat pojmu **rekonverze**, který označuje změnu stávajícího využití na něco jiného především v industriálních stavbách. Z češtinářského hlediska by se mělo využívat slova konverze, ale dojem znovu využití se používá slovo rekonverze. **Rekultivace** je v podstatě to samé, ale jedná se o nalezení

nového využití pro důlní objekty a jejich návrat k přírodnímu či zemědělskému využití nebo přeměnu na přírodní koupaliště pro letní radovánky. (Doleželová, 2015)

**Sanace** značí zneškodnění ekologických hrozeb a vyčištění daného území. **Urbanizací** máme na mysli rozšiřování měst a kumulaci nově vznikajících budov, jak už pro bydlení, pracovních příležitostí či pro potěšení každodenních činností. Dochází k rozšiřování měst z důvodu pohodlnosti lidstva mít všechno kousek po ruce a stěhování do klidnějších míst.

Již dříve zmíněný **CABERNET** (neboli Concerted Action on Brownfield and Economic Regeneration Network), označuje síť obsahující 6 samostatně pracujících skupin, které se podílejí na vylepšování procesů revitalizace brownfieldů, které jsou v souladu se současným trendem dlouhotrvající snahy o udržitelnost. (Jackson Barnett, 2010)

## 2.2 Příčiny vzniku a jejich dopady

Příčiny vzniku brownfieldů jsou především socioekonomické změny, které nastali z důvodu evoluce lidstva. Patří mezi ně změna výrobních procesů, raketový posun na poli technologií, doprava a distribuce, ceny surovin, změny vojenských strategií a proměny ve strategii lokality podniků, převratné vynálezy a nové objevy nebo za to může i změna preferencí v rámci hodnot společnosti. (Doleželová, 2015)

Brownfieldy vyvolávají vlnu negativních emocí nejen z ekonomických nebo územních odvětví, ale také i z finančního, ekologického i sociálního.

Z ekonomických aspektů se jedná o:

- Nepříznivé podnebí pro podnikatele,
- neatraktivní teritorium jak pro investory, tak i pro obyvatelstvo,
- neatraktivní území pro cestovní ruch,
- investice do nemovitostí.

Z územních aspektů:

- Deprivace okolí,
- podpora nové výstavby,
- nevyužité plochy uvnitř měst.

Z finančních aspektů:

- Pokles daňové výtěžnosti,
- menší výnosy z místních poplatků,
- menší mimořádné příjmy pro obce (sponzorské dary),
- zmenšení objemu místních rozpočtů.

Z ekologických aspektů:

- Ekologické škody,
- různé druhy znečištění vody, prostředí,
- kontaminace.

V neposlední řadě ze sociálních aspektů:

- Rostoucí nezaměstnanost,
- prohlubování sociálních skupin,
- zvýšení kriminality,
- nutnost dotování obyvatel sociálními dávkami (Kadeřábková, 2009).

Nejedná se pouze o tyto aspekty, může se objevovat celá řada druhotných situací, které doprovázejí vznik brownfieldů. V případě zániku továrny, dojde, jak už bylo řečeno k růstu nezaměstnanosti, ale zároveň může dojít k omezení dopravního spojení z tohoto místa do města, což může být komplikace pro obyvatelstvo, které se přestěhovalo za prací a pořídili si tam bydlení. To může ovlivnit i fungování služeb v dané oblasti – méně lidí, menší poptávka po službách (restaurace, kadeřnictví...).

## 2.3 Kategorizace brownfieldů

Můžeme rozdělit brownfieldy podle velkého množství kritérií do různých kategorií. Může to být třeba dle míry znečištění, doby chátrání nebo podle místa, kde se daný brownfield nachází. V následujících bodech si specifikujeme pár variant.

### 2.3.1 Rozdělení podle vzniku

Klíčovým kritériem rozdělení této kategorie je jejich původní účel vzniku objektu, to pomáhá k uvědomění existence brownfieldu. Obvykle pak dochází ke změně účelu, jelikož není potřeba využití takového množství vojenských brownfieldů.

Jedná se o tyto skupiny:

#### *Zchátralé průmyslové areály v městské aglomeraci*

Vznik této skupiny je především z důvodu změny orientace průmyslu k jiným druhům. V České republice jde doslova o přeorientování z těžkého průmyslu do produkce automobilů, spotřebního zboží, vzniku celosvětových poboček velkých společností jako je Amazon a jejich následná distribuce zákazníkům.

#### *Administrativní budovy bez využití v centrech měst*

Jedná se o objekty, které jsou finančně náročné na údržbu pro správce, kterými jsou především obce, z důvodu nenalezení nových investorů se zájmem založení podnikání.

#### *Objekty společnosti České dráhy a správy železniční dopravní cesty*

Jedná se o budovy na železnicích, kterých je početně a společností nemá finance na jejich udržování, tudíž dochází k jejich chátrání a většina těchto objektů je v na tolik špatném stavu, že jediným možným východiskem je demolice.

### *Vojenské objekty*

Jak už bylo zmíněno výše tato skupina vznikla z důvodu odchodu sovětské armády z našeho území a zároveň došlo ke zrušení posádek Armády České republiky, do kterých patřili složky Ministerstva vnitra a Celní správy.

### *Zemědělské usedlosti*

Po sametové revoluci došlo v našem státě k narovnání vlastnictví u pozemků, půdy i objektů. To ve výsledku pomohlo ke vzniku nových brownfieldů, jelikož lidem, kterým půda byla navráćena se již zabývali něčím jiným.

### *Ukončené těžby nerostných surovin*

Ukončení těžby obsahuje velký počet brownfieldů, které jsou náročnější na jejich revitalizaci z důvodu využití technologií, které nejsou moc přátelské k přírodnímu prostředí, a tak vytěžená půda může obsahovat určitou kontaminaci. (Kadeřábková, 2009)

## **2.3.2 Podle ekonomické atraktivity**

Nedílnou součástí rozhodování jsou fakta, jak s pozemky naložit. Pro investora je podstatnou otázkou, zda se mu vůbec vyplatí pokoušet o regeneraci postižených částí, jestli je daná lokalita dostatečně atraktivní, aby dosáhla na naplnění investičních cílů.

### *Projekt s nulovou bilancí*

Jedná se o projekty, které jsou situovány na pozemcích s výbornou lokací, takže se o návrat investic v dlouhodobém horizontu nemusíme obávat. Není nutné do takových pozemků investovat veřejné finance. V anglickém jazyce označujeme takové projekty jako whitefields.

### *Projekty s mírnou podporou*

V tomto případě se už nejedná o projekt, který není nutné podporovat z veřejných zdrojů, ale je vhodné investovat v poměru 1:5, jedná se o poměr veřejných investic ku soukromým. Rozhodovacím kritériem se v tomto případě stává i počet nově vytvořených pracovních míst. Tyto projekty jsou pojmenovány jako greyfields.

### *Nekomerční projekty*

Tyto projekty jsou podporovány především sociálními skupinami nebo ochránci životního prostředí. Je nutná vyšší intervence veřejných prostředků v poměru 1:1 až 1:4.

### *Nebezpečné projekty*

V této kategorii se nacházejí nebezpečné projekty, které jsou života ohrožující a je tedy žádoucí jejich likvidace, bohužel v mnoha případech není jasný viník odpovědný za stav v jakém se nachází, a tak je povinností státu se postarat o likvidaci obvykle z financí daňových poplatníků.

### *Ostatní projekty*

Těchto projektů je nadměrná většina a k její komplikované situaci je nutné přijít s novým konceptem, jak dané brownfieldy revitalizovat do původních přírodních pozemků. Většina z nich vznikla z důvodu přesahující nabídky objektů se stejným zaměřením nad její poptávkou. (Kadeřábková, 2009)

### **2.3.3 Dle projektu CABERNET model ABC – podle šance na znovu využití**

Pro kategorizace dle projektu CABERNET vznikla škála mapující 3 základní rozpětí druhů projektu, na základě šancí na jejich znovuvyužití. Ovlivňuje ji také druh financování, zda se jedná o soukromé financování či veřejné. Aktuální určení stavu nemusí být konečné, doba se vyvíjí a faktory se mohou měnit. Například dojde ke změně na trhu, obměny státní samosprávy, postojů vlastníku nebo ke změně legislativy. Tyto situace mohou napomoci brownfieldu se přesunout z jedné kategorie do druhé, ale také to nemusí ovlivnit nic.

#### Kategorie A

Tento typ brownfieldu je takřka bezproblémový a soukromý sektor je využije i bez nějaké větší podpory veřejnosti. Jsou situovány v dobré lokalitě, není zde výrazná kontaminace

#### Kategorie B

Zde už se objevují větší problémy ať už s vlastnictvím či kontaminací, ale stále jsou nějak atraktivní pro investory. Nejideálnějším řešením se tak jeví, aby regionální správa investovala do toho typu brownfieldu a tím pomohla, aby se z kategorie B stala kategorie A. Potom by soukromý investor měl větší zájem o jeho pořízení a následné napravení k využití, kdyby do toho investoval ihned, tak návratnost investice by byla nedostatečná a investor by si našel jiný projekt, který je více vhodný.

#### Kategorie C

Tato kategorie obsahuje brownfieldy, kde je malá pravděpodobnost na jejich využití. Nachází se na špatně dostupných místech, které jsou nezajímavé pro komerční projekty. V tomto případě se do něj nehrnou investoři – návratnost je téměř nulová, rozvoj těchto objektů nedává smysl a ani moc možností. Z důvodu rozvoje obcí nejsou bezvýznamné, je možné se z nich snažit vytvořit objekty typu B, při rozmachu obce a velké snahy společnosti o tento objekt. Obvykle do něj musí investovat obec z veřejného fondu, kvůli dříve zmíněné návratnosti. Na druhou stranu může mít přínos pro společnost.

#### Kategorie D

Mimo rámec této škály je ještě kategorie D, která vykazuje rizika různého původu a mají společné jedno, ohrožují zdraví lidí a životní prostředí. Může se jednat o budovy u kterých je nebezpečí zřícení, nebo jejich kontaminace ohrožuje podzemní vody. Nebo katastrofální stav – vzhled, který naprosto ruší potenciál rozvoje obce. (Jackson Barnett, 2010)

## 2.4 Právní předpisy

Jedná se o celou řadu předpisů, jelikož neexistuje zatím žádný, který by tuto problematiku představoval komplexně. Takže je nutné vybrat z různých tu správnou část, o kterou se dotýká téma revitalizace brownfieldů.

Nejpodstatnějším zákonem pro znovuvyužití brownfieldu je zákon š. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu. Tento zákon upravuje územní plánování, především jeho cíle a úkoly. Dále se zaměřuje na vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj, podmínky pro výstavbu a pro evidenci územně plánovací činnosti, upravuje působnost ve věcech územního plánování a stanovuje pravomoci určitých subjektů. Stavební zákon řeší problémy, které vznikají s existencí brownfieldů, jedná se o problémy s asanací, stavební uzávěry, pořízení regulačního plánu, nařízení údržby či odstranění budovy. Kromě řešení havarijních stavů se stavební zákon používá i nástroj, který se snaží regulovat nový rozvoj revitalizovaných ploch. (Česká republika, 2006)

Stavební uzávěra vymezuje nebo přímo zakazuje stavební činnosti na vyznačeném území. Většinou tak dochází z důvodu ochrany daného území před další realizací stavebních akcí. Dalším důvodem může být nedostatečná infrastruktura. Pro zjištění aktuálních nebo plánovaných stavebních uzávěr je nutné kontaktovat zastupitelstvo obce, starostu nebo i stavební úřad, který může danou informaci zajistit. Stavební uzávěru nevyhlašuje stavební úřad, ale je v kompetenci zastupitelstva kraje nebo obce. odbor územního plánování následně připraví návrh a dojde k jeho projednání se zainteresovanými stranami. Doba trvání je závislá na vydání nového územního nebo regulačního plánu. (Šnajdarová, 2020)

Stavební zákon stanovuje dva nástroje, které se mohou využít při ujasnění podmínek pro území. Jedná se o regulační plán a územní studie.

Regulační plán je dokument, stanovující podmínky k využití pozemků, jejich uspořádání a umístění v rámci prostoru. Nelze jej obejít, takže se jedná o závazný dokument, který slouží jako obecné opatření. Vyhotovuje se z důvodu žádosti nebo podnětu – jedná se o neprávní nárok, závisí na příslušných orgánech, zda vyhoví a plán vyhotoví. K tomuto rozhodnutí je nutné schválení zastupitelstva obce, jedná se o plány v rámci koridoru obce nebo řešeného území. V tomto případě nezáleží, zda se jedná o zastavěné či nezastavěné území, pokud v rámci územního plánu nedochází ke změně jeho charakteru. (Kuk, 2018)

Při pořizování RP je nutné uzavřít plánovací smlouvu. Jednou z nevýhod je dlouhá doba zpracování – až 1 rok, a při vychýlení z plánované varianty je potřeba tyto změny probrat s DOSS. (Ministerstvo obchodu a průmyslu, 2019)

Územní studie je jeden z územně plánovacích podkladů, ověřující varianty a podmínky změn v území. Je to jeden z podstatných dokumentů k plánování územního rozvoje, jeho dokumentace a změn. Pořizovatel této studie je příslušný úřad v přenesené působnosti, obvykle úřad územního plánování, který nemusí být pouze na území své obce, ale může se jednat i o obce v jeho správním obvodu na jeho území. V případě možnosti zpracování územní studie obecním úřadem je nutné splnit podmínky umožňující tak činit. V dalších možnostech se může jednat o krajské úřady a Ministerstvo pro místní rozvoj, u vojenských

lokalit ji zpracovává Ministerstvo obrany. Před zpracováním územní studie je nutné mít zadání, které předurčuje cíle a její účel. Toto zadání ale není obsaženo v územním plánu, je v pravomoci pořizovatele a ne zastupitelstva. Zdroje využitelné ke zpracování jsou stanoveny jako katastrální mapa, Státní mapa, Základní mapa České republiky, Mapa České republiky, polohopisné a výškopisné zaměření řešeného území a technická mapa daného území. (Sklenář, 2010)

Výhodou územní studie je krátká pořizovací doba, z důvodu nepotřebnosti projednávat s DOSS. Na druhou stranu slouží pouze jako podklad, a ve finále může její znění vyplynout v něco jiného, a navíc neposkytuje možnost diskuze s širokou veřejností. (Ministerstvo obchodu a průmyslu, 2019)

Z hlediska ekologické zátěže a kontaminace se využívá zákon š. 167/2008 Sb., o předcházení ekologické újmě. (Česká republika, 2008) Pro ochranu životního prostředí obsahuje nějaké body i zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny. (Česká republika, 1992)

Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje se opírá tématem z hlediska podpory a rozvoje území České republiky ke zvýšení hospodářské a sociální úrovně jednotlivých regionů. (Česká republika, 2000)

Zákon č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu sloužící k ochraně pozemku před nedovoleným používáním. (Česká republika, 1992)

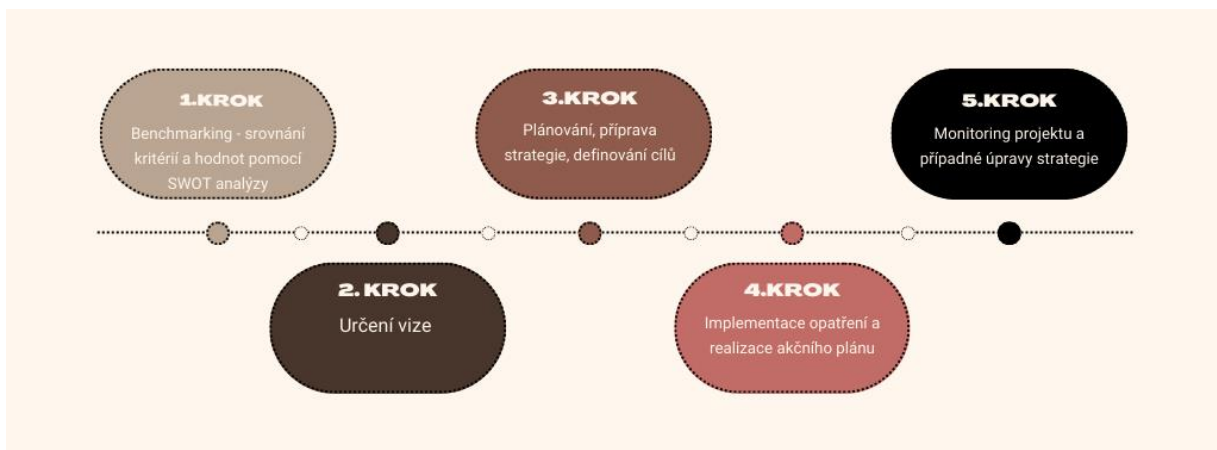
Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí je nedílnou součástí této problematiky a definuje ho zákon č. 100/2001 Sb., posuzují se zde vlivy na životní prostředí a zdraví veřejnosti, i jak působí na živočichy a rostliny, půdu, vodu, ovzduší, klima, krajinu, přírodní zdroje a hmotný majetek. Určuje koncepci strategie, plánu, politiky, které jsou spolufinancované z prostředků Evropské unie. (Česká republika, 2001)

## **2.5 Časová osa revitalizace**

Proces revitalizace je dlouhý proces, který provází několik podstatných fází vedoucích ke zdárnému uskutečnění.

Ke zjednodušení lze stanovit proces revitalizace do 5 hlavních kroků, které předestírají fungování celého fungování. Jelikož se může v průběhu projektu objevit jakákoliv komplikace, nejde stanovit přesný plán kterého se dá držet. Někde může být bezproblémový zanedbaný objekt a na druhé straně se může objevit objekt se silnou kontaminací, kde bude nutné provést více kroků pro úspěšnou realizaci revitalizace. Prvně proběhne benchmarking, který srovná kritéria a hodnoty, které očekáváme od projektu pomocí SWOT analýzy silných a slabých stránek a analýzy vlastníků a možností. Při objasnění těchto věcí přichází na řadu návrh vize, jaké má investor plány s danou parcelou či objektem. V dalším kroku se začíná připravovat projekt pomocí předvídání obsahující plánování – přípravu strategie a definování společných cílů a zpracování programu, kdy se definují činnosti, finance, předpoklady a vstupy. Nyní dochází k implementaci veškerých opatření a realizaci akčního plánu. V posledním kroku se monitoruje průběh zavedení projektu a dochází k úpravám strategií na základě zjištěných informací.





Obrázek 4 Časová osa revitalizace  
(vlastní zpracování, 2023)

SWOT analýza stanovuje základní směr, kterým se vydat. Obvykle nám to pomůže projít již realizované projekty podobné těm, co plánujeme my, které byly v dané oblasti neúspěšné a co naopak fungovalo. Proto existují společnosti, na které se lze obrátit a ony nabídnou možnosti konzultace. Může se jednat o experty mimo region, kteří mohou přinést projektu jiný pohled na věc. Nejdůležitější otázky při zpracovávání jsou: Jedná se o soukromý, veřejný nebo dobrovolnický sektor, který vlastní pozemek? Jsou všechny skupiny obyvatel zahrnuté v plánování veřejných věcí? V rámci zpracování variant, je dobré mít návrhy ze strany profesionálů, tak i široké veřejnosti, která v dané lokalitě žije. Každá varianta by měla obsahovat krátký popis nápadu, kontaktní údaje vedoucího projektu a klíčových osob, plánované výdaje, časovou osu projektu a očekávaný výsledek. V rámci těchto věcí je potřeba pohlédnout taky na konkurenci v okolí, když výsledkem projektu bude např. italská restaurace, je třeba zjistit, zda nějaká už není v okolí, nebo vymyslet přidanou hodnotu naší restaurace, zpracovat desk study potencionálních zákazníků, čísla turistů v dané oblasti – regionální strategii turismu a především aktuální poptávku po dané službě. (Maliphant, 2018)

Při pohledu na členění aktivit u kontaminovaných akcí vymyslel Brickernhoff svoji škálu. V první fázi probíhá proces rekultivace, dále probíhá přípravná fáze a specifikace cílů, při kterém je hlavním cílem zjištění rizik projektu a možností financování takového projektu. Po ujasnění těchto kritérií dochází k demolici a asanaci, kdy dojde k likvidaci objektu a jeho ekologických škodlivin, které se na něm nacházejí. 4. fází je dekontaminace k odstranění kontaminované zeminy. Tyto kroky obvykle provádí vedení municipalit, aby navnadili soukromé investory k zájmu o tyto parcely se kterou souvisí úprava území. Nadále dochází k úpravě infrastruktury a služeb, vybudování chybějících komunikací, veřejného osvětlení a nezbytných služeb a infrastruktury. V dalším kroku dochází k vybudování objektu s financováním z hlediska toho, zda se jedná o soukromé investory nebo veřejný sektor, po úspěšné stavbě, budova přechází do bodu provozu, kdy je cílem splnit očekávání sociální i ekonomické v dostatečné efektivitě. (Ferber, 2006)

## 2.6 Postup revitalizace

Pomocí studií, které byly zpracovány týmem Blanky Markové, došlo k ujištění v konkrétních bodech každého projektu, který vedl ke správné realizaci a tím nám stanovil kostru, vedoucí k úspěšnému vedení projektu k jeho zdárnému konci. (Marková, 2013)

Jedná se o tzv. desatero při zavádění horizontálních projektů.

**1. krokem** je zapojení všech dotčených stran do plánovacího procesu. Důležité je i využití veřejnosti, která dokáže navrhnout řešení, které vede k lepší efektivitě a zlepšuje kvalitu přípravy nutné dokumentace. Dobré využití je např. v situacích komunitního plánování, kdy si samotní členové mohou vyměňovat informace mezi sebou a navazují tak nové společenství. Díky této spolupráci osoby spolupracující na takovém díle se sami na závěru označují jako lidé, kteří mají podíl na finálním projektu a zajímají se i nadále na jeho budoucí fungování.

**2. krokem** je znovu připojení revitalizované oblasti ke zbytku města, to přispívá celkové atraktivitě dané oblasti, proto je potřebné zapojit místní populaci, která v ní bude žít.

**3. krokem** je postupovat postupně po menších krocích než trvat na realizaci velkých projektů. Naštěstí v měřítku České republiky a jejího plánování regenerace brownfields dochází k diskuzím z hlediska širšího plánování měst či regionu. Je důležité spojit klasické strategické plánování, které má jasně dané postupy a přístup, který se zabývá spíše postupnými kroky – perspektivní inkrementalismus. Ten funguje na principu menších projektů, které se zaměřují do střednědobého horizontu a postupně pomáhají ke změně. Podstatná je existence vize, kam celý rozvoj směřuje. Lze využívat pozemek pro účel, který není tak ekologicky náročný, jako dosavadní řešení a postupně přejít k jinému záměru.

**4. krokem** je vícezdrojový systém financování, který jak už napovídá název, rozprostírá financování projektu a tím snižuje riziko. Hodně se používá u brownfields model PPP – Public – Private – Partnership, která spojuje soukromý s veřejným sektorem. Nejvyužívanějším zdrojem financování jsou různé fondy Evropské unie a operační programy životního prostředí.

**5. krok** – neuzavírat prostory ani v době přestavby, když dojde k uzavření areálu a lidé přestanou chodit kolem, zmizí z mysli. Bude už představovat opuštěné místo. V tomto bodě je výhodné využít přechodného použití pozemku, které zvýší hodnotu.

**6. krok** multifunkční využití prostor má své výhody v zacílení na více cílových skupin, je podstatné myslet na časové možnosti lidí, je rozdíl, jestli se v budově nachází bistro s fungováním přes den nebo bar, který funguje po nocích. Je potřeba do prostoru obsáhnout takové objekty, které vyplní prostor 24 hodin a dojde k efektivnímu využití lokality. Aktuálně stále oblíbenější jsou kancelářské parky, ve kterých je využití pouze přes pracovní hodiny, jinak zejí prázdnotou. Je důležité prostor diverzifikovat přesně jako diverzifikujeme naše investice. V případě, že se zmenší jedna funkce, jiná funkce se zvýší, ztráta obchodu může přinést nárůst třeba restaurátérství.

**7. krok** udržitelný systém řízení a financování – z řešených projektů vyplývá, že je podstatná správná kombinace stability s variantou volnosti změny. Na začátku projektu je snaha se otevřít možnostem, které se nabízejí, ale s rostoucí složitostí je potřeba dát na rady profesionálů s danou strukturou řešení. Z hlediska financování v ČR komplikuje situaci přidělování jednoletých grantů v rámci dlouhodobého horizontu. (Marková, 2013)

**8. krok** Marketing a PR vybraných míst, je identifikace lokality pro správné využití s více variantami. Důležité je zodpovědět si otázku, jaké jsou následná očekávání budoucí populace, tyto odpovědi se mohou časem rychle proměnit, tak je nutné správně reagovat při plánování územního rozvoje. Jak už bylo dříve řečeno, abychom jsme nalákali investory je potřeba plochu udělat více atraktivní, popsat všechny její výhody. Může se jednat o zchátralý areál v blízkosti centra města, po kterém sáhne investor s vizí mít pozemek kousek od centra se zabudovanými sítěmi. Zaměřit se tedy musíte především na to co a komu prodáváte, používanou technikou je USP neboli "Unique Selling Proposition", díky které vykreslíme proč je daná budova jedinečná. Pro úspěšné zařazení marketingové strategie jsou důležité tyto body: znalost vnitřního a vnějšího okolí, 1 stěžejní kontaktní osoba, efektivita médií, zanesení brownfieldu do databází, pořádání akcí pro prolomení ledů a dodání informací potencionálním investorům. (Peel, 2011)

**9. krok** Networking v překladu síťování, znamená vytvoření sítě kontaktů, které dopomáhají ke kreativě a inspiraci, nemusí se jednat pouze o nové kontakty, ale i o místa. Při řešení určitých komplikací je možné, že někdo už v podobné situaci byl, stačí na takového člověka narazit a hned se naskytne příležitost otevřeně si promluvit o možnostech jejich řešení. K takovým setkáváním vznikla na poli Evropy síť Trans Europe Halles, kde dochází k výměně určitých informací. (Marková, 2013)

**10. Krok** je neustálý proces učení se, k tomu abychom se zlepšovali je podstatné neusnout na vavřínech. Je více forem učení, např. praxí, hledáním či spoluprací. Pomocí těchto možností se daří stále vylepšovat prostor. (Blažek, 2011)

## 2.7 Zdroje financování

### 2.7.1 Financování z prostředků České republiky

V rámci České republiky jsou stanovené programy podporující revitalizaci a regeneraci brownfieldů. V této kapitole popíšeme, jaké jsou možnosti financování z různých programů či fondů, které shrnuje agentura CzechInvest.

#### Program "Regenerace brownfieldů pro podnikatelské využití"

Tento program vyhlašuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Podporuje především projekty krajů a místních municipalit, které mají pozemky ve vlastnictví, a napomáhá tak k energeticky účinné renovaci. Ale musí dojít k minimální úspoře 30% spotřeby primární energie oproti původnímu stavu budovy podle jejího posudku nebo klidně i k demolici a následné nové výstavby, předmětem výzvy ale není demolice a výstavba infrastruktury. V aktuální výzvě je sděleno, že financována bude z Národního plánu obnovy (NPO). Podpora se rozděluje formou dotace a může dosáhnout až 100 % způsobilých výdajů, ale je ohraničena 6 500 Kč/m<sup>3</sup> a minimálně 10 % musí být hrazeno z jiných investičních zdrojů.

#### Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost – Program Nemovitosti

Tuto podporu vyhlašuje také Ministerstvo průmyslu a obchodu, ale s ní i organizace Agentura pro podnikání a inovace (API). Jedná se o podporu malých a středních podnikatelů, kteří by chtěli zmodernizovat jejich budovy či infrastruktury. Jedná se o všechny podnikatele na území ČR kromě území hlavního města Prahy. Aktuálně není žádná výzva vyhlášena, ale jedna z posledních výzev byla poskytnuta při zasažení ČR tornádem k obnově podnikatelských činností.

#### Integrovaný regionální operační program

Tento program zastřešuje Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, jeho cílem je zajistit dostatečný rozvoj území a vylepšit veřejné služby a správu ke zvýšení konkurenceschopnosti v obcích, krajích a regionech. Řeší velkou škálu vyskytujících se společenských problémů a využívá nástrojů pro srovnání regionálních a ekonomických rozdílů. Má vyhlášeno více výzev, mezi něž patří: Výstavby stanic IZS a vzdělávacích a výcvikových středisek, výstavba a modernizace infrastruktury základních škol, revitalizace památek anebo zateplování bytových domů v rámci energetických úspor. V aktuálním období je otevřena výzva č. 105 Podpora ubytování uprchlíků z Ukrajiny.

#### Smart Parks for the Future

Vyhlašovatelem je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Finančně podporuje výstavbu, rozvoj podnikatelských nemovitostí a regeneraci brownfieldů včetně infrastruktury. Je součástí prostředků ke splnění cílů Inovační strategie České republiky v letech 2019-2030. Spočívá v řešení klimatických změn a jejich snaze o nápravu a podporu založení menších podnikatelských parků ve významných lokalitách pro společnost. Tato podpora má za myšlenku vyšší cíl a tím je připravit českou ekonomiku na průmysl 4.0. Pro

tuto práci je podstatným bodem revitalizace brownfieldů, při níž se klade důraz na snížení záboru půdy a redukci ekologické zátěže. (Brownfieldy.eu, 2018)

### Operační program Životní prostředí

Výsledkem tohoto programu je ochrana a zlepšení kvality životního prostředí a garantem je tedy Ministerstvo životního prostředí ČR. Jedná se o řešení ekologických problémů jako je zlepšování kvality vody a ovzduší, ekologická zátěž a odstraňování odpadů, ochrana a péče o přírodu a krajinu a jiné energetické úspory. V tomto čase jsou vyhlášeny výzvy na období 2021 až 2027. Nachází se v nich například výzva č. 16 - Rekultivace starých skládek, č. 29 - Péče o chráněná území, č. 34 - Průzkum kontaminace životního prostředí nebo výzva č. 40 - Veřejné budovy v pasivním standardu. (OPZP, 2021)

### Podpora obnovy a rozvoje venkova

Jedná se o podprogram vypisovaný Ministerstvem pro místní rozvoj v obcích do 3000 obyvatel, má cílem zvýšit kvalitu života a atraktivitu obce, který dynamicky rozvíjí obce v ČR. Pro tento rok je výzva vypsána pouze pro vítěze soutěže Vesnice roku.

### Podpora revitalizace území – Demolice budov v sociálně vyloučených aktivitách

Stejně jako výše zmíněná podpora obnovy a rozvoje venkova, tento podprogram vypisuje Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Jedná se o demolice s plánovanou revitalizací prostoru s možností nové výstavby, který bude mít jakýkoliv jiný účel než sociální bydlení. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023)

### Program Expanze

Je jedním z nástrojů Českomoravské záruční a rozvojové banky, která poskytuje úvěry s bezúročnou sazbou malým a středním podnikatelům, na financování jejich úvodu či rozvoje podnikání při splnění podmínek. Funguje na území ČR, kromě hlavního města Prahy. Za podmínku má nutnost spolufinancování komerčním úvěrem některého z partnerů ČMZRB. Podniky mohou využít standardní úvěr k nákupu strojů, softwarů, na výstavbu či technické zhodnocení výrobních areálů, hal nebo administrativních budov, ale také na financování běžných aktivit. Tento program nabízí ještě jednu variantu, a to v případě, že aktivita nebo projekt patří do speciální skupiny tzv. zvláštních podporovaných aktivit zabývajících se např. těžbou dřeva zasaženého kůrovcem nebo efektivním využívání vody v průmyslu, může dojít k zisku ještě lepších podmínek než u běžného úvěru nabízeného touto bankou. (Národní rozvojová Banka, 2023)

## **2.7.2 Financování z prostředků Evropské unie**

Evropská unie má snahu pomocí jejich fondů vytvořit mezi státy unie podobné podmínky a snižovat rozdíly jak na ekonomické, tak i na sociální rovině mezi jednotlivými státy a regiony. Čerpání z těchto fondů probíhá pomocí operačních programů.

### Evropský fond pro regionální rozvoj – EFRR/ERDF

Tento fond souvisí s revitalizací brownfieldů, jelikož jeho snahou je odstraňování ekologické zátěže nebo obnova sportovních areálů a rekonstrukce kulturních památek. Jedná se

o jeden z největších fondů, co se týče objemu finančních prostředků a byl založen v roce 1975. Aktuálně je vyhlášen na období let 2021 až 2027. (Dotaceeu.cz, 2023)

V přímém překladu se tento fond pro toto období soustředí na investice v chytřejší, zelenější, více propojenou a více kontaktní Evropu, která je blíže jejím občanům. Pro členské státy je nutné využít alespoň 8 % alokace financí na rozvoj měst, ve kterých využijí více různorodých nástrojů a partnerství. (Evropská komise, 2021)

#### Fond soudržnosti – FS/FC

Tento fond je zaměřen na rozvoj chudších členských států, zaměřuje se na investiční projekty zabývající se transevropskou infrastrukturou dopravních sítí, ochranu životního prostředí a obnovitelných zdrojů energie. Tento fond je výrazně novější než ten předchozí – vznikl v roce 1993. Jak se pozná chudší stát? Jeho hrubý domácí důchod na obyvatele dosahuje hodnoty pod 90 % průměru EU. V období 2021-2027 do této kategorie spadá i ČR, Bulharsko, Chorvatsko, Rumunsko, Slovensko nebo Slovinsko atd. (Evropská komise, 2021)

#### Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova – EZFRV/EAFRD

Je to nástroj podporující rozvoj venkova, který je součástí zemědělské politiky EU. Jeho cílem je zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví, zlepšení životního prostředí a především pro náš zájem zlepšení kvality života v těchto oblastech a diverzifikace hospodářství venkova. Fond vznikl ze zániku Evropského podpůrného zemědělského a záručního fondu v roce 2007. (Dotaceeu.cz, 2023)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 Metody práce

Cílem práce je zpracování návrhu funkční náplně a ekonomicko-organizačního zajištění procesu revitalizace vybraného areálu brownfield ve Zlínském kraji, který bude sloužit jako podklad pro zpracování urbanisticko-architektonické studie a teoretické části byl navržen následující postup pro část praktickou.

Nejdříve bude přiblížena situace v Uherském Hradišti prošetřením lokality, historie, katastru nemovitostí, strategického a územního plánu a dalších podkladů. V této části budou shrnuty obecné informace o území a daném objektu. Jsou zde objasněni vlastníci objektu s jejich zájmem v podnikání, který se nachází v obchodním rejstříku. Dále bude popsáno dané město, ve kterém se objekt nachází z informací poskytnutých na stránkách města. Jeho program rozvoje města do roku 2030, který obsahuje strategický plán, bude podstatný pro zpracování studie proveditelnosti. Po objasnění těchto věcí, bude prozkoumána historie objektu díky dokumentům a fotografiím poskytnutých ve Slováckém muzeu v Uherském Hradišti. Po historii bude shrnut současný stav zjištěný z novinových článků a jeho územní plán určující účel využití oblasti pro město.

V rámci druhé části bude již obsažen vybraný návrh na revitalizaci a jeho funkční návrhy, které jsou navrženy ke zhodnocení pomocí předběžné studie proveditelnosti jejíž obsah bude konzultován s projektovým manažerem stavební firmy, pro přesnější stanovení určitých neznámých.

Funkční návrh bude rozdělen do dvou podkapitol, ve kterých budou popsány varianty domova pro seniory a bytového domu. Úvodem těchto podkapitol budou sepsány základní informace o projektu a SWOT analýza silných a slabých stránek. Na to bude navázáno sestavením časového harmonogramu, předběžného finančního zabezpečení, možných rizik a projektové personální zajištění.

Na závěr kapitoly budou obě varianty vyhodnoceny, zejména podle jednoduché finanční analýzy a také preferencí města. Zdroje práce vycházejí z podkladů města Uherské Hradiště, Slováckého muzea a katastru nemovitostí.



## 4 Městské lázně Uherské Hradiště

V této práci zpracujeme možné varianty revitalizace pro Městské lázně v Uherském Hradišti. Jedná se o budovu, která v posledních 30 letech bohužel chátrá a nemá své využití a je to jedno z děl architekta Bohuslava Fuchse, je umístěna v rejstříku památkového ústavu. Z důvodu její kvality zpracování jako funkcionalistická stavba.

Objekt se nenachází v databázi Czechinvest. Při prohledávání internetu jsme tuto stavbu našli na stránce prazdnedomy.cz, zmiňuje se o ní i strategický plán města Uherské Hradiště, který ji označuje jako brownfield.



Obrázek 5 Mapa s vyznačeným objektem  
(Google Maps, 2023)

Při zařazení brownfieldu podle známých skutečností, můžeme napsat, že z pohledu ekonomické atraktivity se objekt stojí na místě, které je atraktivní, jelikož se nachází blízko centra města. Z toho důvodu by šlo objekt zařadit jako projekt s nulovou bilancí, nebo případně jako nekomerční projekt – záleží, jaké bude jeho další využití. Při porovnání pomocí škály vydané společností Cabernet, se jedná o brownfield kategorie A, nejsou žádné překážky ovlivňující soukromý sektor z hlediska nezájmu o budovu, nejedná se o žádnou kontaminovanou půdu, lokalita, jak již bylo zmíněno je téměř v centru města. Poslední zařazení je podle vzniku, z nabízených možností pozemek nejvíce sedí do kategorie administrativní budovy bez využití v centru.

## 4.1 Lokalita



Obrázek 6 Označený objekt na katastru nemovitostí  
(Katastr nemovitostí, 2023)

Území stávajícího objektu se nachází na ulici Dvořákově číslo popisné 593, Uherské Hradiště, parcelní číslo 325/2 s výměrou 915 metrů čtverečních. Jedná se o soukromý objekt označen jako nemovitá památka a pátrání po aktuálním majiteli objektu není složité, lze vyčíst přímo z katastru nemovitostí. Jedná se o 3 právnické osoby Monteco s. r. o. z 2/10, Rogat s. r. o. ze 4/10 a R&R SOL Invest s.r.o. ze 4/10. (Katastr nemovitostí, 2023)

Z hlediska urbanistického členění se objekt nachází v zastavěném území města. Jsou zde budovy občanského zaměření, především třípodlažní bytové domy, naproti je nově zrekonstruovaný bytový dům se čtyřmi podlažními a na okraji ulice je umístěn hotel a restaurace U hejtmana Šarovce.

Společnost Monteco s. r. o. je v zastoupení jednatelů firmy Ing. Jiřím Mitáčkem a Ing. Ivo Mitáčkem od roku 2014. Jedná se o společnost s ručením omezeným se základním vkladem 150.000 Kč, který složili rovným dílem společníci Ing. Jiří Mitáček a Ing. Ivo Mitáček. Předmětem podnikání této firmy je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, silniční doprava do 3,5 tuny, montáž, opravy a revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny, zednictví, hostinská činnost a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. (Or.justice.cz, 2023)

Společnost Rogat s. r. o. zastoupená Štěpánem Gabrielem od roku 2001. Také se jedná o společnost s ručením omezeným se základním vkladem 2.182.000 Kč, který byl složen jediným vlastníkem Štěpánem Gabrielem. Předmětem podnikání je pokrývačství, tesařství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a provádění staveb, jejich změny a odstraňování. (Or.justice.cz, 2023)

Společnost R&R SOL Invest s.r.o. se zaměřuje na dodávky staveb. Realizují komplexní stavební činnosti, především se specializací na výstavbu kamenných prodejen nebo i prodejen v nákupních centrech. Firma byla založena roku 2008 a od té doby působí na území několika měst v České republice. Největší zkušenosti mají s výstavbami prodejen Pet Center, Dr. Max, ale zabývají se i výstavbou rodinných domů a inženýrských sítí.

(<https://www.rinvest.cz/>) Z výpisu obchodního rejstříku lze vyčíst, že jednatelem a zároveň i jediným společníkem je Radek Novotný, který složil základní vklad do firmy 200.000 Kč. Předmětem podnikání je obchod, výroba a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, provádění staveb, jejich likvidace a změny. (<https://or.justice.cz>, 2023)

## 4.2 Město Uherské Hradiště



Obrázek 7 Mapa okresu  
(Mapa České republiky, <http://www.mapaceskerepubliky.cz/mapa-okresu>)

Město Uherské Hradiště se nachází ve Zlínském kraji, je okresním městem a patří do středu Slovákého regionu a je to významné město jihovýchodní Moravy. Počet obyvatel dosahuje přes 90 tisíc. Dle zaměření regionu se vyskytuje na úrodné půdě Dolnomoravského úvalu kolem toku řeky Moravy. Z hlediska mírného podnebí a příznivým klimatickým podmínkám se zemědělství daří udržovat důležité postavení v regionu. Napojení na průmyslovou stránku je především mimo Uherské Hradiště ve Starém Městě – Kunovicích.

Území města je rozděleno do 6 katastrálních území o rozloze 21,3 km<sup>2</sup>. Město samotné je rozděleno do 7 celků: Uherské Hradiště, Jarošov, Mařatice, Míkovice, Rybárny, Sady a Vésky. Většina obyvatelstva žije přímo v Uherském Hradišti nebo v Mařaticích. Zbytek je udržován jako příměstská nebo venkovská oblast.

Město je situováno na dolním toku Moravy v nadmořské výšce od 180 m n. m. do 320 m n. m. Teplota se průměrně pohybuje mezi 8,7 až 9,3 stupni Celsia. A srážky okolo 590 mm.

V roce 1990 bylo toto území vyhlášeno jako městská památková zóna díky její bohaté historii, a dokonce v roce 2011 získalo titul „Historické město“. Město samotné bylo založeno roku 1257 českým králem Přemyslem Otakarem II. Úmyslem vzniku tohoto města bylo postavení pohraniční pevnosti, která má výhodnou polohu, jako křižovatka obchodních cest. Funkci pevnosti zastávala do roku 1782, ačkoliv hradby zde byly a bránily

úplnému rozmachu až do 40. let 19. století. Město vzniklo v části, která byla po celou dobu jeho existence zalidněna. Minulost sahá až do 9. století k jádru Velké Moravy, jenž byl první státní útvar západních Slovanů. (Město Uherské Hradiště, 2023)

#### **4.2.1 Program rozvoje města do roku 2030**

Město Uherské Hradiště vytvořilo program rozvoje města do roku 2030, který obsahuje strategický rámec činností pro rozvoj v daném čase. Byl odborně vypracován v letech 2016-2017 a obsahuje dvě části – profil města a návrhovou část. V profilové části se nachází charakteristika města.

Pro správné vypracování programu byli pracovníci rozděleni do 4 řídicích skupin: PS 1 Doprava a infrastruktura, PS 2 Veřejná vybavenost, PS 3 Vzhled města a prostředí pro život, PS 4 Správa města.

Strategická vize Uherského Hradiště do roku 2030 zní:

„Pulsující srdce Slovácka, dynamické město s vysokou kvalitou života,  
atraktivní pro obyvatele, investory a návštěvníky.“

Dlouhodobé cíle jsou stanoveny na zvýšení stávajícího počtu obyvatel, zvýšení podílu cyklistické, pěší a veřejné dopravy na dělbě přepravy, zlepšení veřejné vybavenosti města z hlediska kulturního, sportovního a sociálního, zvýšení podílu zelených ploch, vylepšení stavu veřejných prostranství a využití ploch nevyužitých areálů, navýšení pracovních míst ve městě a zvýšení atraktivity pro návštěvníky města. (Bičan, 2017)

#### **4.3 Historie objektu**

Původně se na místě lázní nacházel podnik, který se zabýval stavebnictvím, majitelem byl Alois Schaniak, který tam založil pilu kolem roku 1890. Po roce 1912 si objekt vzal do pronájmu Alois Jaroš, který společnost po 6 letech odkoupil a po první světové válce započal výrobu nábytku a přípravu stavebního dřeva. V areálu zároveň existovaly parní a vanové lázně znázorněné na obrázku č. 8 zdokumentované před demolicí v roce 1935. Provoz společnosti byl ve většině bloku Dvořákově ulice, ulice Na Morávce a tř. Maršála Malinovského.

Z hlediska plánování výstavby širšího centra byla regulace řešena již ve dvacátých letech 20. století pomocí zastavovacích plánů Vladimíra Zákrejse. Tím bylo stanoveno, že budoucnost těchto míst bude věnována občanské výstavbě – rodinných domů a vil. Tato industriální část města byla komplikovaná a v roce 1928 navíc vyhořela protější Furstova sladovna a na jejím místě vzniklo Auto Praga, kterou projektoval také Bohuslav Fuchs. Tím pádem vznikl kontrast nové funkcionalistické budovy a staré nábytkářské továrny. V dalších krocích došlo k rozprodeji stavebních parcel a tím i klíčové parcely 325/2, na které stály staré parní lázně, tuto parcelu odkoupilo město Uherské Hradiště. Cílem města bylo vytvořit nové lázně pro širokou veřejnost, jelikož nárůst obyvatel po roce 1930 přesáhl šest tisíc obyvatel a markantně stoupal dál. Tím byli nároky na hygienu, a hlavně na kvalitu infrastruktury náročnější. Při této příležitosti byl zaveden vodovod, jako předpoklad úspěšného vytvoření lázeňského komplexu.



*Obrázek 8 Původní lázně  
(Slovácké muzeum Uherské Hradiště, 1937)*

Financování celého komplexu dotovala městská spořitelna. Původní rozpočet byl stanoven na 500.000 Kč, ale v průběhu výstavby se více než dvakrát zvýšil a konečná cena dosáhla 1.200.000 Kč. Stavba se zahájila ve 4. kvartálu roku 1936 a dokončena byla o rok později. Oficiální otevření bylo v pátek 3. září 1937. Lázně byly darem spořitelny pro město, které je vlastnilo. (Říhová, 2018)

Lázeňskou budovu navrhl Bohuslav Fuchs po úspěšné realizaci Zábřdovických městských lázní v Brně v roce 1930. Celá dokumentace je uložena v architektově pozůstalosti v Muzeu města Brna, další paré vlastní městský úřad ve stavebním archivu a v archivním fondu Okresního úřadu v Uherském Hradišti, jenž v roce 1936 na základě této dokumentace vydal stavební povolení.



*Obrázek 9 Pohled na nové lázně  
(Slovácké muzeum Uherské Hradiště, 1937)*

Jedná se o moderní dvoupatrovou budovu, která v přízemí obsahovala bazény – jeden velký určený k plavání o ploše 60 m<sup>2</sup> a pak menší s teplou a studenou vodou viz obrázek 10. V lázních se nacházely i dvě masážní sprchy, horkovzdušná lázeň a parní komora, u které byly umístěny čtyři očištné sprchy a jedna sprcha pro nohy. V mezipatře bylo v šatní části



*Obrázek 10 Bazény se studenou a teplou vodou  
(Slovácké muzeum Uherské Hradiště, 1937)*

nainstalováno 30 skříněk na oděvy a také relaxační místnost se 14 lehátky. Dále se v objektu nacházely místnosti pro pedikúru a holiče.

Lázně neměly velkou návštěvnost a určené 3 dny ke koupání časem zkrátily pouze na 2 dny, navíc byly speciálně vyhrazené časy na koupání dětí a žen. Brzy po otevření se zde začaly objevovat závady, především z důvodu špatného odvětrávání, jelikož pára se odváděla do půdního prostoru, kde se srážela, později v zimě zamrzala a promáčela tak stropy. Z toho důvodu musela být přistavěna kondenzační komora. V roce 1940 se přistavila z jižní strany ještě prádelna a skladiště, na které muselo být zpracováno nové stavební povolení. Do roku 1960 pak probíhalo využívání lázní bez větších změn. Až se dostalo do fáze, kdy budovy přestaly vyhovovat technickým a hygienickým předpisům a musely být vyřazeny z provozu. Hlavním důvodem bylo podmáčení, protože bazén propouštěl vodu, stěny byly z nevyhovujících materiálů a potrubí bylo zkorodované. V tomto bodě musel vzniknout nový projekt na úpravu lázní.

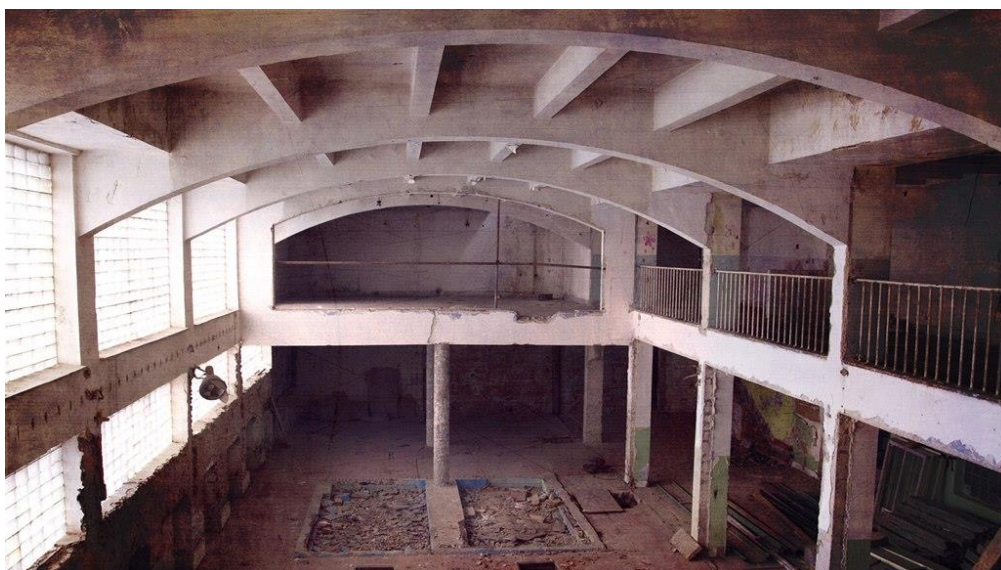
V tomto projektu se nacházela i nová přístavba plaveckého bazénu. Zkušební provoz byl zahájen v roce 1970, projekt k této modernizaci nebyl zachován. Poslední nástavbou bylo připojení místností šaten, sociálního zařízení a místnosti pro pedikúru nad sociálním zařízením přístavby plaveckého bazénu v letech 1976-1977.

K uzavření objektu došlo v roce 1990 a od té doby nenašel správný účel využití. Z hlediska stavu je objekt havarijní. Ale město ho stejně označuje jako velmi hodnotnou, kultivovanou, funkcionalistickou architekturu, která má znehodnocující drobné zásahy na průčelí, nevhodnou povrchovou úpravu a dveře.

Ačkoliv interiér budovy nebyl v ideálním stavu, tak zastupitele města požádali o zařazení objektu do rejstříku nemovitých kulturních památek. I když se to na první pokus nevydařilo, tak jej ministerstvo kultury zařadilo na seznam. Tudiž v roce 2002 byl objekt zařazen do Ústředního seznamu kulturních památek pod číslem 51497/7-9022.

Aktuálně je situace objektu ve fázi, kdy byla poslední rekonstrukce nedokončena, a navíc obsahovala i demolice uvnitř interiéru, došlo k demontáži technologií a její následné likvidaci ve šrotu, suť se uložila do bazénů. Plánovalo se také vyrovnání bazénů na úroveň podlah, viz obrázek 11. Po záplavách v roce 1997 byly obklady s omítkami osekány a uloženy dovnitř objektu. Od té doby se hledal nový investor, který by dal budově nový význam. (Říhová, 2018)

Podle památkového ústavu je budova v havarijním technickém stavu. Autorská práce je značně poškozena následnými úpravami jak dispozičně, tak i materiálně. Jinak se jedná o kvalitní funkcionalistickou budovu. (Komendová, 2008)



Obrázek 11 Vnitřní zchátralé prostory  
(Slovácké muzeum Uherské Hradiště, 1937)

## 4.4 Aktuální stav

Za posledních 20 let se spekovalo, že na místě vznikne domov důchodců, dům sokolů, galerie nebo bytové jednotky s minipivovarem. Komplikaci hraje situace, že budova je památkově chráněné dílo. Revitalizace objektu vyjde na desítky milionů ještě v dnešní turbulentní době. Společnost už vypracovala projekt na stavební povolení, ale od roku 2019 se stále nic neděje. Jediné, k čemu v budově došlo, tak bylo vyčištění prostoru a odklizení stavební suti z bazénů. (Čech, 2019)

Podmínkou úprav z hlediska památkového ústavu je zachování fasády z Dvořákovy ulice, která bude vypadat tak, jako původní v roce 1937, včetně rozmístění a velikosti oken. V místě přístavby plaveckého bazénu z roku 1970 si investor může dělat, co chce. Tato část není součástí památkové ochrany. Investor má tedy zájem vytvořit minipivovar v hlavní budově a jinak v přístavbě se bude nacházet 20 bytových jednotek. Problémem bylo také řešení parkoviště, jelikož v okolí není žádný vyhovující pozemek. Nakonec město svolilo



Obrázek 12 Aktuální vzhled lázní  
(Google Maps, 2023)



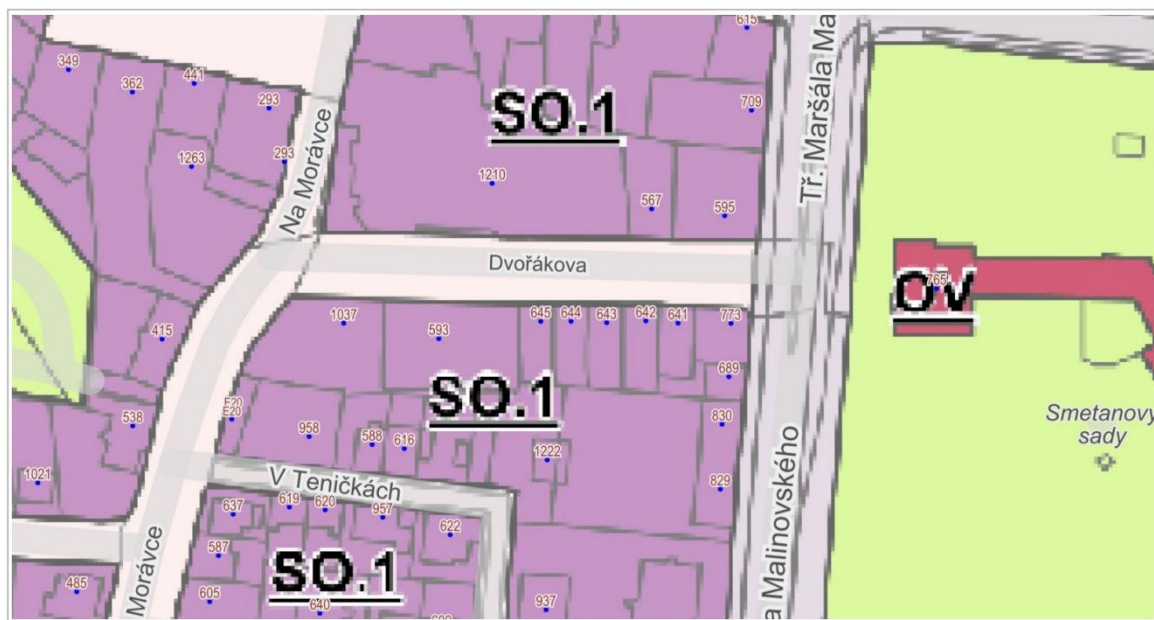
a plánované parkoviště investor vystaví na vlastní náklady, a vymezí 30 míst pro veřejnost. (Čech, 2021)

## 4.5 Územní plán města Uherské Hradiště



2. 4. 2023

Višenková



1 : 1 189

RÚIAN: © ČÚZK

Obrázek 13 Územní plán Uherské Hradiště  
(Město Uherské Hradiště, 2020)

Budova č. 593 (zobrazena na mapě) se dle územního plánu nachází v oblasti města, která je určena jako smíšená obytná zóna v centru města. Městské území, v tomto případě historické a částečně památkové, patří do této kategorie. Jedná se především o občanskou výstavbu pro bydlení, obchody, školství nebo správu, kulturu a shromažďování obyvatel. Hlavní účel této kategorie není stanoven, a tak se nabízí široká škála využití tohoto území. Může se jednat o stavby zabývající se bydlením, sociálními službami, tělovýchovou, stravováním, ubytováním, maloobchodem, dětským hřištěm, zelení nebo i parkovací prostranství či vzdělávací institucí.

Nicméně nějaké podmínky dané území má. Objekt pro individuální bydlení, jehož výška a struktura nesmí zmenšit intenzitu využití, a také nesmí ovlivnit průchodnost území. Druhou podmínkou je, že v případě zbudování garáží, tento objekt nepřihorší dopravní podmínky ve městě a nenaruší využití okolních staveb, a zároveň nesníží kvalitu okolního prostředí náhlým zvýšením dopravní zátěže. Z důvodů stanovených územním plánem není přípustná realizace průmyslových výrobních areálů a skladů, čerpacích stanic a dalších neodpovídajícím položkám požadavkům tohoto území. (Město Uherské Hradiště, 2020)

Kompoziční principy podle toho plánu stanovují maximální výšku v případě nové výstavby min 15 m a maximálně 18 m. Místa, na kterých jsou již postaveny nějaké objekty jsou označeny jako plně vytížená, tudíž se zde žádná změna výšky nepředpokládá.

## 5 Návrh na revitalizaci

V případě řešení daného pozemku se nabízí více variant, jelikož jeho využití je docela univerzální, jak už jsme zjistili v předchozí kapitole. Otázkou je i možnost využití areálu městských lázní k účelu, který byl stanoven od začátku. V tomto případě ale hned narazíme na podněty, které determinují neúspěch takového projektu. Hned z hlediska velikosti města a jeho obydlení (kolem 24.000 obyvatel), kdyby ve městě již nebyl zřízen aquapark s bazény a saunovým světem, tak by to takový zádrhel nebyl. Na tak malém městě se ale dva zřizovatelé jen těžce uživí. A město má navíc mezery v jiných odvětvích.

Při řešení projektu je výhodné postupovat pomocí zavedených postupů, které jsme si zmínili výše v teoretické části. Zadání projektu jsou tedy zanedbané městské lázně v Uherském Hradišti, které navrhl architekt Bohuslav Fuchs a od roku 1990 chátrají. Územně se jedná o širší centrum města a svým vzhledem ničí dojem z jinak poopravovaného moravského městečka. Vlastnictví není v rukou města, ale vlastní ji společnosti ze soukromého sektoru.

### 5.1 Funkční návrh

Při prozkoumání programu rozvoje města do roku 2030 je ve strategickém plánu zmíněna snaha o revitalizaci zanedbaných areálů a budov, čehož jsou dílčím cílem i řešené městské lázně. V rámci pracovní skupiny veřejné vybavenosti jsou kladeny požadavky na zvýšení, nebo celkově na vytvoření míst pro sociální skupiny. Ať už se jedná o nějaké startovací bydlení, domov důchodců nebo azylový dům pro matky samoživitelky, či azylový dům pro bezdomovce s možností přespání. Další možnosti se nabízí v rámci kulturního vyžití města, jelikož se zde v průběhu roku koná spousta akcí, ať už venkovního rázu, jako je Slovácké léto, nebo na konci letních prázdnin se zde koná Letní filmová škola mladých umělců.

V okolí Uherského Hradiště se nyní nachází 4 domovy pro seniory – v Uherském Hradišti (159 lůžek), v Nezdenicích (115 lůžek), v Buchlovicích (158 lůžek) a poslední je v Uherském Ostrohu (38 lůžek), celkově tak činí 470 lůžek. Podle SWOT analýzy plánu na střednědobý horizont rozvoje sociálních služeb mají největší rezervy v nedostatečné kapacitě domovů se zvláštním režimem, nedostatkem hospicové péče. V městě Uherské Hradiště je největší podíl skupiny 65+ z celého kraje. Dosahuje 17,7 % což je necelých 4.500 obyvatel. Při porovnání čísla 4.500 se 160 lůžky nabízenými ve městě, je to nedostatečné, ačkoliv ne všichni potřebují 24hodinovou asistenci. Ačkoliv se jedná o porovnání počtu seniorů z Uherského Hradiště, ne z okolních obcí, takže rozdíl mezi čísly by byla ještě větší propast.

Z těchto výše zmíněných důvodů se v této části zaměříme na dvě varianty revitalizace brownfieldu. První bude obecné navrhnutí domova pro seniory, možnost kalkulace a stanovení harmonogramu revitalizace. Návrh projektu bude velmi prospěšný pro obyvatelstvo Uherského Hradiště, jelikož míst v takových zařízeních je nedostatek a bez správných kontaktů je téměř nemožné se do nich dostat. Druhou variantou je postavení bytového domu, který je investorsky více zajímavý z hlediska návratnosti.

## 5.2 Varianta domova pro seniory

### 5.2.1 Základní informace

Při plánování s objektem bude z počátku podstatné si pomoci základních strategických nástrojů určit cíle, čeho chceme dosáhnout. K tomu se dá využít vize, mise, chytré stanovení cílů a SWOT analýza pro porovnání s okolím.

Cílem revitalizace lázní, bude z důvodu nedostatku míst pro seniory v okresním městě navrženo využití objektu jako domov pro seniory. Snahou jak Zlínského kraje, tak i města je záchrana budovy, v tomto případě i kulturní památky. Projektový záměr této revitalizace bere v potaz data získaná z územního plánu a informace od památkového ústavu z hlediska ochrany čelní fasády funkcionalistického rázu, a zároveň kompozici architektury města, aby došlo k hladkému propojení vzhledu.

Domov pro seniory bude mít možnost kapacitně umístit klienty na 100 lůžek rozdělených na jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje v poměru 20:40. V budově se budou nacházet i dva samostatné zaměstnanecké byty, každý se 4 lůžky. Zbytek prostoru budou zaujímat společné prostory pro rehabilitace, stravování a prostory pro trávení volného společného času. Přímo v budově budou zařízeny 2 ordinace pro lékaře.

Budova svým vzhledem bude ze severní strany fasády zachována podle památkového ústavu v jejich původním vzhledu z roku 1937, z dob přestaveb se zde místo oken vyplnily luxfery, ale v plánované revitalizaci by došlo k návratu k čirým oknům.

Rozměry budovy:

Obestavěný prostor	8.500 m <sup>3</sup>
Užitná plocha pokojů	1.400 m <sup>2</sup>
Z toho 2lůžkových 40 o výměře 25 m <sup>2</sup>	1.000 m <sup>2</sup>
Z toho 1lůžkových 20 o výměře 16 m <sup>2</sup>	320 m <sup>2</sup>
Z Toho 2 zaměstnanecké byty	80 m <sup>2</sup>
Užitná plocha společných prostor	400 m <sup>2</sup>

Obestavěný prostor vyjadřuje součet objemů základů, dolní a horní stavby a zastřešení.

Užitná plocha je v metrech čtverečních, měří se uvnitř stěn, ale neobsahuje konstrukční plochy a plochy pro pomocné využití. (Havič, 2019)

Cílovou skupinou realizovaného projektu budou tedy logicky senioři – osoby s věkem nad 65 let. V rámci realizace společenské místnosti, která by představovala větší sál o rozměrech 80 m<sup>2</sup>, by bylo možné skloubit činnosti domova pro seniory s jinou skupinou zabývající se volnočasovými aktivitami, aby došlo k maximálnímu využití prostorů. Mohlo by se zde konat místo setkávání nejen klientů, ale i jejich přátel při akcích jako je např. ochotnické divadlo, jógy, kurzy tance nebo kreativní odpoledne. Úplně z druhého soudku by se zde mohly uchýlovat spolky z Uherského Hradiště na své odpolední meetingy skautů,

hasičů nebo jiné skupiny. Při takovém namíchání skupin a různých činností se propojí aktivity a lidé z města a prostory budou moct také využít.

Na počátku by se měl vytvořit stavebně historický průzkum, kterým se stanoví nežádoucí zásahy do budovy. V tomto případě je tento průzkum existuje a může se s ním pracovat. V předpokladu, že z lázni nám zbyde pouze kostra a hlavní nosné systémy, bude potřeba zahájit práce na budově demoličními pracemi. Tímto krokem si vytvoříme nové dispozice, které se upraví dle našich požadavků.

Plánovaná doba přípravy projektu a jeho realizace činí 4 roky, z důvodu řešení podkladů s památkovým ústavem, stavebním úřadem a dotčenými orgány. Z hlediska finančních předpokladů se počítá s odhadem necelých 75 milionů korun českých bez DPH.

#### *SWOT analýza*

Využití SWOT analýzy je podstatné právě v identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je to nápomocný nástroj při sestavování marketingových strategií. Silné stránky je skupina právě těch, které se podílí na celkovém úspěchu. Slabé stránky vyjadřují negativní skutečnosti, které komplikují naše působení, ideální je mít o těchto věcech přehled, být na ně připraveni a snažit se je potlačit. Jelikož se jedná o analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, tak horní část se věnuje právě vnitřnímu prostředí projektu či společnosti. Vnější prostředí neboli externí jsou makroekonomické vlivy, které ovlivňují projekt z hlediska technologického, ekonomického nebo legislativního, mikroekonomické prostředí je ovlivňováno zákazníky, konkurencí, dodavateli. (Čevelová, 2011)

Strenghts – silné stránky	Weaknesses – slabé stránky
Poloha blízko centra	V majetku soukromého vlastníka
Historická funkcionalistická budova	Špatný technický stav
Není ekologicky zatíženo	Finančně zatěžující
Odpovídající územní plán	Omezení kvůli označení jako nemovitá kulturní památka, omezený počet parkovacích stání
Snadná dostupnost z komunikace	

Opportunities – Příležitosti	Threats – Hrozby
Snaha města podpořit revitalizaci	Greenfieldy
	Změna v dotačních programech
Součástí strategického plánu UH	Komplikace při získávání stavebního povolení
Programy na podporu brownfields	Nedostatečný zájem klientů
Odpovídá na nedostatky města	
Úprava místa	
Snaha majitelů s objektem něco dělat	
Prostory pro setkávání	

Tabulka 2 SWOT analýza  
(Vlastní zpracování, 2023)

Na základě vytvoření SWOT analýzy daného projektu došlo k ujasnění skutečností. Jako silné stránky v projektu vnímáme jeho polohu v širším centru města a výbornou příležitost pro nalezení nového využití objektu a jeho zakomponování do zbytku ulice, zároveň se jedná o historickou budovu, která by si zasloužila nový kabátek. Pozitivní věci na chystané revitalizaci je nepřítomnost ekologického zatížení a faktem odpovídající územní plán, hodící se k plánovanému projektu a jeho ideální napojení na komunikaci.

Jako slabé stránky se jeví soukromé vlastnictví, tím pádem není město způsobilé k jakýmkoliv návrhům objektu, ale může být pouze rádcem. Budova několik let chátrá a technický stav z roku 1937 s rekonstrukcí v 60. letech je už dávno nedostatečný, což znesnadňuje jeho revitalizaci a zvyšuje tak finanční náročnost revitalizace. Jelikož se objekt nachází v širším centru města, kde stojí již zástavba budov, není zde dostatečně řešeno parkování, což by se muselo vyřešit, alespoň pár parkovacích míst s magistrátem města. V rámci ochrany památkového ústavu máme svázané ruce v možnostech, jak budova bude vypadat z vnější strany.

Z externího pohledu příležitostí je pravda, že město ví o problematice této budovy, navíc ji má zmíněnou i ve strategickém plánu, jen problémem je vlastnictví soukromým subjektem. Pro danou revitalizaci je možné využít dotačních programů a podpor, které jsou určeny pro takto zasažené objekty. V rámci strategického plánu je zmíněn nedostatek sociálních služeb pro občany, do kterých patří nedostatek míst pro starší občany. Také dojde k úpravě a sjednocení ulice Dvořákovi, na které je pouze tato stavba v dezolátním stavu. Ačkoliv město s budovou nemůže nic dělat, majitelé objektu mají snahu budovu nenechat chátrat dál. Jak

bylo zmíněno v úvodu výběru zpracování domova pro seniory s možností využití prostor pro zbytek obyvatel v rámci kurzů, spolků nebo ochotnického divadla.

V posledním rámečku hrozeb se objevuje pět položek, první z nich jsou greenfieldy, jelikož výstavby na zelené louce jsou mnohem jednodušší jak technologicky, tak i organizačně a v podstatě i finančně, nemůže na nás tzv. vyskočit žádné nečekané překvapení. Problémem, který může nastat, než se celý proces přesune z bodu teoretického do realizace, je změna v dotačních programech v případě řešení projektu v delším časovém období. Po stanovení rozpočtu nikdo nemůže přesně predikovat situaci na stavebním trhu za rok nebo i později. Zároveň i řešení nečekaných situací nám může projekt výrazně zdražit. A poslední situací, která může ztížit výsledné provozování domova pro seniory, je nedostatečný zájem klientů a umístění v tomto zařízení.

### **5.2.2 Časový harmonogram a jeho etapy**

Harmonogram projektu je zpracován Ganttovým diagramem, jsou v něm napsány klíčové aktivity a zachycuje návaznosti jednotlivých akcí.

Podle časového harmonogramu projekt začne 01/2023 přípravou, stanovení studie proveditelnosti a záměr a získání finančních prostředků na realizaci projektu. Bude zahájena tvorba výkresové dokumentace, aby se mohlo požádat o stavební povolení, zároveň se bude tvořit i realizační dokumentace. V průběhu řešení dokumentace se bude spolupracovat s orgány památkové péče, aby to odpovídalo jejich požadavkům. Zároveň bude zahájena tvorba výkresové dokumentace, aby se mohlo požádat o stavební povolení. Po vypracování dokumentace určené ke stavebnímu povolení dojde k požádání o jeho získání, abychom mohli zahájit stavební práce. Mezitím investor udělá výběrové řízení na dodavatele stavby, ať při případném přiklepnutí již mohou probíhat práce na stavbě.

V realizační fázi mohou začít stavební práce, které jsou naplánovány na prosinec 2025 v počátku především demoliční práce a vyklízení budovy. Stavební práce budou probíhat zhruba 20 měsíců s dokončovacími pracemi a řešením nedodělků. Závěr stavebních prací je plánován na červen 2026, když vše půjde podle plánu, tak v srpnu 2026 dojde ke slavnostnímu otevření.



### 5.2.3 Financování

Z finančního hlediska je možnost vypočítat předběžnou cenu pomocí unifikovaných tabulek, které stanoví cenu za 1 metr krychlový obestavěného prostoru. Odvíjí se podle dlouhodobých statistik staveb a podle toho se stanoví jednotková cena z průměrné hodnoty. Základní rozdělení vychází z Jednotné klasifikace stavebních objektů (JKSO), obor výstavby, skupina a podskupina jednotlivých druhů staveb a poslední dělení značí konstrukčně materiálová charakteristika. Tato varianta propočtu slouží k prvotnímu odhadu ceny stavební práce, jehož odchylka může dosahovat až 25 %. Obvykle odchylka dosahuje nějakých 15 %.

V našem případě se jedná o budovu občanské výstavby skupiny 801, podskupina 9 budovy pro sociální péči. Jedná se tedy o označení 801.9. dle daných informací:

JKSO		průměr
801	Budovy občanské výstavby	10400
801.1	Budovy pro zdravotní péči	11500
801.2	Budovy pro komunální služby a osobní hygienu	12475
801.3	Budovy pro výuku a výchovu	10435
801.4	Budovy pro vědu, kulturu a osvětu	12440
801.5	Budovy pro tělovýchovu	11160
801.6	Budovy pro řízení, správu a administrativu	10320
801.7	Budovy pro společné ubytování a rekreaci	10170
801.8	Budovy pro obchod a společné stravování	9800
801.9	Budovy pro sociální péči	8860

Obrázek 15 Tabulka cenových ukazatelů za rok 2023

(Cenovásoustava.cz, 2023)

Obestavěný prostor	8.500 m <sup>3</sup>
Užitná plocha pokojů	1.400 m <sup>2</sup>
Z toho 2lůžkových 40 o výměře 25 m <sup>2</sup>	1.000 m <sup>2</sup>
Z toho 1lůžkových 20 o výměře 16 m <sup>2</sup>	320 m <sup>2</sup>
Z toho 2 zaměstnanecké byty	80 m <sup>2</sup>
Užitná plocha společných prostor	400 m <sup>2</sup>

Z tabulky lze vyčíst že průměrná cena budovy pro sociální péči vychází na 8.860 Kč bez DPH.

$$\text{Výpočet předběžné ceny} = 8.500 \times 8.860 = 75.310.000 \text{ Kč}$$

Pro přesnější hodnotu přičteme 15 % odchylku a dostaneme celkovou předběžnou cenu projektu základních rozpočtových nákladů.

$$\text{Celková ZRN} = 75.310.000 \times 1.15 = 86.606.500 \text{ Kč}$$

Pro výhodnost investice spočítáme přibližnou dobu návratnosti, kterou bude možné porovnat s druhým návrhem objektu. Při průměrné ceně pro klienta za odpovídající služby v rámci ubytování a stravy je cena stanovena na 16.000/měsíc - 192.000 Kč/rok, při plné obsazenosti 100 osobami tak činí tržba 19.200.000 Kč, po odečtení nákladů na provoz



(potravin, energie, prádelna...) 400.000 Kč/měsíc - 4.800.000 Kč/rok, mzdové náklady při zaměstnání 25 zaměstnanců budou činit 700.000 Kč/měsíc - 8.400.000 Kč/rok. Po odečtení těchto složek se dostáváme na výnos 6.000.000 za rok.

$$\text{Návratnost investice} = \frac{86.606.500}{6.000.000} = 14,43 \text{ let}$$

Při těchto částkách se nám počáteční investice vrátí za 14,43 let při plné obsazenosti domova pro seniory.

$$\text{Čistý roční výnos} = \frac{6.000.000}{86.606.500} \times 100 = 6,93 \%$$

(Tomek, 2019)

### Možnosti financování

V teoretické části jsme zmínili možnosti financování pomocí veřejných zdrojů na revitalizaci brownfieldu. Z vybraných fondů vyšly dvě možné varianty, které by se daly využít, jednou je integrovaný regionální operační systém a druhou je možnost úvěru z programu expanze. Nejobecněji nabízený program Regenerace brownfieldů pro podnikatelské využití nelze využít z důvodu hlavní podmínky, a to splněním částky za metr obestavěného prostoru nepřesáhne 6.500 Kč, navíc tento fond podporuje především kraje a městské municipality, které vlastní takové objekty. Je také možné využít vlastních zdrojů.

#### *Integrovaný regionální operační systém – IROP*

Tento program má za cíl zlepšit kvalitu života v regionech. Jeho dosah je propleten v 10 podkategoriích. V případě tohoto projektu se jedná o podkategorii sociální infrastruktura, která podporuje domácnosti s nízkými příjmy a skupiny, které jsou znevýhodněny a mají zvláštní potřeby, především pomocí integrovaných opatření, což obsahuje i bydlení a sociální služby. Hlavními aktéry, které má program ovlivnit jsou právě senioři. Tento systém je nabízen z možností programu Evropského fondu pro regionální rozvoj. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2020)

#### *Program expanze*

Jedná se o hlavní nástroj Ministerstva průmyslu a obchodu, zaměřuje se na poskytování podpory podnikatelům dvěma variantami, buď pomocí úvěru nebo záruk. Úvěrová část poskytuje bezúročné úvěry až do výše 45 % způsobilých výdajů v částce 600.000 - 60.000.000 Kč. Záruky poskytují až do výše 80 % jistiny zaručovaného úvěru v částkách mezi 1 a 60 miliony Kč. (Národní rozvojová Banka, 2023)

## **5.2.4 Možná rizika projektu**

Rizika, která mohou nastat při celkovém trvání projektu jsou členěna do tří skupin. Jedná se o rizika finanční, technická a provozní. Některé z rizik jsou již zmíněny ve SWOT analýze.

### Finanční rizika

Může se stát, že nedojde k získání takového rozpočtu, který bude vyžadovat projekt.

Další finanční riziko souvisí se zdroji, nezískání dotací je nebezpečí, jelikož se jedná o velkou část rozpočtu.

Vývoj stavebního trhu může taky ovlivnit projekt. Velká pravděpodobnost vzniku změnových listů, které vyjadřují vady objektu, které nejdou dopředu zjistit a spočítat. Obvykle se jedná o 10 % rozpočtové ceny.

### Technická rizika

Stav uvnitř budovy může představovat rizika, která nebyla možná dříve zjistit.

Komplikace při řešení projektové dokumentace s ohledem na orgány stavebního úřadu a památkové péče.

Nesplnění termínů stanovených v časovém harmonogramu

Ceny potřebného materiálu ovlivní i technická rizika a bude muset dojít k případným změnám a využití levnějších materiálů.

### Provozní rizika

Znovu mohou ovlivnit finanční rizika i celý provozní proces, bez financí to nelze a při správné přípravě projektu jsou finance jednou z prvních věcí, co musí být zajištěno.

Ve SWOT analýze zmíněná varianta nedostatečné poptávky po vzniklé službě.

Nekvalitní zpracování stavebních prací, které jsou eliminovány pomocí důkladného výběru stavební firmy při výběrových řízeních. Nedostatečné obsazení zdravotního personálu.

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení		
			P	D	P*D
1.	Finanční rizika	Nenaplnění dostatečných f. zdrojů	2	5	10
2.		Nezískání dotací	2	4	8
3.		Vývoj stavebního trhu	3	2	6
4.		Změnové listy	3	3	9
5.	Technická rizika	Technický stav budovy	3	4	12
6.		Projektová dokumentace	2	3	6
7.		Časový skluz	3	2	6
8.		Kvalita materiálu	1	2	2
9.	Provozní rizika	Nedostatečná poptávka klientů	3	4	12
10.		Nekvalitní stavební práce	1	3	3
11.		Nedostatek personálu	3	2	6

Tabulka 3 Analýza rizik Domova pro seniory  
(Vlastní zpracování dle Půčka, 2023)

V tabulce č. 3 je analýza rizik obsahující všechny zmíněná rizika, každé z nich má určenou hodnotu P-pravděpodobnost, D-dopad. Obě hodnoty se pohybují na škále 1-5, s tím, že 1 je nejméně pravděpodobné/velmi malý dopad. A hodnota P\*D vyjadřuje významnost rizika. (Půček, MBA, Ph. D., 2020)

Pravděpodobnost a dopad je v číselné ose označen podle vlastního úsudku po konzultaci s projektovým manažerem ze stavební firmy.

Z finančních rizik je má nejvyšší hodnotu nenaplnění finančních prostředků na projekt, pravděpodobnost je nízká, ale dopad na projekt by to mělo velká, došlo by až k zastavení realizace. Proto to má vysokou významnost.

Z technických rizik je nejobávanější technická stav budovy s pravděpodobností 3, dopadem 4 a celkovou významností 12. Také se jedná o vysokou významnost, na které projekt stojí.

U provozních rizik je nejpodstatnější riziko obsaženo v nedostatečné poptávce klientů, bez kterých by provoz nebyl finančně zvládnutelný. Má střední pravděpodobnost a vysoký dopad na rozpočet.

Tyto tři rizika jsou vyhodnocena jako nejobávanější a je nutné proti nim přijmou určité opatření.

## **5.2.5 Personální zabezpečení projektu**

Pro úspěšné řízení tohoto projektu se vytvoří projektový tým, vedoucí neboli projektový manažer, je hlavní osobou s nejvyšším postavením, který stanoví podstatné otázky a předává instrukce do ostatních odvětví. Jeho úkolem je dodržování termínů, zdrojů a hlídání plánovaného zisku. Pomocnou rukou projektového manažera je jeho asistent, který řeší věci, na které manažer už nemá časový prostor. Tyto dvě složky se nachází v projektu po celou dobu jeho trvání. Komunikují se zainteresovanými složkami jako jsou státní orgány, projekční kancelář, orgány památkové péče, vybraný zhotovitel.

### 1. fáze – příprava

Zbytek týmu se bude měnit v průběhu projektu, jelikož projekt má více částí a doba trvání je téměř 4 roky. V prvotní části se objeví jedna z nejpodstatnějších odvětví – finance, tato část bude přítomna po celou dobu projektu, ale z různých aspektů. Stanovení předběžných nákladů z hlediska rozpočtového, řešení dotačních možností a financování, následné změny cen a navýšení rozpočtu. V této fázi se nachází také tým tvorby projektové dokumentace – architekt, projektant – stavební inženýr. Jejich úkolem je vytvoření úvodní studie, následně dokumentaci pro stavební povolení a realizační dokumentaci, vše konzultují s projektovým manažerem a jeho požadavky. Společně se setkávají ještě i s orgány památkové péče a vymýšlejí varianty, tak aby byly obě strany spokojené. V rámci právního zajištění se v týmu nachází i právní oddělení, které bude řešit smlouvy a jejich případné nedodržení. Tato skupina se také stará o udělení stavebního povolení.

V této fázi a fázi následující se prolíná výběrové řízení na hlavního zhotovitele stavby, který bude řešit celou stavební část projektu a jeho dílčí práce. A také proběhne výběrové řízení na technická dozor, který bude kontrolovat průběh ze strany investora, zda vše probíhá podle vybraných postupů.

### 2. fáze – realizace stavby

Ve druhé fázi se přesouváme z fáze plánovací do fáze realizační. V této fázi zájmy investora hlídá technický dozor stavby, který kontroluje průběh prací, dodržování harmonogramu a vytyčených milníků. Ale v podstatě se jedná o celkovou zprávu nemovitosti z hlediska technického, administrativního, finančního a časového. Může být nápomocný již při samotném výběru zhotovitele a při připomínkování Smlouvy o dílo z hlediska výše penalizace za zdržení výstavby nebo neochoty dopracování nedodělků. Jeho zájmem je chodit na kontrolní dny, kde se setkává se zhotovitelem a řeší průběh a vzniklé problémy, které mohou nastat.

Po výběru TDI přichází na řadu zhotovitel stavby, který si koordinuje celou stavební činnost projektu a vybírá svoje další subdodavatele a koordinuje jejich práce. Zhotovitel je vybrán pomocí výběrového řízení, které je popsáno pod tímto textem. Zhotovitel je dále v kontaktu s projekční kanceláří v případě změn nebo nečekaných situací.

Dále se zde objevuje koordinátor BOZP na staveništi ze strany investora, jeho úkolem je kontrola bezpečnosti práce, předpisem č. 309/2006 Sb. je dáno, že koordinátor BOZP je povinný na staveništích, kde trvání stavebních prací je delší než 30 dní a zároveň se za tuto dobu vystřídá více jak 20 osob v době delší jak den. (Česká republika, 2006)

#### *Výběrové řízení*

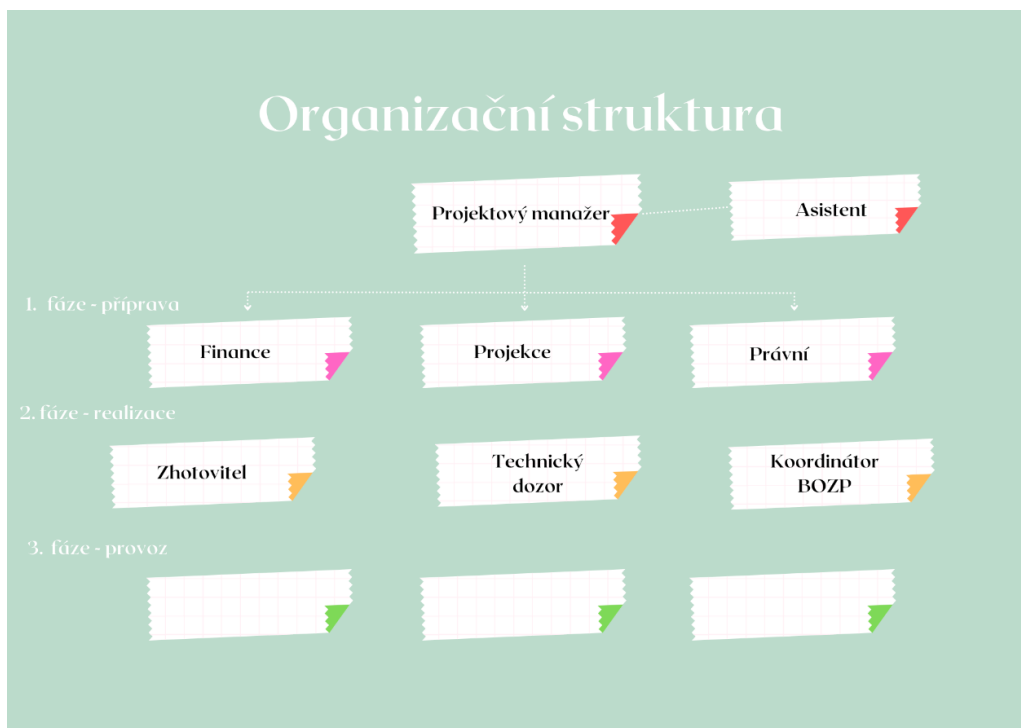
Při výběrovém řízení musí být zpracovány materiály, které budou součástí zadávací dokumentace v souvislosti jestli jde o výběr projektanta, zhotovitele nebo technického dozoru. Musí být tedy vytvořena zadávací dokumentace, která slouží jako podklad pro zpracování, dále musí být stanoveny pravidla výběrového řízení, jeho doba trvání (začátek a konec), cíl projektu, předpokládaná investiční částka a doba trvání díla ideálně s vložením plánovaného harmonogramu prací. Dále závisí, jestli je zájem oslovit pouze užší okruh společností, nebo vybere variantu veřejného kola s možností přihlášení maximálního počtu kandidátů. Vyhodnocení je na závěr v rukou investora.

V praxi se používá varianta více kolových výběrových řízení, kdy se v úvodním kole vyhodí nabídky, které nevyhovují. Dojde k upřesnění dokumentace v dalších kolech a společných meetingů s probráním možností u výstavby. Po výběru ideálního kandidáta je možné již navrhnout Smlouvu o Dílo, jelikož všechny nutné informace jsou objasněny. To samé probíhá s výběrem technického dozoru a koordinátora BOZP, který bude kontrolovat bezpečnost na stavbě za investora. (EDG)

Před plnohodnotným užíváním musí dojít ke zkušebnímu provozu objektu, po roce probíhá kolaudace, kdy v rámci plného provozu probíhá měření hluku, světla, náročnějších prací apod. Kolaudace obsahuje návštěvu HZS daného kraje, hygieny a stavebního úřadu.

#### 3. fáze – provozní

V poslední fázi už jsou všechny technické záležitosti z výstavby vyřešeny a objekt se chystá na uvedení do provozu. V tomto kroku dosud zmiňovaní aktéři, již nejsou součástí. Investor vytvoří novou společnost, ve které vybere ředitele a další klíčové osoby, které budou mít za úkol zařídit zbytek personálu a přichystat se na zahájení provozu. Předběžný návrh počítá se 25 zaměstnanci.



Obrázek 16 Organizační struktura  
(Vlastní zpracování, 2023)

## 5.3 Varianta bytového domu

### 5.3.1 Základní informace

Druhou variantou je zpracovat projekt jako bytový dům, taktéž se jedná o dlouhodobě udržitelný provoz objektu. I z hlediska architektury okolí a vzhledu budovy je možné vytvořit v objektu bytové jednotky se strukturou 1+kk až 3+kk. Celkový počet bytů v budově bude 46, jedná se o 22 bytových jednotek označení 1+kk, 10 jednotek 2+kk, 1 jednotka 3+kk a 2 služební byty. Před bytovým domem bude zřízeno parkoviště pro uživatele domu s 15 parkovacími místy, jelikož na více míst není kapacita. V přízemí bude zřízeno 20 sklepů, které budou přístupné z chodby.

Úprava budovy z vnější strany bude plánovaná stejně jako v předchozím případě, zrušení luxferů a vyčištění objektu do původního úmyslu.

Rozměry budovy:

Obestavěný prostor	8.500 m <sup>3</sup>
Užitná plocha pokojů	1.400 m <sup>2</sup>
Z toho 20 jednotek 1+kk o výměře 35 m <sup>2</sup>	700 m <sup>2</sup>
Z toho 10 jednotek 2+kk o výměře 55 m <sup>2</sup>	550 m <sup>2</sup>
Z toho 1 jednotka 3+kk o výměře 80 m <sup>2</sup>	80 m <sup>2</sup>
Z toho 2 zaměstnanecké byty	70 m <sup>2</sup>

I tento návrh odpovídá územnímu plánu, splňuje podmínku budov smíšené obytné výstavby.

Plánovaná doba přípravy projektu a jeho realizace činí 3,5 roku z důvodu řešení podkladů s památkovým ústavem, stavebním úřadem a dotčenými orgány. Z hlediska finančních předpokladů se počítá s předběžným odhadem 65 milionů korun českých bez DPH.

Cílovou skupinou jsou mladé rodiny hledající bydlení blízko centra města. V případě menších bytových jednotek 1+kk se uvažuje o pronájmu studentům vysoké školy, jelikož se nachází necelých 800 metrů od budovy fakulta logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati.

V rámci SWOT analýzy silných a slabých stránek nedojde ke změně v kategorii silných stránek. Změna ve slabých stránkách je, jelikož nyní není problémem, že se majetek nachází v soukromém vlastnictví, investor má více volné ruce k vytvoření bytových jednotek i z hlediska časového to bude méně náročná aktivita.

V kategorii příležitostí odpadnou tyto body, odpovídá na nedostatky města, prostory pro setkávání, že se tento plán nachází ve strategickém plánu. Naopak co přibude je větší investiční příležitost při prodeji bytů. V hrozbách se objevuje navíc nedostatečný zájem o koupi nebo pronájem bytu a nedodržení časového harmonogramu.

Tabulka 4 SWOT analýza bytového domu

(Vlastní zpracování, 2023)

Strenghts – silné stránky	Weaknesses – slabé stránky
Poloha blízko centra	Špatný technický stav
Historická funkcionalistická budova	Finančně zatěžující
Není ekologicky zatíženo	
Odpovídající územní plán	Omezení kvůli označení jako nemovitá kulturní památka
Snadná dostupnost z komunikace	

Opportunities – Příležitosti	Threats – Hrozby
Snaha města podpořit revitalizaci	Greenfieldy
	Změna v dotačních programech
Větší investiční příležitost	Komplikace při získávání stavebního povolení
Programy na podporu brownfields	Navýšení rozpočtu
	Nedostatečný zájem
Úprava místa	
Snaha majitelů s objektem něco dělat	Časový skluz

### 5.3.2 Časový harmonogram

Tento časový harmonogram má stejné zahájení jako v předchozím případě. přípravná fáze začne 01/2023. Vypracování dokumentace se zkrátí o 3 měsíce z důvodu neřešení podrobností nutných z hygienických důvodů při stavbě domova pro seniory. Před zahájením stavebních prací a na začátku je ještě možné dělat klientské změny v bytech. Vlastníci, kteří si nějaký byt koupí mají právo si poupravit požadavky na prostory, nelze to dělat z hlediska stěžejních konstrukcí, ale je zde prostor na změny. Jinak časový harmonogram odpovídá předchozí verzi. Díky urychlení výkresové dokumentace projekt bude zakončen o 3 měsíce dříve, a to v červnu 2026.





### 5.3.3 Financování

Z finančního hlediska je možnost vypočítat předběžnou cenu pomocí unifikovaných tabulek, které stanoví cenu za 1 metr krychlový obestavěného prostoru. Základní rozdělení vychází z Jednotné klasifikace stavebních objektů (JKSO), obor výstavby, skupina a podskupina jednotlivých druhů staveb a poslední dělení značí konstrukčně materiálová charakteristika. K ceně připočteme odchylku 15 %.

v tomto případě je to skupina 803, podskupina 1–803.1 Domy bytové typové s neunifikovanými konstrukčními soustavami.

JKSO		průměr
803	Budovy pro bydlení	9620
803.1	Domy bytové typové s neunifikovanými konstrukčními soustavami	7705
803.2	Domy bytové typové s konstrukčními soustavami panelovými	7830
803.3	Domy bytové typové s unifikovanými konstrukčními soustavami panelovými	8795
803.4	Domy bytové typové s unifikovanými konstrukčními soustavami jinými než panelovými	7710
803.5	Domy bytové netypové	9090
803.6	Domky rodinné jednobytové	8685
803.7	Domky rodinné dvoubytové	8770
803.8	Chaty pro individuální rekreaci	7830
803.9	Domky bytové se služebním vybavením	8565

Obrázek 18 Cenové ukazatele ve stavebnictví 2023  
(Cenovásoustava.cz, 2023)

V tabulce jsme si vyhledali řádek 803.1, který určuje průměrnou cenu na metr krychlový obestavěného prostoru 7.705 Kč bez DPH.

$$\text{Výpočet předběžné ceny} = 7.705 \times 8.500 = 65.492.500 \text{ Kč}$$

K této ceně se přičte odchylka 15 % a vzniknou základní rozpočtové náklady.

$$\text{Výpočet ZRN s odchylkou} = 65.492.500 \times 1,15 = 75.316.375 \text{ Kč}$$

Tuto variantu lze financovat pouze pomocí programu expanze zmíněného výše. Ideální skladbou zdrojů je složení částí prostředků investory, částečně se může jednat o žádost o úvěr. Jakmile bude projekt projednán a stavba bude povolena, začne prodej bytů, z těchto financí bude možné také financovat výstavbu, ale není radno počítat s tím, že se všechny byty prodají.

V případě prodeje bytů, jsou vzaty informace o průměrné ceně bytu v okrese a jsou navýšeny o nějakou částku navíc v této skladbě:

Typ	Cena za jednotku	Počet	Cena celkem
1+kk	2.500.000	22	55.000.000
2+kk	3.200.000	10	32.000.000
3+kk	4.200.000	1	4.200.000

Tabulka 5 Tržby z prodeje bytů  
(Vlastní zpracování, 2023)

Z této tabulky plyne celková tržba 91.000.000 Kč.

$$\text{Výnos} = 91.000.000 - 75.316.375 = 15.683.625 \text{ Kč hrubého zisku}$$

Druhou variantou u bytového domu je dlouhodobý pronájem bytů.

Jednotka	Měsíční nájem bez poplatků, energií	Roční	Celkový objem
1+kk	8.000	96.000	2.112.000
2+kk	14.000	168.000	1.680.000
3+kk	18.000	216.000	216.000

Tabulka 6 Varianta dlouhodobý pronájem bytů  
(Vlastní zpracování, 2023)

V případě varianty dlouhodobého pronájmu s plnou obsazeností činí celková roční tržba 4.008.000 Kč, v případě doby návratnosti investice je potřeba vypočítat hrubý roční výnos.

$$\text{Hrubý výnos} = \frac{\text{čistý měsíční nájem} \times 12}{\text{pořizovací cena}} \times 100$$

$$\text{Hrubý výnos} = \frac{4.008.000}{75.316.375} \times 100 = 5,3 \%$$

Pro upřesnění se musí vypočítat čistý výnos, který mimo jiné obsahuje náklady na udržení investice. Není 100 % jasné o jakou částku se bude jednat, tak pro ulehčení výpočtu použijeme částku 1.500/měsíc v rámci jedné bytové jednotky.

$$\text{Čistý roční výnos} = \frac{\text{měsíční nájem} \times 12 - \text{celkové náklady}}{\text{pořizovací cena}} \times 100$$

$$\text{Čistý roční výnos} = \frac{4.008.000 - 49.500}{75.316.375} \times 100 = 5,25 \%$$

Návratnost investice znamená za jak dlouho se nám vrátí investované prostředky, je to rozlišné v případě investování z vlastních zdrojů nebo při využití úvěru. V tomto případě počítáme při investování pouze vlastních zdrojů.

$$\text{Návratnost investice} = \frac{\text{pořizovací cena}}{\text{čistý roční výnos}}$$

$$\text{Návratnost investice} = \frac{75.316.375}{3.954.110} = 19 \text{ let}$$

### 5.3.4 Rizika projektu

Stejně jako v úvodní variantě rozdělujeme rizika do tří základních skupin. Některé z rizik jsou již zmíněny ve SWOT analýze.

#### Finanční rizika

Finanční rizika jsou téměř stejná jako ve variantě domova pro seniory. Nezískání potřebných financí na realizaci projektu, ať už se jedná o nedostatečné složení vlastního kapitálu ze strany investorů, což ovlivní i získání úvěru, nebo nedostatečný zájem o koupi bytů.

#### Technické rizika

Tyto rizika jsou stejná jako v předchozí variantě.

#### Provozní rizika

V těchto rizicích se může projevit neobsazení budovy, ať už nájemníky nebo majiteli. Také provozní problémy z hlediska stavebních prací s nekvalitními materiály nebo špatným lidským faktorem.

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení		
			P	D	P*D
1.	Finanční rizika	Nenaplnění dostatečných f. zdrojů	3	5	15
2.		Nezájem o koupi	2	4	8
3.		Vývoj stavebního trhu	3	2	6
4.		Změnové listy	3	3	9
5.	Technická rizika	Technický stav budovy	3	4	12
6.		Projektová dokumentace	2	3	6
7.		Časový skluz	3	2	6
8.		Kvalita materiálu	1	2	2
9.	Provozní rizika	Neobsazení budovy	3	4	12
10.		Nekvalitní stavební práce	1	3	3

Tabulka 7 Analýza rizik bytového domu  
(Vlastní zpracování, 2023)

Analýza rizik obsahuje všechny zmíněná rizika, každé z nich má určenou hodnotu P-pravděpodobnost, D-dopad. Obě hodnoty se pohybují na škále 1-5, s tím, že 1 je nejméně pravděpodobné/velmi malý dopad. A hodnota P\*D vyjadřuje významnost rizika na ovlivnění daného projektu. (Půček, MBA, Ph. D., 2020)

V rámci analýzy rizik bytového domu v tabulce č. 7, došlo k nepatrné změně u finančních rizik, kde se objevil nezájem o koupi bytů ve významnosti 8, což se řadí mezi střední rizika. V provozních rizicích zůstávají nekvalitní stavební práce/materiál, navíc je zde neobsazení budovy, což vyjadřuje velké riziko při nepoužívání objektu se nezjistí nedostatky provedené při výstavbě. Zároveň při nenaplnění se nevyberou zálohy a nastane komplikace s financemi, banky chtějí minimálně 40 % prodaných bytů, aby poskytly úvěr.

### 5.3.5 Personální zajištění projektu

Personální zajištění projektu nebude o moc jiné ve dvou fázích jako varianta předchozího řešení, v rámci projektu a jeho výstavby. Rozdílem je pouze 3. fáze provozní, v tomto případě nebude potřeba tolik personálu, ale úplně vystačí správce bytového domu, který bude zodpovídat za provoz a údržbu budovy, je v kontaktu s majitelem a řeší stížnosti a návrhy obyvatelů. Další osoba, která se objevuje v této části je údržbář, který má za úkol opravy údržbu objektu.

### 5.4 Porovnání variant

Zhodnocení daných variant je v následující tabulce č. 8. Byly brány v potaz dvě realizace, domov pro seniory a bytový dům, ve kterém jsou další dvě možnosti, jak s nemovitostí naložit.

	Domov seniorů	Bytový dům (prodej)	Bytový dům (pronájem)
Odhadované náklady	86.606.500	75.316.375	75.316.375
Odhadované výnosy	19.200.000 ročně	91.000.000	4.008.000 ročně
Zisk	6.000.000 ročně	15.683.625	3.954.110 ročně
Návratnost	14,4 roku	lhned	19 let
Čistý roční výnos	6,93 %		5,25 %

Tabulka 8 Vyhodnocení variant výstavby  
(Vlastní zpracování, 2023)

V první variantě se nachází možnost výstavby domova seniorů, jehož odhadované náklady jsou nejvyšší z možných variant - 86.606.500 Kč, odhadované výnosy z plateb za služby domova jsou 19.200.000 Kč za rok, po odečtení provozních nákladů vychází odhadovaný zisk na 6.000.000 ročně s celkovou návratností investice za necelých 15 let a čistý roční výnos se pohybuje okolo 7 %. Tato varianta je, jako i ty ostatní v souladu s územním plánem. Plusové body této varianty jsou především ve využití projektu pro sociální skupiny, což má město Uherské Hradiště ve svém strategickém plánu.

Ve druhé variantě u bytového domu se uvažuje o prodeji všech bytových jednotek. Odhadované náklady jsou 75.316.375 Kč, odhadované výnosy z prodeje dosahují 91.000.000 Kč a zisk je vyčíslen na 15.683.625. Další ukazatele nejsou spočteny z důvodu okamžitého prodeje po dostavbě. Z toho vyplývá, že návratnost investice je okamžitá, v případě úspěšnosti prodeje všech bytových jednotek. Ačkoliv s aktuální situací na stavebním trhu a vývoji cen hypoték je nereálná.

V poslední variantě se uvažuje nad zanecháním všech bytových jednotek investorovi s následným pronájmem. Náklady jsou stejné jako v předchozí variantě, ale odhadované výnosy se liší, vycházejí na 4.008.000 Kč za rok, po odečtení nákladů na udržení investice zisk dosahuje hodnoty 3.954.110 Kč ročně, touto ziskovostí se návratnost projektu odhaduje na 19 let s čistým ročním výnosem 5,25 %.

Kromě financí se jedná o rozdíl pouze v časovém harmonogramu, kde při výstavbě bytového domu je plán zkrácen o 3 měsíce. Následně je rozdíl v provozní části, kde se nachází jiný účel objektu. Každý vyžaduje jiné personální zajištění. V případě domova pro seniory vznikne zhruba 25 nových pracovních míst, zatímco v případě bytového domu je potřeba pouze správce, případně údržbář.

Shrnutím všech variant projektu záleží, jak rychle chceme vykazovat zisk. V případě okamžitého zisku je výhodné prodat všechny jednotky z varianty bytového domu, ale v závěru očekávat menší zisk. Vhodným řešením se jeví situace nakombinovat prodej a pronájem bytů, z části bude okamžitý výnos a část bude generovat zisky postupně po splacení vstupního kapitálu. Úspěšnou variantou, ať už z hlediska financí nebo podporou strategického plánu je výstavba domova pro seniory, navíc vzniknou i nová pracovní místa, ačkoliv výstavba je časově náročnější i v případě všech předpisů, které musí domov pro seniory splňovat. Vznikne tak dlouhodobý generátor příjmu.

## Závěr

Závěrem z této práce vyplývá, že revitalizace je jedním z klíčových témat v oblasti managementu, strategického plánování a územního rozvoje. Podstatná je v kontextu udržitelnosti a zodpovědného čerpání zdrojů, což je v dnešní době čím dál důležitější téma.

Teoretická část je zaměřena na sběr informací nutných pro využití v praktické části a dále je rozvíjí. Také byl popsán management rozvoje měst a brownfields a jejich typologie. V rámci managementu byli přiblíženy pojmy tohoto tématu, strategie a strategické plánování, územní a městské plánování. U projektového managementu byly představeny fáze projektu a možnost zpracování časového harmonogramu a stručný popis studie proveditelnosti. Další kapitola se zabývala brownfields a jejich typologií, definicemi vybraných pojmů, příčinami vzniku a následnými dopady a rozdělení brownfieldů pomocí různých kritérií. Součástí byla i právní část, která se zaměřila na zákony zabývající se touto problematikou. Dále byla uvedena časová osa v případě revitalizace a její postup, včetně následného výpisu zdrojů financování.

V úvodu praktické části byla popsána situace města s jejich napojením na strategický plán a územní plán dle katastru nemovitostí. Ve stěžejní části práce jsme se věnovali možnosti návrhu revitalizace brownfieldů ve variantách domova pro seniory a bytového domu.

Návrh těchto dvou variant je jiný, každý případ vyžaduje individuální přístup k řešení a analýzu. Při tvorbě návrhu je nutné zhodnotit aspekty, jako například lokalitu, územní plán pro určení účelu oblasti, potřeby společnosti a finanční možnosti. Po určení základních cílů projektu, stanovení cílové skupiny, potřeb města a možností je možné vytvořit návrh.

Při zpracování předběžné studie proveditelnosti, se pomocí různých aspektů, především pomocí strategie města i ekonomického hlediska hledá správné řešení. Při analyzování silných a slabých stránek a zhodnocení projektu se navrhl časový harmonogram projektu, který trvá po dobu 4 let. Finanční kalkulace jsou provedeny pomocí jednotné klasifikace stavebních objektů, které určují cenu za obestavěný metr. Tyto výpočty jsou dostatečné pro stanovení předběžných nákladů. Stanovení rizik a personálního zajištění je také součástí práce. Tyto body jsou popsány pro obě varianty zvlášť.

Ze studie proveditelnosti vyplývají problémy a výzvy, které se mohou při konání celé revitalizace objevit. Jedná se především o náročnost procesu revitalizace v porovnání s výstavbou na zelené louce. Další problémovou situací je finančním zabezpečení, což mohou zkomplikovat změny v dotačních programech, nedostatečné vklady investorů nebo neobdržení plánované výše úvěru, kvůli nedostatečným prodejům v rámci bytového domu. Víra v úzkou spolupráci mezi majiteli brownfieldu, místními úřady a místní komunitou, nám dává naději na překonání této výzvy.

Při využití moderních technologií a ekologického řešení pomůže snížit dopad na životní prostředí správná revitalizace brownfieldů. Výsledek této práce může být užitečný pro vlastníky, úřady nebo další zainteresované strany v této problematice.

Zhodnocení variant rozhodlo v prospěch domova pro seniory. Domov pro seniory je odpovědí na potřeby města, jako například zvýšení kvality života pro starší občany,

vytvoření pracovních příležitostí a generování příjmů pro majitele z dlouhodobého hlediska.

Úspěšnou revitalizaci určuje především správné řízení a strategické plánování. Zapojení místních obyvatel a komunit do procesu plánování je důležité v měřítku dosažení udržitelného využití těchto prostor.

## Citovaná literatura

- ACSA, 2023. Strategické plánování: Strategické řízení. In: <https://www.acsa.cz> [online]. ČR: Akademické centrum studentských aktivit [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.acsa.cz/verejnasprava/uzitecne/strategicke-planovani/>
- AQE.CZ, 2021. Studie proveditelnosti. In: <https://www.aqe.cz> [online]. Brno: AQE [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.aqe.cz/studie-proveditelnosti>
- BIČAN, RNDR. a Mgr. ROCHOVANSKÝ, 2017. *Návrhová část programu rozvoje města do roku 2030: Vize pro město 2030*. 1. vydání. Uherské Hradiště: Město Uherské Hradiště, 107 s. Dostupné také z: <https://www.mesto-uh.cz/file/8554/>
- BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ, 2011. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Vyd. 2., přeprac. a rozš. Praha: Karolinum. ISBN 978-802-4619-743.
- BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4732-756.
- BOČKOVÁ, Kateřina, Albert OLÁH a Michal HANÁK, 2020. *Projektový management: Učebnice pro studijní program management*. 1. vydání. Dubnica nad Váhom: VŠ DTI. ISBN 978-80-89732-94-4.
- BROWNFIELDY.EU, 2018. Brownfieldy - Finanční podpora. In: <https://www.brownfieldy.eu> [online]. ČR: brownfieldy.eu [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.brownfieldy.eu/financni-podpora/>
- BROWNFIELDY.EU, 2023. Historie brownfieldu. In: <https://www.brownfieldy.eu> [online]. brownfieldy.eu [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://www.brownfieldy.eu/historie/>
- CENOVÁSOUSTAVA.CZ, 2023. Cenové ukazatele ve stavebnictví 2023. In: [Www.cenovasoustava.cz](http://www.cenovasoustava.cz) [online]. ČR [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: [https://www.cenovasoustava.cz/dok/ceny/thu\\_2023.html](https://www.cenovasoustava.cz/dok/ceny/thu_2023.html)
- CZECHINVEST, 2023. *Komunitní strategické plánování* [online]. ČR: czechinvest [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-municipality/Online-akademie-pro-starosty/Strategicky-rozvoj-obce/Komunitni-strategicke-planovani>
- CZECHINVEST, 2004. Studie proveditelnosti. In: <https://www.czechinvest.org> [online]. ČR: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-municipality/Online-akademie-pro-starosty/Strategicky-rozvoj-obce/Studie-proveditelnosti>
- ČECH, Petr, 2019. Městské lázně obsadí restaurace, minipivovar a byty. *Idobryden.cz* [online]. 2019 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.idobryden.cz/zpravy/mestske-lazne-obsadi-restaurace-minipivovar-a-byty-49387.html>
- ČECH, Petr, 2021. Fuchsovy lázně zůstávají nedotčeny, majitel bojuje s kostlivci. *Idobryden.cz* [online]. 2021 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.idobryden.cz/zpravy/fuchsovy-lazne-zustavaji-nedotceny-majitel-bojuje-s-kostlivci-54207.html>



- ČESKÁ REPUBLIKA, 1992. Zákon č. 334/1992 Sb.: Zákon České národní rady o ochraně zemědělského půdního fondu. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ČR, ročník 1992, 68/1992. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-334>
- ČESKÁ REPUBLIKA, 2000. Zákon č. 248/2000 Sb.: Zákon o podpoře regionálního rozvoje. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ČR, ročník 2000, 73/2000. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-248>
- ČESKÁ REPUBLIKA, 2001. Zákon č. 100/2001 Sb.: Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ČR, ročník 2001. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-100>
- ČESKÁ REPUBLIKA, 2006. Zákon č. 309/2006 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ČR. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>
- ČESKÁ REPUBLIKA, 2006. Zákon č. 183/2006 Sb.: Stavební zákon. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ČR, ročník 2006. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>
- ČESKÁ REPUBLIKA, 1992. *Zákon č. 114/1992 Sb.: Zákon České národní rady o ochraně přírody a krajiny*. In: . ČR, 28/1992. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-114>
- ČESKÁ REPUBLIKA, 2008. Zákon č. 167/2008 Sb.: Zákon o předcházení ekologické újmě a o její nápravě a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ČR, 53/2008. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-167>
- ČEVELOVÁ, Magdalena, 2011. *SWOT analýza: Jak a hlavně proč ji sestavit* [online]. In: . ČR: cevelova.cz [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-802-4756-202.
- DOLEŽELOVÁ, Lucie, 2015. *Regenerace brownfieldů: vývoj politik a příklady realizací*. Praha: IREAS, Institut pro strukturální politiku. ISBN 978-80-86684-96-3.
- DONNELLY, James, James GIBSON a John IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-422-9.
- DOTACEEU.CZ, 2023. Informace o fondech. In: <https://www.dotaceeu.cz> [online]. ČR: DotaceEU [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/informace-o-fondech>
- DVOŘÁKOVÁ LIŠKOVÁ, Zuzana, Barbora VOJVODÍKOVÁ a Tereza MAJSTRÍKOVÁ, 2016. *Základy brownfieldů v ekonomických souvislostech*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-624-1.
- EDG. Organizace výběrových řízení. In: <https://edg.cz> [online]. Praha: edg.cz [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://edg.cz/organizace-vyberovych-rizeni/>
- EVROPSKÁ KOMISE, 2021. European Regional Development fund. In: <https://ec.europa.eu> [online]. EU: [ec.europa.eu](https://ec.europa.eu) [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/erdf\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en)

- EVROPSKÁ KOMISE, 2021. Cohesion fund. In: <https://ec.europa.eu> [online]. EU: ec.europa.eu [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/cohesion-fund\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/cohesion-fund_en)
- FERBER, U., P. NATHANAIL a J. BERGATT JACKSON, 2006. Brownfields příručka. In: *LIFELONG EDUCATIONAL PROJECT ON BROWNFIELDS* [online]. EU, s. 91 [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: doi:CZ/04/B/F/PP-168014
- FIŠTRÓN, 2017. SMART metoda: Jak správně definovat cíle. In: *Fistro.cz* [online]. ? : Fistro.cz [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/smart-metoda-jak-spravne-definovat-cile/>
- GOOGLE MAPS, 2023. Mapa objektu. In: <https://www.google.com/maps> [online]. Google maps [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Dvo%C5%99%C3%A1kova,+686+01+Uhersk%C3%A9+Hradi%C5%A1t%C4%9B/@49.06735,17.4645074,18.78z/data=!4m6!3m5!1s0x47131447f3797377:0x6c4c79096ec534e6!8m2!3d49.0674136!4d17.4663764!16s%2F1tdwz866>
- HAVIČ, Jan, 2019. Definice ploch užitná, podlahová, obytná a užitková. In: <https://www.havic.cz> [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.havic.cz/blog/definice-ploch-uzitna-podlahova-obytna-uzitkova>
- HLAVATÁ, Miluše a Iva JANÁKOVÁ, 2019. *Projektování technologií* [online]. 1. vydání. Ostrava: VŠB TUO [cit. 2023-04-11]. ISBN 9788024843759. Dostupné z: <https://www.hgf.vsb.cz/export/sites/hgf/546/.content/galerie-souboru/Studijni-materialy/Projektovani-technologiei.pdf>
- HTTPS://OR.JUSTICE.CZ, 2023. Výpis z obchodního rejstříku firmy R & R Invest s.r.o. In: <https://or.justice.cz> [online]. Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=324158&typ=UPLNY>
- <https://www.rrinvest.cz/>. In: *Www.rrinvest.cz* [online]. ČR [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.rrinvest.cz/>
- HUDEČEK, Tomáš, 2019. *Řízení a správa města*. [Praha]: Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy. ISBN 978-80-87931-98-1.
- JACKSON BARNETT, Jiřina, Wolfgang BERGATT a Jan VOTOČEK, 2010. *2010 Metodika inventarizace brownfieldů v úrovni ORP: Pracovní balíček č. 5 Výstup projektu č. 5.3.6: Ústí nad Labem* [online]. In: . s. 32 [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www.usti-nad-labem.cz/files/metodika-p.pdf>
- KADERÁBKOVÁ, Božena a Marian PIECHA, 2009. *Brownfields: jak vznikají a co s nimi*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-239.
- KATASTR NEMOVITOSTÍ, 2023. Nahlížení do katastru nemovitostí: Parcela 325/2. In: <https://nahliznidokn.cuzk.cz> [online]. ČR: ČÚZK [cit. 2023-04-04].
- KOMENDOVÁ, Nelly, 2008. *Uherské Hradiště - Městské lázně* [online]. Národní památkový ústav, **2008**, 21 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: [https://iispp.npu.cz/mis\\_public/documentDetail.htm?id=232245](https://iispp.npu.cz/mis_public/documentDetail.htm?id=232245)
- KUK, Michal, 2018. <https://frankbold.org/poradna/uzemni-planovani/uzemni-planovani/nastroje-uzemniho-planovani/rada/co-je-regulacni-plan-a-verejne-prostranstvi>. In: <https://frankbold.org>

[online]. Frankbold [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://frankbold.org/poradna/uzemni-planovani/uzemni-planovani/nastroje-uzemniho-planovani/rada/co-je-regulacni-plan-a-verejne-prostranstvi>

M. BRYSON, John a Farnum K. ALSTON, 2011. *Creating Your Strategic Plan : A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. 3. vydání. UK: John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN 9780470405352.

MAGISTRÁT MĚSTA ÚSTÍ NAD LABEM, 2017. Akční plán. In: <Http://www.strategie-usti.cz> [online]. Ústí nad Labem: Magistrát města Ústí nad Labem, Odbor strategického rozvoje, oddělení koncepcí [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <http://www.strategie-usti.cz/akcni-plan>

MAIER, Karel a Vít ŘEZÁČ, 1994. *Ekonomika v území: urbanistická ekonomika a územní rozvoj*. Vyd. 3., přeprac. V Praze: Nakladatelství ČVUT. ISBN 80-010-3447-X.

MALIPHANT, Andrew, 2018. *Local Regeneration Handbook*. 1. vydání. London: SAGE Publications. ISBN 9781526426994.

MANAGEMENTMANIA.COM, 2017. Strategie. In: <Https://managementmania.com> [online]. Wilmington (DE): Management Mania [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>

MANAGEMENTMANIA.COM, 2018. Plán (Plan). In: <Https://managementmania.com> [online]. Wilmington (DE): Management Mania [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/plan>

MANAGEMENTMANIA.COM, 2018. Studie proveditelnosti: (feasibility study). In: <Https://managementmania.com> [online]. Wilmington (DE): Management Mania [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/studie-proveditelnosti>

MANAGEMENTMANIA.COM, 2019. Strategické cíle. In: <Https://managementmania.com> [online]. Wilmington (DE): Management Mania [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-cile>

MAPA ČESKÉ REPUBLIKY, <http://www.mapaceskerepubliky.cz/mapa-okresu>. Mapa okresu. In: <Http://www.mapaceskerepubliky.cz> [online]. ČR: Mapa České republiky [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <http://www.mapaceskerepubliky.cz/mapa-okresu>

MARKOVÁ, Blanka, Ondřej SLACH a Michaela HEČKOVÁ, 2013. *Továrny na sny: základní desatero úspěchu při zavádění horizontálních projektů a kreativních inkubátorů a příklady dobré praxe rekonverze industriálního dědictví*. [Plzeň: Plzeň 2015]. ISBN 978-80-905671-3-9.

MĚSTO STRAKONICE, 2023. Co je cílem územního plánování?. In: <Https://www.strakonice.eu> [online]. Strakonice: Město Strakonice [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.strakonice.eu/content/co-je-cilem-uzemniho-planovani>

MĚSTO UHERSKÉ HRADIŠTĚ, 2020. Územní plán Uherské Hradiště. In: <Https://gis.mesto-uh.cz> [online]. Uherské Hradiště: Město Uherské Hradiště [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://gis.mesto-uh.cz/mapa/uzemni-plan/?c=-537434.35%3A-1181239.05&z=6&lb=upd-uherske-hradiste-hlv&ly=hr%2Cad%2Cul&lbo=1&lyo=>

MĚSTO UHERSKÉ HRADIŠTĚ, 2023. Základní informace o městě. In: *Mesto-uh.cz* [online]. Uherské Hradiště: Město Uherské Hradiště [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.mesto-uh.cz/zakladni-informace-o-meste>

MINISTERSTVO OBCHODU A PRŮMYSLU, 2019. Příručka pro investory při revitalizaci brownfieldů k aplikaci principů energetické efektivity a udržitelnosti. In: *Příručka pro investory při revitalizaci brownfieldu* [online]. ? : Česká rada pro šetrné budovy, s. 42 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.czgbc.org/files/2020/01/97cb6d821824d003e81663b87fb509c9.pdf>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, 2020. IROP 2021-2027. In: *Https://irop.mmr.cz* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://irop.mmr.cz/cs/irop-2021-2027>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, 2023. Demolice budov v sociálně vyloučených lokalitách. In: *Https://www.mmr.cz* [online]. ČR: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/narodni-dotace/podpora-a-rozvoj-regionu/podpora-revitalizace-uzemi-2023/demolice-budov-socialne-vyloucenych-lokalitach>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2020. Strategie regionálního rozvoje 2021+. In: *Https://mmr.cz* [online]. ČR: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/regionalni-rozvoj/strategie-regionalniho-rozvoje-cr-2021>

NÁRODNÍ ROZVOJOVÁ BANKA, 2023. NRB - Expanze. In: *Https://www.nrb.cz* [online]. ČR: Národní rozvojová banka [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.nrb.cz/produkt/expanze/>

OPZP, 2021. Nabídka dotací OPZP. In: *Https://opzp.cz* [online]. ? : OPZP [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://opzp.cz/nabidka-dotaci/>

OR.JUSTICE.CZ, 2023. Výpis z obchodního rejstříku firmy MONTECO. In: *Or.justice.cz* [online]. ČR: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=566980&typ=UPLNY>

OR.JUSTICE.CZ, 2023. Výpis z obchodního rejstříku firmy ROGAT. In: *Or.justice.cz* [online]. ČR: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=584601&typ=UPLNY>

PEEL, Deborah, 2011. *Marketing the built environment? The buck stops with strategic planning: Journal od Surveying, Construction and Property*. 2011(2), 1-5.

PROJEKTOVĚ.CZ, 2023. Ganttův diagram. In: *Https://www.projektove.cz* [online]. projektove.cz [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.projektove.cz/vlastnosti/ganttuv-diagram>

PŮČEK, MBA, PH. D., doc. Ing. Milan Jan, 2020. *Techniky efektivního řízení měst a obcí: Část analýza rizik* [online]. In: . Praha: Národní síť Zdravých měst ČR, s. 31 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analiza-rizik-text-metodika.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analiza-rizik-text-metodika.pdf)

ŘÍHOVÁ, Vladislava a Zuzana KŘENKOVÁ, 2018. Funkcionalistické lázně v Uherském Hradišti ve světle stavebně historického průzkumu. *Společenskovední recenzovaný časopis pro moravsko-slovenské pomezí*. 2018, 245-263.

SKLENÁŘ, Tomáš a Alena NAVRÁTILOVÁ, 2010. *Územní studie* [online]. 1. vydání. ČR: Ústav územního rozvoje Ministerstvo pro místní rozvoj, Odbor územního plánování [cit. 2023-02-20]. ISBN -. Dostupné z: [https://mmr.cz/getmedia/f653ecc5-e6e8-4825-b36d-374042a4b167/UzemniStudie\\_17122010.pdf](https://mmr.cz/getmedia/f653ecc5-e6e8-4825-b36d-374042a4b167/UzemniStudie_17122010.pdf)

SLOVÁCKÉ MUZEUM UHERSKÉ HRADIŠTĚ, 1937. *Dokumentace Slováckého muzea v Uherském Hradišti*. Slovácké muzeum.

ŠNAJDAROVÁ, 2020. Stavební uzávěra - co to znamená a jak postupovat. In: <https://stavimbydlim.cz> [online]. ČR: Stavímbydlím.cz [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: [https://stavimbydlim.cz/stavebni-uzavera-co-to-je-kde-lze-zjistit/?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=stavebni-uzavera-co-to-je-kde-lze-zjistit](https://stavimbydlim.cz/stavebni-uzavera-co-to-je-kde-lze-zjistit/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=stavebni-uzavera-co-to-je-kde-lze-zjistit)

TOMEK, Pavel, 2019. Jak si spočítat návratnost investice do nemovitostí. In: <https://www.adol.cz> [online]. ČR: adol.cz [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.adol.cz/blog-jak-si-spicitat-navratnost-investice-do-nemovitosti/>

VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-808-7865-699.

WIKIPEDIA, 2001. Urbanismus. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Urbanismus>

WIKIPEDIA, 2001. Ganttův diagram. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Gantt%C5%AFv\\_diagram](https://cs.wikipedia.org/wiki/Gantt%C5%AFv_diagram)

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Pyramida hierarchie stupňů řízení managementu .....	13
Obrázek 2 Pyramida strategického plánování .....	17
Obrázek 3 Projektové fáze .....	21
Obrázek 4 Časová osa revitalizace .....	33
Obrázek 5 Mapa s vyznačeným objektem .....	41
Obrázek 6 Označený objekt na katastru nemovitostí .....	42
Obrázek 7 Mapa okresu .....	43
Obrázek 8 Původní lázně .....	45
Obrázek 9 Pohled na nové lázně .....	46
Obrázek 10 Bazény se studenou a teplou vodou .....	46
Obrázek 11 Vnitřní zchátralé prostory .....	48
Obrázek 12 Aktuální vzhled lázní .....	48
Obrázek 13 Územní plán Uherské Hradiště .....	49
Obrázek 14 Ganttův diagram .....	55
Obrázek 15 Tabulka cenových ukazatelů za rok 2023 .....	56
Obrázek 16 Organizační struktura .....	61
Obrázek 17 Ganttův diagram bytového domu .....	64
Obrázek 18 Cenové ukazatele ve stavebnictví 2023 .....	65

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Ukázka Ganttova diagramu .....	23
Tabulka 2 SWOT analýza .....	53
Tabulka 3 Analýza rizik Domova pro seniory .....	58
Tabulka 4 SWOT analýza bytového domu.....	62
Tabulka 5 Tržby z prodeje bytů .....	65
Tabulka 6 Varianta dlouhodobý pronájem bytů .....	66
Tabulka 7 Analýza rizik bytového domu .....	67
Tabulka 8 Vyhodnocení variant výstavby.....	68

## Seznam zkratek

API	Agentura pro podnikání a inovace
Atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CABERNET	Concerted Action on Brownfield and Economic Regeneration Network
Č.	Číslo
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické
DPH	Daň z přidané hodnoty
DOSS	Dotčené orgány státní správy
HZS	Hasičský záchranný sbor
Ing.	Inženýr
IZS	Integrovaný záchranný systém
JKSO	Jednotná klasifikace stavebních objektů
Např.	Například
Obr.	Obrázek
PMI	Project Management Institute
PR	Public relations
PS	Pracovní skupina
RP	Regulační plán
S. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SMART	Specific, measurable, achievable, relevant, timed
Sb.	Sbírka
SWOT	Strenghts, weaknesess, opportunities, threats
USP	Unique selling proposition



