

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Výstavba sportovní infrastruktury a ekonomické
modely jejich provozování

Construction of Sport Infrastructure and Economic
Models of its Operation

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

MUSIL

PETR

2024



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Musil** Jméno: **Petr** Osobní číslo: **482458**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Výstavba sportovní infrastruktury a ekonomické modely jejich provozování

Název diplomové práce anglicky:

Construction of Sport Infrastructure and Economic Models of its Operation

Pokyny pro vypracování:

Zdůvodnění tématu a potřeby:

Hlavním důvodem zvolení tohoto tématu diplomové práce je motivace zvýšit kvalitu a dostupnost výstavby sportovní infrastruktury (sportovních hal) v ČR.

Cíl práce:

Cílem práce je vytvoření ekonomických modelů provozování sportovní infrastruktury (sportovních hal) ve vazbě na investiční náklady. Tyto ekonomické modely následně interpretovat sportovním svazům a potenciálními investory, kteří mohou výsledky využít v rozhodovacím procesu výstavby sportovní infrastruktury v ČR.

Díličí cíle / výzkumné otázky:

Jaké ekonomické modely je možné využít pro výstavbu sportovní infrastruktury v ČR (soukromý investor/municipality).

Seznam doporučené literatury:

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMES a Karel STEKER. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 3., komplexně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 272 s. ISBN 978-80-271-0413-0.
VOHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada Publishing, 2011, 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Petr Fanta, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

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

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **25.04.2024**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Petr Fanta, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Musil, Petr. *Výstavba sportovní infrastruktury a ekonomické modely jejich provozování*.
Praha: ČVUT 2024. Diplomová 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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: 07. 04. 2024

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych rád vyjádřil svou upřímnou vděčnost Ing. Petrovi Fantovi, Ph.D., za jeho neocenitelnou podporu, odborné vedení a cenné rady během celého procesu psaní této diplomové práce.

Zároveň bych chtěl srdečně poděkovat dalším lidem, kteří věnovali svůj čas a ochotu poskytnout mi informace pro zpracování diplomové práce. Díky těmto poznatkům jsem mohl lépe porozumět problematice investičních projektů v rámci sportovní infrastruktury v České republice. Rád bych jménem uvedl:

- Petr Musil
- Ing. Arch. Štěpán Vacík
- Ing. Jan Jirovský
- Mgr. David Šimek, MBA
- Ing. Markéta Nechvátalová
- Tomáš Frank
- Ing. Ivan Iro
- Ing. Michal Chyba
- Michal Konečný

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá výstavbou sportovní infrastruktury a ekonomickými modely jejich provozování. Její obsah je rozdělen do dvou částí. První část je věnována definici sportu a infrastruktury v ČR, projektovému řízení, finanční analýze a metodám hodnocení investičního projektu. Na teoretickou část navazuje praktická část, která se zabývá realizací investičního projektu na vybudování sportovní haly, jejich ekonomickými modely a možnostmi provozování. Na závěr jsou uvedeny možné návrhy a doporučení vyplývající z provedené analýzy.

Klíčová slova

sportovní infrastruktura v České republice, investiční projekt, ekonomické modely, metody hodnocení investičního projektu

Abstract

This master thesis deals with the construction of sports infrastructure and economic models of their operation. Its content is divided into two parts. The first part is focused on the definition of sports and infrastructure in the Czech Republic, project management, financial analysis and methods of investment project evaluation. The theoretical part is followed by the practical part, which deals with the implementation of the investment project of constructing a sports hall, their economic models and the possibilities of operation. Finally, possible suggestions and recommendations resulting from the analysis are presented.

Key words

sports infrastructure in the Czech Republic, investment project, economic models, investment project evaluation methods

Obsah

Seznam zkratk a značek	5
Úvod.....	6
1 Definice sportu a infrastruktury v ČR.....	8
1.1 Sportovní infrastruktura v ČR.....	8
1.2 Největší sporty v ČR.....	10
1.2.1 Florbalový svaz.....	11
1.2.2 Basketbalový svaz.....	13
1.2.3 Volejbalový svaz	13
1.2.4 Svaz házené.....	14
1.2.5 Futsalový svaz.....	14
2 Projekt a projektové řízení.....	16
2.1 Projekt.....	16
2.1.1 Trojimperativ	17
2.2 Projektové řízení	18
2.2.1 Projektový tým.....	19
3 Investice a investiční projekt	22
3.1 Klasifikace investičního projektu.....	23
3.2 Zdroje financování investic do sportovních hal	24
3.3 Fáze investičního projektu	27
3.4 Rizika investičního projektu	28
4 Finanční analýza a metody hodnocení investičního projektu.....	30
4.1 Přehled o peněžních tocích investičního projektu.....	30
4.2 Metody hodnocení investic	33
4.2.1 Statické metody hodnocení investic	33
4.2.2 Dynamické metody hodnocení investic.....	35
4.3 Další používané metody.....	37
5 Sportovní hala	40
5.1 Ověřovací studie hal pro míčové sporty.....	40
5.2 Referenční dotazník sportovních hal.....	42
5.3 Popis investičního záměru.....	45

6	Ekonomický model sportovní haly.....	49
6.1	Investiční náklady na výstavbu sportovní haly.....	49
6.2	Provozní náklady	55
6.3	Odpisový plán.....	58
6.4	Financování investičního projektu	60
6.5	Rozvrh využití sportovní haly.....	62
6.6	Cenotvorba a odhadované výnosy.....	64
6.7	Přehled o peněžních tocích.....	67
7	Metody hodnocení investičního projektu	70
7.1	Celkový a čistý příjem z investice	70
7.2	Průměrná doba návratnosti.....	71
7.3	Metoda čisté současné hodnoty (NPV).....	71
7.4	Metoda vnitřního výnosového procenta (IRR).....	72
8	Zhodnocení a návrh doporučení	74
	Závěr	81
	Seznam použité literatury	84
	Seznam elektronických zdrojů.....	86
	Seznam obrázků.....	87
	Seznam tabulek.....	88
	Seznam příloh.....	90

Seznam zkratk a značek

C	Celkový zpoplatněný kapitál ($C = D+E$)
CF	Cash flow
CP	Celkový příjem z investice
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
D	Úročný cizí kapitál
E	Vlastní kapitál
EU	Evropská unie
IN	Počáteční investiční výdaj
IPMA	International Project Management Association
IRR	Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return)
ME	Mistrovství Evropy
n	Počet let
NCP	Čistý celkový příjem z investice
NPV	Čistá současná hodnota (Net Present Value)
NSA	Národní sportovní agentura
r_d	Úroková míra placená z cizího kapitálu
r_e	Požadovaná procentní výnosnost vlastního kapitálu (náklady vlastního kapitálu)
t	Sazba daně z příjmů právnických osob
SFČR	Svaz futsalu České republiky
SH	Sportovní hala
WACC	Vážené náklady na kapitál (Weight Average Cost of Capital)

Úvod

Současný stav sportovní infrastruktury v České republice není ideální. Sportovní svazy florbalu, basketbalu, volejbalu a futsalu evidují nedostatky, které jim brání v rozvoji a pořádání vrcholových soutěžních utkání, protože kvalitních sportovních hal je v dnešní době nedostatek. Častými problémy jsou zmenšené prostory sportovní plochy, malé kapacity hlediště a další nesplňující standardy pro míčové sporty. Pro vytvoření kvalitních ekonomických modelů provozování sportovní infrastruktury je důležité mít přístup k informacím od sportovních svazů a provozovatelů, kteří mají dlouholeté zkušenosti s provozem podobných sportovních hal.

Cílem této diplomové práce bude vytvoření ekonomických modelů provozování sportovní infrastruktury (sportovních hal) ve vazbě na investiční náklady. Tyto ekonomické modely je cílem následně interpretovat sportovním svazům a potenciálním investořům (municipalitám), kteří mohou výsledky využít v rozhodovacím procesu výstavby sportovní infrastruktury v České republice.

Svou diplomovou práci rozdělím na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměřím na základní poznatky týkající se sportovní infrastruktury v České republice, projektovému řízení, finanční analýze a metodám hodnocení investičního projektu. V praktické části se budu zabývat ověřovací studií hal pro míčové sporty, referenčnímu dotazníku sportovních hal a popisu investičního záměru. Dále se budu věnovat ekonomickému modelu sportovní haly, v rámci nějž budou provedeny analýzy investičních nákladů na výstavbu sportovní haly, provozních nákladů, odpisového plánu, financování investičního projektu, rozvrhu a využití sportovní haly, cenotvorby a odhadovaných výnosů. Závěr práce bude věnován metodám hodnocení investičního projektu.

Přínosem diplomové práce bude vytvoření přehledného nástroje, který může být využit při rozhodování o výstavbě sportovní haly.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Definice sportu a infrastruktury v ČR

V dnešním světě se lidé už od dětství setkávají s pojmem sport. Děti absolvují ve škole hodiny tělesné výchovy nebo se účastní sportovních kroužků. Postupem času se z nich také mohou stát aktivní sportovci, kteří pravidelně provozují určitý sport, ať už rekreačně, nebo profesionálně. Lze konstatovat, že sport je v dnešní době nedílnou součástí každodenního života a stal se celospolečensky důležitou oblastí života. Sport má značný význam a mnoho přínosů pro jednotlivce, pro skupinu, pro stát, pro média a mnoho dalších důležitých subjektů.¹

Do skupiny hlavních funkcí sportu můžeme zařadit:²

Funkce zábavy – sport může přinést mnoho zábavy. Nezáleží přitom, zda se jedná o aktivního sportovce, který zrovna určitý sport provozuje, nebo o pasivního sportovce, jenž je fanouškem sportu a sleduje jej v televizi či přímo v hledišti, kde ho pohltí strhující atmosféra.

Funkce výchovná – pomocí hodnot, které sport buduje, si mladí sportovci osvojují návyky pracovitosti, cílevědomosti, respektu ke spoluhráčům/protihráčům, zásady „fair play“ a zdravé sebevědomí.

Funkce zdravotní – je nedílnou součástí hlavních funkcí sportu. Sport podporuje naše tělo k dobré fyzické kondici a psychickému stavu.

Funkce ekonomická – je často opomíjena, avšak hraje velmi důležitou roli, protože sportovní odvětví zaměstnává mnoho osob. Jsou to jak správci na jednotlivých sportovních zařízeních, tak zaměstnanci sportovních svazů a sportovních oddílů, jako jsou manažeři klubů, šéftrenéři, trenéři, ale také vrcholoví sportovci. Trh se stále více orientuje na prodej produktů, které jsou spojené se sportem a sportovními aktivitami.

1.1 Sportovní infrastruktura v ČR

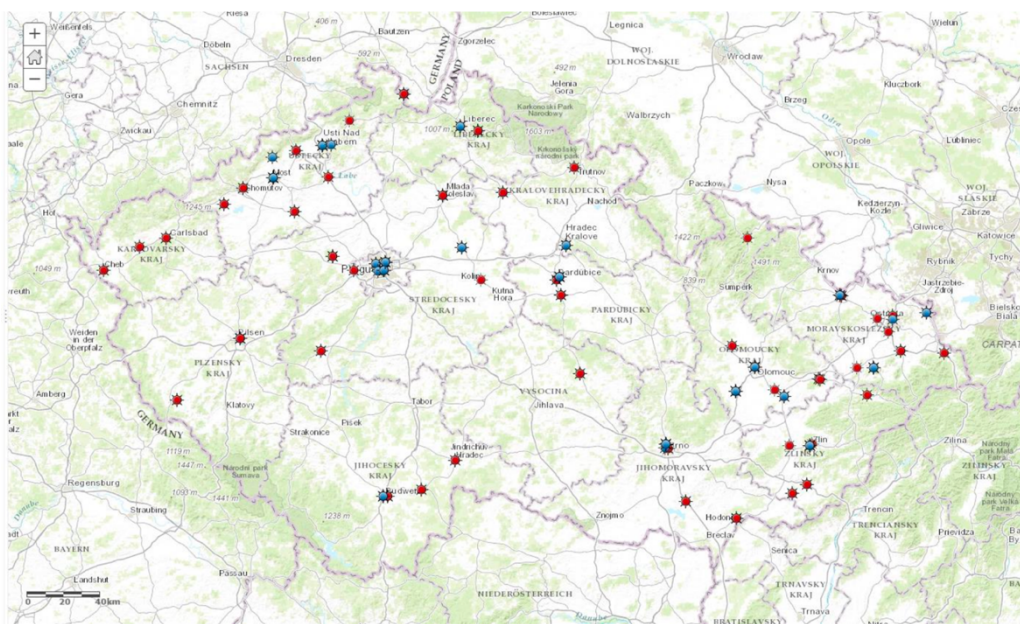
Nastavení správné sportovní infrastruktury je velmi důležité pro rozvoj sportu v České republice. Kromě společenských benefitů, jež sport přináší, je podstatné při výstavbě a provozu multifunkčních sportovních hal brát v úvahu technické, bezpečnostní, architektonické a designové aspekty. Tyto faktory jsou klíčové pro splnění potřeb uživatelů a vytvoření optimálních podmínek pro sportovní aktivity profesionálů i rekreačních sportovců. V současné době se nedaří najít způsob, jak by mohly být budovány multifunkční sportovní haly, které by mohlo využívat hned několik skupin uživatelů v závislosti na jejich potřebě.

Multifunkční sportovní hala by měla sloužit k provozování různých sportovních aktivit a možností pro rekreaci a volnočasové aktivity. Díky tomu mohou být tyto haly využívány jak profesionálními oddíly, tak i veřejností pro rekreační účely. Aby multifunkční

¹ NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011.

² KUBÍČEK, Jiří. *Sport a právo*. Brno: Masarykova univerzita, 2012.

sportovní haly mohly být využívány více uživateli (sporty jako florbal, basketbal, volejbal, házená, futsal a další), je potřeba se zaměřit také na architektonické a designové aspekty sportovních hal. Zejména flexibilita a modularita jsou důležité pro možnosti přizpůsobení sportovní haly různým potřebám a událostem. Je nutné mít správně nastavené technologické vybavení, jako jsou například podlahové povrchy, zázemí a divácké tribuny, které musí splňovat specifické požadavky jednotlivých sportů. S četnými problémy se střetávají zejména velké sporty, které nemají dostatek multifunkčních sportovních hal, kde by mohly trénovat a hrát soutěžní utkání. Často dochází k situacím, že nově vybudovaná sportovní hala nespĺňuje podmínky pro uskutečnění soutěžních utkání jednotlivých sportů, jako jsou florbal, basketbal, volejbal, házená a futsal. Proto je důležité vytvořit ověřovací studii hal pro halové sporty v ČR, která jim může pomoci při strategickém plánování a oslovování potenciálních investorů. Pro porozumění problematice byla vytvořena podrobná analýza sportovních hal, jež se nachází v České republice. Analýza byla zaměřená na sportovní haly s celkovou kapacitou 500 a 1000 diváků. Tato analýza nám umožnila zjistit, v jakých městech se nachází jednotlivé sportovní haly v České republice, a upozornila nás na jejich nedostatek.



Obrázek 1: Infrastruktura sportovních hal pro kapacitu 500 a 1000 diváků v ČR

Zdroj: Ing. Arch. Štěpán Vacík

Níže byla vytvořena podrobná tabulka s počtem hal, které se nachází v jednotlivých krajích. V každém kraji mají alespoň jednu sportovní halu, která disponuje kapacitou 500 diváků, nicméně si můžeme všimnout, že v Plzeňském, Libereckém, Královehradeckém, Pardubickém a kraji Vysočina mají dvě a méně těchto sportovních hal. Tento nedostatek může vytvářet tlak na sportovní oddíly jednotlivých sportů, které usilují o získání volné kapacity pro své tréninky a soutěžní utkání. Nejvíce sportovních hal s kapacitou pro 500 diváků se překvapivě nachází v Ústeckém a Moravskoslezském kraji. Naopak hlavní město Praha a Středočeský kraj disponují pěti sportovními halami pro

500 diváků a pěti halami s kapacitou 1000 diváků. Při představě, že v Praze žije přibližně 1,3 milionu obyvatel a nachází se zde největší sportovní české oddíly, je tento počet nedostatečný. Ve třech krajských městech se nenachází hala s kapacitou 1000 diváků. Jedná se o Plzeňský, Karlovarský a Kraj Vysočina. Tento problém má dopad rovněž na celkový rozvoj sportu v daném regionu a následně v České republice. Jednoduše sportovní oddíly nemají dostatečně vybavené prostory, kde by mohly provozovat své sporty, což má důsledek i na fanoušky, kteří by rádi navštěvovali sportovní utkání. Je nutné zmínit, že se nejedná vždy o multifunkční sportovní haly, a tak některá sportoviště nespĺňují podmínky pro uskutečnění soutěžních utkání.

Tabulka 1: Infrastruktura sportovních hal pro kapacitu 500 a 1000 diváků v ČR

Kraj	Hala s kapacitou 500 diváků	Hala s kapacitou 1 000 diváků	Hala s kapacitou 1 000 diváků v krajském městě
Hlavní město Praha	1	4	Ano
Středočeský kraj	4	1	Ano
Jihočeský kraj	3	1	Ano
Plzeňský kraj	2	0	Ne
Karlovarský kraj	3	0	Ne
Ústecký kraj	7	4	Ano
Liberecký kraj	1	1	Ano
Královehradecký kraj	2	1	Ano
Pardubický kraj	2	1	Ano
Kraj Vysočina	1	0	Ne
Jihomoravský kraj	3	2	Ano
Zlínský kraj	5	1	Ano
Olomoucký kraj	5	3	Ano
Moravskoslezský kraj	7	4	Ano
Celkem	46	23	-

Zdroj: Ing. Arch. Štěpán Vacík

1.2 Největší sporty v ČR

Florbal, basketbal, volejbal, házená a futsal jsou největší halové sporty v České republice. Tyto sporty si získaly obrovskou popularitu a mají silnou základnu fanoušků. Florbal je fenomén, který se v České republice v posledních letech rozmohl. Sport, jenž se točí okolo děrovaného míčku, uchvátil desetitisíce Čechů, kteří se mu věnují ve škole, ve volném čase nebo profesionálně. Tradiční halové sporty, jako jsou basketbal, volejbal, házená a futsal, byly u fanoušků vždy oblíbené.

Za všemi těmito sporty stojí silné sportovní federace, soutěže na všech úrovních a fanoušci nejen v České republice. Přitahují mladé talenty a nabízejí širokou škálu

příležitostí pro rekreační i profesionální zapojení. Aby bylo možné porozumět podstatným překážkám a problémům, které brání ve zlepšení infrastruktury sportovních hal v České republice, byl vytvořen dotazník skládající se ze sedmi otázek. Po vytvoření dotazníku byly osloveny zodpovědné osoby jednotlivých federací. Odpovědi z dotazníkového šetření byly získány z osobních schůzek, online mítinků a e-mailové komunikace s respondenty. Obsahem diskuse a dotazníkového šetření bylo, jak se zapojují sportovní svazy do výstavby a provozování sportovní infrastruktury v ČR, jaké jsou jejich role, zda mají nějaké zkušenosti s výstavbou sportovních hal a s jakými výzvami se potýkají. Na závěr každého rozhovoru byla diskuse věnována také jejich členské základně a největším úspěchům daného sportu.³

Tabulka 2: Respondenti dotazníkového šetření

Sportovní svaz	Jméno	Role	Typ rozhovoru
Florbalový svaz	Tomáš Frank	Vedoucí oblasti Komise ekonomiky	Osobní schůzka
Basketbalový svaz	Michal Konečný	Generální sekretář	E-mailová komunikace
Volejbalový svaz	Ing. Ivan Iro	Generální sekretář	Online mítink
Futsalový svaz	Ing. Michal Nový	Ligový sekretář VV SFČR	E-mailová komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

1.2.1 Florbalový svaz

Z florbalového svazu na otázky odpověděl Tomáš Frank, který je vedoucí oblasti Komise ekonomiky. Český florbal se řadí mezi hlavní iniciátory týmových halových sportů, mezi něž se řadí florbal, basketbal, volejbal, házená a futsal. Jejich hlavním cílem je souhrnně zpracovat požadavky těchto sportů na společnou sportovní infrastrukturu (halu), tak aby odpovídala požadavkům jednotlivých sportů a zároveň plnila i požadavky funkčnosti sportovních hal v 21. století. Tomáš Frank vyzdvihl, že se podařilo vytvořit manuál, který hlavní parametry pro budoucí investory popisuje, včetně možného přístupu k jejich realizaci. Tento materiál pomáhá poukázat na výhody a nevýhody jednotlivých řešení. Na něj navazuje i spolupráce s Fakultou architektury ČVUT a zpracování odborné brožury k výstavbě sportovní infrastruktury. Tato společná iniciativa má také za cíl s těmito potřebami seznámit zástupce NSA (Národní sportovní agentura) tak, aby se vše propojilo při vypisování investičních dotačních programů (aktuální parametrická hala). Na otázku, jakou roli má svaz Českého florbalu v tomto procesu, Tomáš Frank odpověděl, že „role je čistě poradní (z hlediska odbornosti řešení a potřeb).

³ Český florbal [online]. [cit. 2023-11-01]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz>

Současně se snažíme naplňovat roli prostředníka mezi sportovci, potenciálním investorem (město, obec apod.) a NSA (Národní sportovní agentura)“.

Obecně Český florbal nemá přímou zkušenost s výstavbou a provozem sportovních hal, protože také žádnou nevlastní a neprovozuje. Jejich cílem bylo průběžně vše analyzovat na základě jejich spřátelených subjektů a následně vytvořili analýzu výstavby nových hal v posledních třech letech, na závěr zpracovali plán výstavby v nejbližší době. V současné době pracují na získání provozních dat, aby byli schopni zpracovat manuál ekonomického provozu haly (v obecnosti), a proto by také tato diplomová práce mohla sportovním svazům vytvořit již zmíněný ekonomický manuál. Jako největší výzvu Českého florbalu při realizaci těchto projektů Tomáš Frank při rozhovoru uvedl: *„Největší výzvou zůstává přesvědčit investory, aby se do výstavby pustili a současně dodrželi domluvené parametry. Současně zůstává výzvou vědět včas o takových záměrech v prvotní fázi, kdy je možné ještě konzultovat a upravit připravovaný projekt.“* Český florbal analýzou dospěl k tomu, že pro uspokojení současného stavu chybí přibližně desítky až nízké stovky hal (jsou lokality, kde není sportovní hala v okruhu až 50 km). Současně sportovní hala může sloužit v mnoha případech i jako multifunkční zařízení.

Je potřeba brát také v úvahu současný stav v minulosti postavených hal, neboť část z nich je již za hranicí životnosti a velká část nenaplnuje očekávání na sportoviště 21. století. Pro představu, dle Českého florbalu existuje v současné době pouze osmnáct sportovních hal, jež splňují požadavky týmových halových sportů a mají tribuny pro 1000 diváků. Uvážíme-li, že každý sport má dvě vrcholové ligy (ženy, muži), ale i spousty dalších, které do haly také směřují, tak tento počet není uspokojivý. Velkou nevýhodou je, že v minulosti budované haly postrádají dostatečné zázemí pro dnešní nároky na streamování videa a potřebný komfort pro sportovce i diváky. Členská základna Českého florbalu se řadí mezi největší v České republice – v roce 2023 čítala 77 tis. členů. Poslední otázka směřovala na největší úspěchy českého florbalu v uplynulých 10 letech. Na tuto otázku Tomáš Frank odpověděl: *„Jsou to samozřejmě veškeré sportovní úspěchy na mezinárodní úrovni, které se v posledních 10 letech podařilo získat.“*

Tabulka 3: Úspěchy českého florbalu na mistrovství světa

Kategorie	Turnaj	Rok	Úspěch
Muži	Mistrovství světa	2022	Stříbro – 2. místo
Muži	Mistrovství světa	2020	Bronz – 3. místo
Muži	Mistrovství světa	2014	Bronz – 3. místo
Junioři	Mistrovství světa	2021	Zlato – 1. místo
Junioři	Mistrovství světa	2019	Zlato – 1. místo
Junioři	Mistrovství světa	2017	Bronz – 3. místo
Junioři	Mistrovství světa	2015	Bronz – 3. místo
Juniorky	Mistrovství světa	2022	Stříbro – 2. místo

Juniorky	Mistrovství světa	2020	Bronz – 3. místo
Juniorky	Mistrovství světa	2018	Bronz – 3. místo
Juniorky	Mistrovství světa	2014	Bronz – 3. místo

Zdroj: Tomáš Frank

1.2.2 Basketbalový svaz

Z basketbalového svazu na otázky odpovídal generální sekretář Michal Konečný, který uvedl, že basketbalový svaz není žádným způsobem zapojený do provozování sportovní infrastruktury v ČR a jejich role není v tomto procesu stanovena. Na otázku, kde basketbalový svaz vidí největší problémy a nejčastější výzvy v budování sportovních hal, Michal Konečný odpověděl: „*Nedostatečná rychlost výstavby hal, snaha pokládat ‚umělý‘ povrch namísto dřevěné palubovky, což je pro basketbal velmi nevhodný povrch. Koneckonců, i studie finského florbalového svazu ukazují, že na umělém povrchu je o 20 % větší nezaviněná úrazovost oproti parketám.*“ Michal Konečný souhlasí i s ostatními respondenty dotazníku, že je potřeba jednoznačně rozšířit a zlepšit infrastrukturu sportovních hal v ČR. Dle jeho názoru by se mělo jednat o víceúčelové haly s kapacitou do 3 000 diváků. Basketbalový svaz disponuje členskou základnou cca 25 tis. členů.

Tabulka 4: Úspěchy českého basketbalu

Kategorie	Turnaj	Rok	Úspěch
Muži	Olympijské hry	2020	Deváté místo
Muži	Mistrovství světa	2019	Šesté místo
Muži	Mistrovství Evropy	2015	Sedmé místo
Muži	Univerziáda	2023	Zlato – 1. místo
Ženy	Olympijské hry	2012	Sedmé místo
Ženy	Olympijské hry	2008	Sedmé místo
Ženy	Olympijské hry	2004	Páté místo
Ženy U20	Mistrovství Evropy	2020	Stříbro – 2. místo
Ženy 3x3	Mistrovství světa	2016	Zlato – 1. místo

Zdroj: Michal Konečný

1.2.3 Volejbalový svaz

V rámci rozhovoru na otázky odpovídal generální sekretář Volejbalového svazu Ing. Ivan Iro. Je pravda, že také volejbalový svaz je součástí týmových halových sportů, do kterých můžeme zařadit další sporty, jako jsou florbal, basketbal, házená a futsal. Nicméně Volejbalový svaz není zapojen do výstavby a provozování sportovní infrastruktury v ČR. Role Volejbalového svazu jsou velmi omezené a je obecně pro svaz velmi obtížné se podílet na výstavbě sportovní infrastruktury v jednotlivých městech. Volejbalový svaz konzultuje výstavbu jednotlivých sportovních hal pouze výjimečně

po žádosti investorů, kterými jsou většinou municipality, nicméně je v pozici pouhého konzultanta, a tudíž nemá přímý vliv na výstavbu haly. Na otázku, zda má volejbalový svaz zkušenosti s výstavbou sportovní haly a zda nějakou vlastní, Ing. Ivan Iro odpověděl, že „jako volejbalový svaz bohužel nemáme žádné zkušenosti s výstavbou sportovní haly a také nevlastníme žádnou sportovní halu. Mezi hlavní důvody můžeme zmínit obrovské investiční náklady v řádech stovek milionů korun na výstavbu a následný provoz“. Avšak Ing. Ivan Iro doufá, že společná iniciativa největších halových sportů pomůže infrastrukturu obecně zlepšit. Volejbalový svaz také souhlasí, že v současné době chybí desítky sportovních hal napříč ČR, a pokud se setkáme se sportovními halami, často se stává, že nesplňují očekávání sportovišť v dnešní době. Volejbalový svaz bojuje s výrazným zájmem o podvečerní víkendové termíny, kdy se zpravidla odehrávají soutěžní utkání a zájem o pronajmutí jednotlivých hal mají také další sportovní svazy. Na začátku roku 2023 svaz disponoval širokou základnou členů, která činila přibližně 40 tis. členů. Mezi největší úspěchy českého volejbalu můžeme zařadit účast na Mistrovství Evropy v roce 2021 a 2017, kdy se mužský národní tým střetl s nejlepšími týmy a umístil se na osmém a sedmém místě. Ženská reprezentace dosáhla úspěchu nominací na Mistrovství Evropy v roce 2023, kde se umístila na osmé příčce. Je třeba ale také poznamenat, že halový volejbal je velmi konkurenční sport a úspěchy se průběžně mění.

Tabulka 5: Úspěchy českého volejbalu

Kategorie	Turnaj	Rok	Úspěch
Muži	Mistrovství Evropy	2021	Osmé místo
Muži	Mistrovství Evropy	2017	Sedmé místo
Ženy	Mistrovství Evropy	2023	Osmé místo

Zdroj: Ing. Ivan Iro

1.2.4 Svaz házené

Svaz házené byl opakovaně osloven s žádostí o spolupráci při vyplnění krátkého dotazníku, nicméně neprojevil zájem.

1.2.5 Futsalový svaz

Z futsalového svazu na otázky odpovídal pan Ing. Michal Chyba, který zastává pozici ligového sekretáře VV SFČR. Na první otázku ohledně výstavby a provozování sportovní infrastruktury pan Ing. Chyba odpověděl, že: „SFČR nevlastní žádnou sportovní halu, světlým momentem může být výstavba sportovní haly, kdy se vzájemně domluvili ligoví házenkáři Plzně a futsalisté SK Interobal Plzeň a plánují výstavbu nové sportovní haly v Plzni. Všechny sportovní haly jsou v městech vytíženy různými ligovými i amatérskými kluby a je velmi těžké sehnat prostor pro trénink či mistrovská utkání.“ Naše diskuse následně pokračovala na téma, s jakými výzvami se setkávají nejčastěji, pokud mluvíme o realizaci těchto projektů. Na tuto otázku Ing. Michal Chyba odpověděl:

„Výstavbu sportovních hal řídí školy, obce, kraje, když dokážou získat dotaci na výstavbu. Např. v Příbrami je SH, která neodpovídá rozměry hrací plochy ani jednomu sportu, možná tak stolnímu tenisu nebo boxu. Volejbalisté hrají na letitou výjimku ligu, futsalisté mohou hrát maximálně divizní úroveň a také na výjimku. Vyšší soutěže hrají v Neveklově (ve vzdálenosti 50 km), nebo v Sedlčanech (ve vzdálenosti 35 km). Přitom už cca 15 let leží na městě projekt na výstavbu nové SH. Sportovní haly nejsou vlastnictvím klubu, patří školám, krajům nebo obcím (městům), tudíž každé vylepšení jde z jejich rozpočtu. Kluby nemají moc šancí zlepšit tuto situaci. Dle mého názoru je většina SH v dotačním programu a nevydělá si sama na sebe.“ Členská základna futsalu je dle aktivního členství, tzn., že každá osoba musí mít na příslušný kalendářní rok zaplacené členství, které od roku 2024 činí 300 Kč na osobu. Osoby, které nemají zaplacené členství, jsou sice registrovány v klubu, ale nejsou uvedeny v členské základně. V roce 2022 členská základna disponovala 12 940 členy. Mezi největší úspěchy českého futsalu pan Ing. Michal Chyba řadí pořádání ME v roce 2005 a následné dvě třetí místa z ME v letech 2003 a 2010.

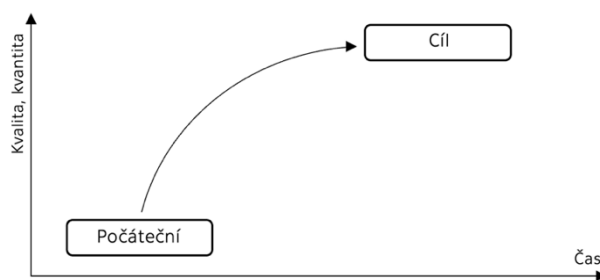
Z dotazníkového šetření vyplývá, že každý sportovní svaz upozorňuje nedostatečnou vybavenost sportovních hal v České republice. Na výstavbu a provoz sportovních hal nemají přímý vliv a žádný z investorů s nimi nekomunikuje o tom, co považují při výstavbě těchto hal za důležité. Naopak si můžeme všimnout, že halové sporty dosahují pravidelných úspěchů na mezinárodní úrovni.

2 Projekt a projektové řízení

Tato kapitola se zaměřuje na základní pojmy a principy projektového řízení, které jsou nepostradatelné pro úspěšnou realizaci projektů sportovní infrastruktury. Správně popsaný a vytvořený projekt hraje klíčovou roli v rozvoji sportovní infrastruktury v České republice. Nejen že přináší správné plánování a koordinaci projektových aktivit, ale také efektivitu a transparentnost celého procesu. V další části jsme popsali základní informace o investičním projektu, důležitost plánování a charakterizovali jsme kvalifikaci investic. Pro každý investiční projekt je podstatné správně popsat jednotlivé fáze, kterým jsem věnoval také dostatek prostoru.

2.1 Projekt

Projekt je v dnešní době velmi často skloňovaným pojmem, nicméně odpověď na otázku „Co je to projekt?“ není tak lehká, jak se zdá, a často se můžeme setkat se špatnou formulací. Dle Škody a Stašáka⁴ je projekt možno definovat „jako jedinečnou soustavu činností směřujících k předem stanovenému cíli, která má určitý začátek i konec. Vyžaduje spolupráci různých profesí, váže či spotřebovává jejich kapacity a využívá je pro vytvoření výstupu“. Naopak Doležal⁵ ve své knize uvádí, že termínu projekt můžeme rozumět pokaždé trochu odlišně a opravdu záleží na tom, kterou definicí se řídíme. Ve své knize popsal definici projektu dle IPMA standardu ICB v3.1: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ Tato definice vychází z International Project Management Association (IPMA), který je známý a uznávaný po celém světě. Z obrázku níže lze pochopit, že projekt začíná počátečním stavem a následně končí vykonáním předem stanoveného cíle.⁶



Obrázek 2: Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového

Zdroj: J. Doležal

⁴ ŠKODA, Miroslav a Jozef STAŠÁK. Řízení investic [Studijní opora]. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016.

⁵ DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016.

⁶ DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012.

Každý projekt je jedinečný, nicméně všechny obsahují několik hlavních znaků:⁷

Cíl – na začátku projektu je stanoven cíl, který má být jeho realizací následně splněn.

Čas – projekt má svůj začátek a konec definovaný přesným termínem.

Zdroje – často opomínány jsou zdroje, jež jsou důležité pro realizaci daného projektu. Správně stanovený rozsah pro čerpání zdrojů potřebných pro realizaci je klíčový.

Abychom mohli správně popsat projekt, můžeme si stanovit tzv. projektová kritéria, kterými jsou:⁸

Jedinečnost cíle – jedná se pokaždé o unikátní akci. Projekt není nikdy stejný, rozdílnosti mohou být v prostředí, lokalitě, postupu, rozpočtu, personálním obsazení a dalších atributech.

Vymezenost – projekt má jasně definovaný termín (začátek a konec), nastavený rozpočet (jak velké náklady jsou potřebné na určený projekt), zdroje (kdo je zodpovědný za určitou činnost) a legislativu.

Potřeba realizace projektovým týmem – správně sestavený projektový tým je klíčem k úspěchu. Tým se sestavuje s ohledem na zaměření projektu, a proto nelze jednoznačně říct, z jakého počtu členů se tým má skládat. Často je potřeba hned několik pracovníků s různými znalostmi a specializací.

Komplexnost a složitost – každý projekt je komplexní a zahrnuje hned několik činností, s nimiž se projektový tým musí vypořádat.

Nadprůměrné riziko – každý projekt je unikátní a s tím souvisí také nadprůměrné riziko, a tak může dojít k nečekanému problému. Projekt zahrnuje hned několik atributů, které musí tým monitorovat – dodržení termínu (začátek a konec projektu), sledování rozpočtu (zvyšování cen materiálu), správné delegování činností (dobře fungující projektový tým).

2.1.1 Trojimperativ

Pro zajištění úspěšné realizace projektu byl zaveden pojem „trojimperativ“. Tato myšlenka zdůrazňuje důležitost tří klíčových pojmů, které musí každý projektový tým sledovat a zaměřit se na ně. Těžištěm tohoto požadavku je zajistit, aby projektový tým zajistil optimální vyvážení času, zdrojů a kvality/provedení.⁹

Čas – tj., kolik času potřebujeme na dokončení projektu. Musíme jasně specifikovat začátek a konec (projekt je časově ohraničený a je potřeba vytvořit časový harmonogram).

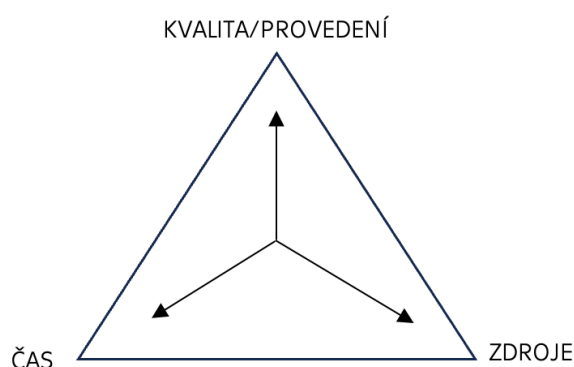
Zdroje – je nutné si uvědomit, jaké zdroje potřebujeme pro realizaci projektu. Zdroje mohou být například peněžní, lidské a technologické.

⁷ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016.

⁸ DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016.

⁹ DOLEŽAL, Jan; MÁČHAL, Pavel a LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012.

Kvalita/provedení – kromě jasně definovaného cíle projektu je nutné znát, jaký výsledek se očekává (co bude vytvořeno). Projekt musí mít odpovídající kvalitu, kterou je možné změřit.



Obrázek 3: Trojimperativ

Zdroj: Vlastní zpracování

Příklad:

- **Zadání projektu** – organizace jednodenní mezinárodní konference, kterou pořádá ČVUT na téma Business Models.
- **Kvalita/Provedení** – jednodenní mezinárodní konference v Národní technické knihovně, kterou pořádá ČVUT na téma Business Models. Kapacita konference je 150 účastníků.
- **Čas** – začátek projektu je 19. 7. 2023 a datum konference je stanoveno na 19. 11. 2023 (čtyři měsíce na přípravu).
- **Zdroje** – na uspořádání konference bude pracovat osmičlenný projektový tým a na konferenci budou přednášet čtyři řečníci. ČVUT poskytlo peněžní zdroje v hodnotě 150 000 Kč.

2.2 Projektové řízení

V dnešní době se organizace a podniky musí pořád přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám (technologie, on-line, e-commerce), pokud si chtějí zajistit dlouhodobé fungování. Definici projektového řízení Doležal¹⁰ ve své knize popsal jako „způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s dostupnými zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt“. Nesmíme zapomenout, že za realizaci každého úspěšného projektu stojí lidé. Na projektech pracuje projektový tým složený většinou z lidí s odlišnými dovednostmi, aby každý člen byl zodpovědný za určitou činnost.

¹⁰ DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016.

Hlavním cílem projektového týmu je dosažení předem stanoveného společného cíle (úspěšné dokončení projektu).¹¹

2.2.1 Projektový tým

Projektový tým a jeho nezbytné charakteristiky:^{12,13}

Společný cíl – je jednou z nejdůležitějších charakteristik dobře pracujícího týmu. Každý tým má předem stanovený cíl, kterého chce dosáhnout, a jeho ambicí je ho také úspěšně dokončit.

Vzájemná odpovědnost – ve velkých organizacích se lidé zodpovídají svému nadřízenému, avšak v týmech se lidé zodpovídají také mezi sebou navzájem. Lidé v týmech si musí uvědomit důležitost svých rolí, protože pokud činnost, za kterou jsou zodpovědní, nedokončí v požadovaném čase, opozdí se s velkou pravděpodobností celý projekt.

Společná akceschopnost – týmy zpravidla postupují jako jeden celek. Vykonávají rozhodnutí společně, a pokud jeden z členů zaostává **se svou** prací, ovlivňuje to v dalších krocích celý tým.

Konstruktivní konflikty – i v týmech může dojít ke konfliktům, nicméně je důležité je řešit ihned a jednat racionálně. Každý člen týmu je velmi důležitý a tým musí držet pohromadě.

Vzájemná důvěra a společná sebedůvěra – pokud pracujete ve velkém korporátu, nemusíte důvěřovat svému přímému nadřízenému, protože máte jistotu, že velká firma funguje a jeden člověk nerozhodne o radikálních změnách. Pokud mluvíme o projektovém týmu, důvěra a sebedůvěra jsou jedny z nejdůležitějších předpokladů k tomu, aby celý tým fungoval a byl schopný dosáhnout svého cíle. Jednotliví členové musí důvěřovat svým kolegům a věřit v jejich dovednosti, znalosti a také rozhodnutí. Každý člen týmu se převážně specializuje na určitou činnost a je zodpovědný za odlišné aktivity.

Vzájemná otevřenost a informovanost – otevřenost je v týmu důležitá. Nejen když mluvíme o pracovních záležitostech, sdílení nových trendů v oblasti práce, zlepšování dovedností jednotlivých členů, ale také je důležitá pro to, aby se lidé v týmu cítili dobře. Díky tomu bude pro ně snazší řešit vyvstalé problémy, protože budou cítit podporu ostatních členů týmu.

Příznivé prostředí – místo, kde lidé pracují, z velké části ovlivňuje finální výsledek. Projektové týmy využívají zpravidla agilní přístup, a aby se lidé v týmu cítili dobře, usilují o zlepšení jejich pracovního prostředí. Můžeme se setkat s kanceláří s tzv. „open space“, relax zónou a často nechybí ani menší bar či terasa, kde mohou trávit členové týmu volný čas. A pokud lidé preferují práci z domu, i tato možnost se v posledních letech rozšířila.

¹¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009.

¹² DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016.

¹³ ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Přeložil Eva BRUMOVSKÁ. Brno: Computer Press, 2007.

Velikost týmu – jaký je ideální počet členů v týmu je velmi subjektivní a nelze zcela určit přesné číslo. Záleží také na velikosti a obtížnosti projektu. Velké týmy mají tendenci se následně rozpadat, a tudíž se preferují zejména menší týmy, které jsou efektivní a schopny rychlé reakce na změny.

Týmová kultura a znalost jednotlivých členů – v neposlední řadě si musíme uvědomit, že ne všechno je jen o práci. Často si organizace a týmy neuvědomují, jak silná je synergie týmu jako celku, a s tím souvisí také znalost jednotlivých členů mimo pracovní dobu. Silné přátelství se svými kolegy může pouze zlepšit atmosféru a podpořit pracovního ducha v projektovém týmu, protože pak lidé nechodí do práce z důvodu, že musí, ale že tráví tento čas také s přáteli.

Týmové role podle R. Mereditha Belbina:^{14,15}

Inovátor (Plant) – je velmi důležitý a cenný v počáteční fázi projektu, kdy mu pomůže jeho představivost a genialita přijít s inovativním produktem/nápadem. Je schopný čelit náročným problémům.

Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator) – je výborný diplomat a obchodník. Jeho hlavní činnosti jsou navazovat styky s lidmi a celková komunikace s důležitými partnery, dodavateli a obchodníky. Umí dobře komunikovat, klást otázky a správně reagoval při důležitých jednáních. Pokud je možnost nějaké veřejné akce, právě on si bere slovo a představuje projekt.

Koordinátor (Chairman) – tento člen týmu je přirozený vůdce. Jeho silný cit pro plánování pomáhá týmu správně nasměrovat a naplánovat procesy, které je nutné splnit. Je schopný nejen mluvit, ale také naslouchat.

Formovač (Shaper) – je jeden z nejsoutěživějších členů v celém týmu. Často je velmi motivovaný, vyzývá ostatní k výkonu a nevdá mu práce pod tlakem. Nicméně čas od času chce výsledky hned a bývá tvrdohlavý.

Týmový pracovník (Team Worker) – název jeho role mluví za vše. Obvykle je to největší opora projektového týmu. Umí naslouchat, budovat vztahy, ale také mírnit konflikty mezi příslušníky týmu.

Realizátor (Company worker) – řadí se mezi pracovité, disciplinované a spolehlivé členy. Je schopen pracovat i na aktivitách, které ho zrovna nenaplňují.

Vyhodnocovač (Monitor Evaluator) – má vysoké nároky. Jedná se zpravidla o analytika a také kritika. Kontroluje jednotlivé kroky a analýzy, zda byly provedeny správně.

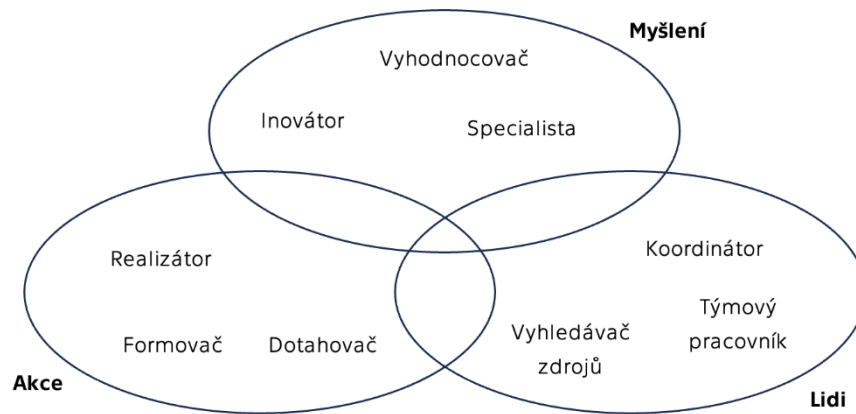
Dotahovač (Finisher) – jestli jsou někteří členové týmu před dokončením projektu bez energie a motivace, tak právě tento člen jim pomůže. Jeho přední dovednosti jsou perfekcionismus, hledání chyb, dokonalost a schopnost dotahování věcí do konce.

Specialista (Specialist) – poslední člen týmu je specialista, který je často oddaný své profesi. Jeho dlouholeté vědomosti, dovednosti a zkušenosti jsou pro tým vždy velmi cenné a užitečné.

¹⁴ BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012.

¹⁵ STUHLÍK, Robert. *Tým snů*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008.

Níže je ilustrační obrázek, který dělí týmové role na tři skupiny orientované dle jejich zaměření – myšlení, akci a lidi.



Obrázek 4: Týmové role a rozdělení do skupin

Zdroj: STUHLÍK, Robert. *Tým snů. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2008.

3 Investice a investiční projekt

Za investiční projekt můžeme považovat výstavbu multifunkční sportovní haly. Problematika o rozhodování možných investic je velmi komplikovaná, protože musíme zohlednit mnoho faktorů, např. zda investice bude výnosná a její realizace přinese výhody.

Existuje celá řada definic pojmu investice. Zralý uvádí, že¹⁶ „*pod pojmem investice se rozumí takové prostředky hmotné (stroje a zařízení, dopravní prostředky, budovy a další) i nehmotné (software, licence, patenty, know-how a další.), které mají víceletou působnost (využitelnost), mají vysokou pořizovací cenu a jsou zpravidla spojeny s rozvojem podniku. Jedná se tedy o hmotné a nehmotné dlouhodobé zdroje.*“ Z hlediska finančního jsme schopni charakterizovat investice jako jednorázově vynaložené zdroje, které budou přinášet peněžní příjmy v budoucnu.

Abychom problematice porozuměli, musíme si také vysvětlit pojem investiční projekt. Jedná se často o soubor technických a ekonomických studií sloužících k přípravě, realizaci, financování a efektivnímu provozování navrhované investice. Tento soubor se soustředí převážně na ekonomické hledisko, v rámci nějž jsou podrobně vypracovány investiční a ekonomické plány navrhovaného projektu.¹⁷ Plánování investičních projektů se řadí k jedněm z nejnáročnějších a nejkomplikovanějších činností. Organizace, podniky, ale také municipality a kraje připravují dlouhodobé strategické plány, které pomáhají realizovat investiční projekty. Usilují o realizaci nejlepších investičních projektů, jež jim pomohou z dlouhodobého hlediska růst. Mluvíme o podnicích, ale také například o městech a krajích zlepšujících sportovní zázemí sportovním klubům a široké veřejnosti.¹⁸

Základní charakteristické znaky investice jsou:¹⁹

- na počátku je investovaný jednorázový a větší peněžní výdaj;
- investice jsou určeny zpravidla k pořízení dlouhodobého majetku;
- realizování investičního projektu má přinést příjmy po delší časové období.

¹⁶ ZRALÝ, Martin. *Management a ekonomika podniku: sbírka úloh pro cvičení. 2.*, přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2014.

¹⁷ ŠKODA, Miroslav a Jozef STAŠÁK. *Řízení investic* [Studijní opora]. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016.

¹⁸ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 5.*, aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011.

¹⁹ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3.*, aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017.

Obecně investice podstatným způsobem ovlivňují prosperitu podniku a dalších organizací, a to zejména díky své.²⁰

Dlouhodobosti – životnost investičních projektů se rozlišuje závislostí na typu investice, nicméně životnost některých projektů může být v řádu desítek let a prostředky, které byly obětovány do těchto projektů, se postupně vrací během celé životnosti.

Náročnosti na finanční zdroje – investiční projekty se řadí k nejnáročnějším projektům, neboť jsou vynaloženy vysoké peněžní prostředky, aby byl celý projekt realizován.

Rizikovosti – každý projekt je unikátní a nese určitou míru rizika. Dnešní doba je zrychlená a neustále dochází k technologickým a legislativním změnám, ale také požadavky zákazníků se v delším časovém horizontu mohou lišit a podniky jsou nuceny na tyto změny reagovat, pokud chtějí být na trhu úspěšní.

Nevratnosti následků spojených s rozhodnutím realizovat investici – správné rozhodování hraje důležitou roli u manažerů, kteří jsou za tyto projekty zodpovědní. Musí si být jistí kolik, do čeho, kde, kdy a jak budou investovat finanční prostředky, aby se investice z dlouhodobého hlediska vyplatila.

Obvyklými cíli investičních projektů jsou maximalizace zisku a maximalizace tržní hodnoty firmy. Často jsou cíle podniků těžko kvantifikovatelné, a proto se sledují skutečné peněžní příjmy (cash flow), které hrají důležitou roli při rozhodování. Podnik se snaží efektivně alokovat omezené zdroje, jak finanční, tak lidské, protože následně zvýší přínosy investičního projektu.²¹

3.1 Klasifikace investičního projektu

Investiční projekty se klasifikují hned do několika skupin, do nichž je potřeba je správně zařadit, abychom následně byli schopni určit metody hodnocení jejich efektivnosti. V odborných publikacích existuje hned několik klasifikací investičních projektů. Níže jsou popsány skupiny, které můžeme použít pro naše podmínky.²²

Podle povahy projektu

Rozvojový projekt – řadí se k jedněm z nejčastějších investičních projektů. Tento projekt je zaměřený na rozvoj nového produktu, služeb a technologií, které mají potenciál generovat zisk podniku nebo organizaci z dlouhodobého hlediska.

Nahrazovací projekt – je určený k náhradě starého zařízení za nové. Může být například stroj, který zefektivní proces výroby, nebo nová technologie usnadňující práci zaměstnancům či moderní infrastruktury, které přinesou nová a efektivnější řešení.

²⁰ ZRALÝ, Martin. *Management a ekonomika podniku: sbírka úloh pro cvičení. 2.*, přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2014.

²¹ FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020.

²² BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. a FOX, Roland. *Financial management: theory & practice. Second EMEA edition.* Hampshire: Cengage, 2019.

Expanzní projekt – je zaměřený na rozšíření kapacity v rámci výroby (např. za účelem, aby byl podnik schopen vyrábět více produktů za kratší časový interval). K tomuto kroku se organizace rozhodují s cílem pokrýt nové trhy nebo zvýšit podíl na současném trhu.

Podle průmyslového odvětví

Průmyslový projekt – je spojený s průmyslovou výrobou. Pod tímto projektem si můžeme představit například realizaci nové průmyslové haly, nové výrobní linky nebo nové technologie, které jsou implementovány do výrobního procesu firem.

Infrastrukturní projekt – týká se především státních projektů realizujících výstavby nebo modernizaci infrastruktur, kterými jsou silnice, mosty, železniční tratě nebo komunikační sítě.

Realitní projekt – je realizován za účelem výstavby nemovitostí, jako jsou bytové komplexy, kancelářské budovy a obchodní centra.

Podle velikosti projektu

Malý projekt – je definován kratším časovým rámcem, který není finančně a organizačně náročný. Zpravidla se jedná o menší projekty.

Střední projekt – disponuje vyšším rozpočtem a také rozsahem, tudíž potřebuje více finančních zdrojů a času na realizaci daného projektu. Může se jednat o projekty z průmyslového odvětví (realizace nové výrobní linky).

Velký projekt – jako je například výstavba velké výrobní haly, stavba železniční tratě nebo realizace multifunkční sportovní haly. Tyto investiční projekty jsou spojovány s velmi vysokým rozpočtem, širokým rozsahem práce a dlouhým časovým rámcem.

3.2 Zdroje financování investic do sportovních hal

Realizace a výstavba sportovní haly je pro města, obce a kraje velkou výzvou nejen z hlediska architektury a sportovního záměru, ale především z hlediska jejího financování. Obecně jsou investiční projekty v oblasti sportovní infrastruktury velmi náročné, a proto je nutné najít zdroje dlouhodobého financování, které zajistí jejich úspěšnou realizaci.²³

Zdroje financování pro sportovní haly:^{24,25}

- veřejné finance měst, obcí a krajů,
- dotace a granty,
- bankovní úvěry a půjčky,
- soukromí investoři,
- partnerské dohody a sponzorství,

²³ ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě*. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020.

²⁴ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2015.

²⁵ PEKOVÁ, Jitka. *Finance územní samosprávy: územní aspekty veřejných financí*. Praha: Victoria Publishing, 1995.

- emitování komunálních dluhopisů.

Veřejné finance měst, obcí a krajů – pokud města, obce a kraje plánují výstavbu nové sportovní haly, jsou mnohdy nuceny alokovat veřejné finanční prostředky z jejich rozpočtu na financování těchto projektů.

Dotace a granty – města, obce a kraje často hledají finanční podporu ve formě dotací a grantů, které jsou nejdůležitějším zdrojem financování těchto projektů. Tyto prostředky mohou pocházet z různých zdrojů, včetně státních a regionálních vládních programů, evropských strukturálních fondů a sportovních asociací. Dotace a granty mohou pokrýt část nákladů na výstavbu sportovní haly a snížit finanční zátěž pro město nebo kraj. Národní sportovní agentura (NSA) v roce 2023 aktualizovala program, který je zaměřen na výstavbu standardizované sportovní infrastruktury v letech 2020–2025. Národní sportovní agentura má v rámci rozvoje sportovní infrastruktury v České republice hned několik cílů. Jedním z nich je důraz na význam sportovní infrastruktury v evropském kontextu a podpora šetrnosti vůči životnímu prostředí. Během českého předsednictví v Radě EU v roce 2022 se prioritním tématem stalo „Udržitelná a dostupná sportovní infrastruktura“. Dostatečně rozvinutá sportovní infrastruktura je významná také z pohledu vyrovnávání regionálních deficitů a zajištění rovnováhy v nabídce sportovišť, která přispívá k odstraňování stagnace či involuce některých sportovních odvětví. Program je zaměřen na výstavbu vybraných typů sportovních zařízení. Pro města, obce a kraje je zajímavý program pro výstavbu tréninkové sportovní haly, která je určena pro halové míčové sporty.²⁶

Z pohledu rozvoje sportu v České republice v oblasti sportovní infrastruktury se řadí mezi hlavní priority podle NSA především:

- zajištění dostupnosti sportovní infrastruktury pro organizovaný sport a tělovýchovu;
- zajištění dostupnosti sportovní infrastruktury pro širokou veřejnost;
- obnova a modernizace stávající sportovní infrastruktury tak, aby získala parametry odpovídající současným požadavkům a normám s ohledem na šetrnost vůči životnímu prostředí a aby reflektovala trendy digitální a ekologické tranzice, tj. přechodu k šetrnému chování vůči životnímu prostředí, které jsou v současné době očekávané a formulované na úrovni EU v rámci Zelené dohody pro Evropu, a aby sportovní zařízení byla bezpečná pro sportovce i pro ostatní veřejnost;
- koordinovaná podpora budování nové sportovní infrastruktury rozšiřující nabídku možností pohybových aktivit obyvatelstva;
- zajištění dostupnosti sportu pro osoby se zdravotním postižením prostřednictvím vhodné (zejména bezbariérové) sportovní infrastruktury.

²⁶ NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA. Standardizovaná sportovní infrastruktura 2020–2025. 4. aktualizace. 2023.

Bankovní úvěry a půjčky – jedním z tradičních a nejvyužívanějších způsobů financování výstavby sportovní haly jsou bankovní úvěry a půjčky. Města, obce a kraje uzavírají smlouvy s bankami nebo finančními institucemi, aby získaly nezbytné finanční prostředky. Banky a finanční instituce obvykle poskytují úvěry s pevnými úrokovými sazbami a smluvními podmínkami pro splacení. Na základě toho mohou subjekty lépe plánovat rozpočet investičního projektu.

Soukromí investoři – představují další významný zdroj financování pro sportovní infrastrukturu. Mohou investovat svůj kapitál do investičních projektů výstavby sportovních hal nebo sportovních zařízení v ČR. Tento způsob financování je pro investory atraktivní hlavně v případě komerčních sportovních hal, které mohou generovat příjmy z provozu. I když soukromí investoři mohou být potenciálním zdrojem financování a díky tomu zkvalitnění sportovní infrastruktury, nemusí být vždy ochotni vstupovat do těchto projektů. To je často způsobeno vysokými náklady na výstavbu, náročným provozem a nejistou návratností investice, jež může odradit velký počet potenciálních investorů.

Partnerské dohody a sponzorství – tento typ financování investičního projektu není moc běžný, nicméně se s ním můžeme také setkat. Města, obce a kraje mohou uzavřít partnerské dohody a sponzorské smlouvy se soukromými společnostmi (investory). Subjekty získají finanční podporu na realizaci investičního projektu za reklamní či sponzorské výhody. Soukromé společnosti (investoři) mají většinou v úmyslu financovat investiční projekt za účelem jejich zvýšené viditelnosti a propagace své značky. Města, obce a kraje se také obracejí na soukromý sektor – investora, který by dokázal navrhnout, postavit, financovat a následně také provozovat veřejnou infrastrukturu, v našem případě například sportovní halu. Tato spolupráce má za cíl zlepšit poskytování služeb a správu zařízení. Tento typ projektů se označuje jako PPP (Public – Private – Partnership), v českém jazyce se můžeme setkat s pojmem Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Jde o dlouhodobou smluvní dohodu uzavřenou mezi veřejným zadavatelem, což může být město, obec nebo kraj, a soukromým investorem. Tato partnerství trvají obvykle 15 až 30 let a soukromý investor nese významné riziko a odpovědnost za realizaci a řízení investičního projektu. Zadavatel projektu platí soukromému investorovi pravidelné platby.²⁷

Emitování komunálních dluhopisů – emitování komunálních dluhopisů může být dalším způsobem financování investičního projektu nové sportovní haly. Města a obce mohou vydávat dluhopisy, které jsou určeny pro investory. Emitované dluhopisy mají předem stanovenou dobu splatnosti a úrokové sazby. Výnosy z emitovaných dluhopisů jsou pak použity k financování daného investičního projektu.

²⁷ CZECHINVEST. Public – Private Partnership [online]. [cit. 2023-11-01]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.gov.cz/cz/Sluzby-pro-municipality/Online-akademie-pro-starosty/Podpora-podnikani/Public-Private-Partnership>

Získání financí na výstavbu sportovní haly je souhrnný úkol a velká výzva pro každé město, obec nebo kraj. Realizace vyžaduje pečlivé plánování a strategii, jak zrealizovat celý projekt a následně ho udržet v provozu. Kombinace různých zdrojů financování, včetně získání dotací, grantů a bankovních úvěrů může umožnit úspěšné dokončení výstavby sportovní haly. Je velmi důležité nepodcenit analýzu a výběr nejvhodnějších finančních zdrojů na základě konkrétních potřeb a možností města, obce či kraje.

3.3 Fáze investičního projektu

Přípravu investičního projektu a jeho zvolenou investiční strategii můžeme rozdělit do tří základních fází, kterými jsou:²⁸

Předinvestiční fáze – zpracování předinvestiční fáze je hlavním pilířem, pokud chceme, aby investiční projekt byl úspěšně realizován a dobře fungoval. V této fázi musíme správně identifikovat možné investice a následně vybrat tu nejvhodnější. V podstatě určujeme technický a výrobní charakter dané investice (výstavba nové výrobní haly, kdo zajistí projektovou přípravu, jaké firmy zrealizují stavbu, jak dlouho bude realizace trvat, k čemu bude sloužit nová sportovní hala, jaké výhody podniku přinese apod.). Tato fáze se člení na tři části:²⁹

- *Identifikace investičních příležitostí (opportunity study)* – v první části si musíme vyjasnit investiční příležitosti a jaké projekty by mohly být pro firmu potenciálně zajímavé. Přesnost výstupních parametrů se u této části pohybuje kolem $\pm 30\%$ (tato studie je založena na odhadech).
- *Předběžný výběr projektů (pre-feasibility study)* – tato část se soustředí na předběžné technicko-ekonomické informace o možném investičním projektu. Jedná se o takzvaný mezistupeň, kdy je studie propracovanější, ale stále není detailní. Přesnost výstupních parametrů druhé části se pohybuje přibližně na $\pm 20\%$ (tato studie je stanovena na výpočtech).
- *Hodnocení projektů a jejich schválení nebo zamítnutí (feasibility study)* – též můžeme znát pod názvem technicko-ekonomická studie, která obsahuje detailní přehled investičních projektů, jejich přehled, analýzu trhu, technické informace, ekonomické a finanční vyhodnocení a další potřebné údaje. Přesnost výstupních parametrů feasibility study je přibližně $\pm 10\%$. Cílem této fáze je zjistit, jestli daný projekt je realizovatelný, a je nezbytné se rozhodnout, zda se na investičním projektu začne pracovat, či nikoliv.

Investiční fáze – v této fázi se soustředíme již na vlastní provedení projektu. Je nezbytné kvalitně zpracovat kompletní plán a dokumentaci zvoleného investičního projektu. Fáze zahrnuje vytvoření právní, finanční, technické a organizační dokumentace, podle které se následně celý projekt zrealizuje. Nesmíme také zapomenout, že v této

²⁸ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011.

²⁹ ŠKODA, Miroslav a Jozef STAŠÁK. *Řízení investic* [Studijní opora]. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016.

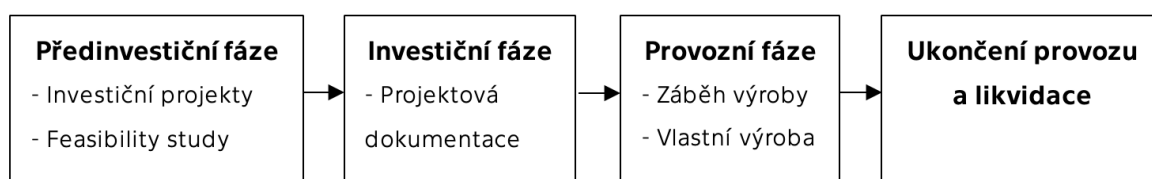
fázi dochází často k nabídkovému řízení, kdy se vybírají dodavatelé, stavební firmy a dochází také ke koupi pozemků a výstavbě budov a staveb.³⁰

Činnosti, které jsou vykonávány v investiční fázi:

- vytvoření právní, finanční, technické a organizační dokumentace,
- výběr a kontraktování dodavatelů,
- získání nutné technologie,
- odkoupení pozemků a následná výstavba dané stavby,
- výběrové řízení pracovníků a jejich zaškolení,
- kolaudace a záběhový provoz.

Provozní fáze – následuje fáze provozní, jež je většinou ta nejdelší. Dochází k záběhu dané výroby či fungujícího projektu. V našem případě dojde k provozu multifunkční sportovní haly, kterou začnou využívat sportovní týmy a široká veřejnost.

Ukončení provozu a likvidace – poslední fází je ukončení provozu a likvidace. Jednotlivé fáze jsou znázorněny ve schématu na obr. 5.



Obrázek 5: Fáze investičního projektu

Zdroj: SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011.

3.4 Rizika investičního projektu

Každý projekt je spojován s rizikem a musíme počítat, že s určitou pravděpodobností může dojít k události, kterou jsme nepředpokládali a která je rozdílná od původního plánu.³¹ Miroslav Škoda a Jozef Stašák³² definovali riziko jako „*nebezpeční vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání*“. Nesmíme ale zapomenout, že riziko se také pojí s nedodržením harmonogramu, zrušením dodávek objednaného materiálu a nepředpokládanými problémy. Riziko je také rozdílné podle typu daného investičního projektu. Výstavba multifunkční sportovní haly bude mít odlišná rizika například od vybudování nové výrobní linky pro automobily.

³⁰ VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2012.

³¹ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011.

³² ŠKODA, Miroslav a JOZEF STAŠÁK. *Řízení investic* [Studijní opora]. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016.

Abychom správně analyzovali a zhodnotili rizika, je nutné:³³

- identifikace rizik,
- stanovení významnosti rizik,
- monitorování a měření rizik,
- hodnocení rizik,
- příprava a následná realizace na snížení rizika.

Rizika, která mohou nastat v průběhu provozování sportovní haly:

Nedostatečná návštěvnost a využití sportovní haly – může být jedním z rizik, která mohou nastat, pokud investor zvolí špatný provozní model. Je důležité, aby byl vytvořen flexibilní provozní model umožňující časové sloty pro různé skupiny uživatelů. Například v dopoledních hodinách budou využívat sportovní halu školy, v odpoledních hodinách sportovní oddíly halových sportů a ve večerních hodinách bude určen časový slot pro komerční účely – veřejnost. Dále je také klíčové získání dlouhodobých smluv s místními školami, sportovními kluby a organizacemi, které zajistí pravidelný příjem a obsazenost sportovní haly.

Restrikce a regulace v důsledku pandemie – představuje velkou hrozbu pro provoz sportovní haly. Mohli jsme se o tom přesvědčit během pandemie COVID-19. Nenadálé pandemické události mohou způsobit omezení provozu a ztrátu očekávaných příjmů.

Zvýšení nákladů na energie – rostoucí náklady na energie představují pro dlouhodobou životaschopnost sportovní haly významnou hrozbu. Vzhledem k vysoké spotřebě elektrické energie potřebné na osvětlení, vytápění a klimatizaci může i mírné zvýšení cen energií vést k výraznému nárůstu celkových nákladů na provozování sportovní haly. Proto je důležité, aby sportovní hala využívala metody pro zlepšení energetické účinnosti, jako mohou být obnovitelné zdroje energie a dlouhodobě zastropované ceny energií s dodavateli.

Provozní náklady – provoz sportovní haly s sebou nese různé náklady, jako jsou mzdové náklady, náklady na údržbu, opravy, které jsou často předem dané a měly by být řízeny obezřetně, aby se maximalizovala ziskovost. Důkladné sestavení rozpočtu a průběžné sledování těchto nákladů je velmi důležité, aby se předešlo nepředvídatelným finančním problémům. Pravidelné kontroly a preventivní opatření mohou minimalizovat riziko neočekávaných oprav a větší údržby.

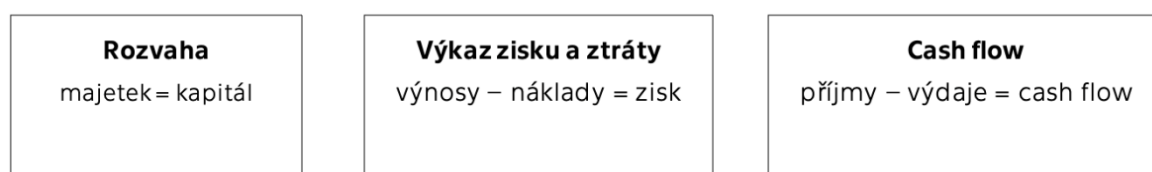
³³ FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020.

4 Finanční analýza a metody hodnocení investičního projektu

V kapitole jsou popsány hlavní metody hodnocení investičního projektu výstavby multifunkční sportovní haly. V první části byl popsán přehled o peněžních tocích, který je pro nás významný, abychom byli schopni zjistit cash flow z investiční, provozní a finanční činnosti, ale také dokázali odhadnout budoucí příjmy. V druhé části byly popsány statické a dynamické metody hodnocení investic. Výsledky finanční analýzy investičního projektu pomohou municipalitám, krajům nebo budoucím investorům odhadnout jejich náklady a výnos, pokud budou realizovat podobný projekt výstavby multifunkční haly.

4.1 Přehled o peněžních tocích investičního projektu

Mezi tři základní účetní výkazy řadíme **rozhahu**, která zachycuje stav majetku a kapitálu. Druhým výkazem je **výkaz zisku a ztráty**, který zaznamenává různé kategorie výnosů, nákladů a zisku v období jejich vzniku bez ohledu na to, zda jsou opravdu vynaloženy skutečné peněžní příjmy nebo výdaje. Ve výkazu zisku a ztráty dochází k obsahovému a časovému nesouladu mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. Z tohoto důvodu je pro nás klíčový přehled o peněžních tocích – **cash flow**, který tento problém pomáhá odstranit. Cash flow můžeme stanovit jako rozdíl mezi peněžními příjmy (cash inflows) a peněžními výdaji (cash outflows). Pro velkou část podniků jsou hotovost a stav peněžních prostředků na bankovním účtu nebo v pokladně velmi důležité. Pro řadu podniků je tento stav podstatnější než ziskovost. Pokud podnik v některých letech nedosahuje zisku, nemusí ho to bezprostředně ohrožovat, protože může reagovat na změny a zaměřit se na dlouhodobé finanční plánování. Nicméně pokud podnik nemá dostatek peněžních prostředků, které potřebuje pro každodenní běžné fungování, jako je placení odběratelům za materiál, placení mezd zaměstnancům nebo platby za pronájem a energie, může to mít výrazný dopad na existenci firmy.^{34,35}



Obrázek 6: Účetní výkazy

Zdroj: Vlastní zpracování

³⁴ SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2002.

³⁵ KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing, 2017.

Miloslav Synek ve své knize popsal koncepci cash flow, která vychází z respektování tří částí:³⁶

První část se zabývá rozdílem mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením. Například jestliže nakoupíme stroj na úvěr, tato operace nevyvolá žádný pohyb hotových peněz v podniku. Nebo pokud prodáme výrobky, ale odběratel nám nezplatí hned, vytvoří se pohledávka, nicméně nemáme peněžní prostředky, s kterými můžeme manipulovat.

Druhá část souvisí s časovým nesouladem hospodářských operací, které vyvolávají náklady, a jejich finanční zachycení. Např. mzdové náklady vznikají denně, nicméně výplata mezd zaměstnanců je každý měsíc.

Třetí část vychází z důsledku používání odlišných účetních metod. Například různé způsoby odpisování dlouhodobého majetku a oceňování zásob.

Cash flow lze zjistit dvěma metodami, kterými jsou:³⁷

Přímá metoda – tato metoda se vypočítá rozdílem celkové sumy všech nákladů, které jsou současně peněžními výdaji, a výnosů, jež jsou současně peněžními příjmy v daném období.

Nepřímá metoda – vychází z hospodářského výsledku (čistého zisku) za období, které upravíme o ty náklady a výnosy, jež nejsou peněžními výdaji a peněžními příjmy.

- Výpočet nepřímé metody:

$$\begin{array}{l} \text{Čistý zisk} \\ + \text{ náklady neznamající peněžní výdaje} \\ - \text{ výnosy neznamající peněžní příjmy} \\ \hline = \text{cash flow (rozdíl příjmů a výdajů)} \end{array}$$

Výsledky obou metod jsou stejné. Výsledná částka přímé či nepřímé metody se doplní o cash flow z investiční a finanční činnosti. Obě metody Miloslav Synek ve své knize rozděluje do tří oblastí činnosti podniku, kterými jsou:³⁸

- **Provoz** (výroba, prodej výrobků a služeb) – v této oblasti se soustřeďují výsledky provozní činnosti (čistý provozní zisk), změny pohledávek u odběratelů, změny dluhů u dodavatelů, změny zásob;
- **Investice** – v této oblasti se soustřeďují změny dlouhodobého majetku a jeho zdrojů;
- **Finance** – v poslední oblasti se soustřeďují fondy plynoucí z použití úvěrů, splátek dluhů a placení dividend.

³⁶ SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2002.

³⁷ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Praxe manažera (Computer Press). Brno: Computer Press, 2010.

³⁸ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011.

Tabulka 6: Ilustrační výkaz o cash flow

Výkaz o cash flow	
Cash flow z provozní činnosti	
Zisk z provozní činnosti před úroky a zdaněním	121
– Odpisy	16
– Výnosy z účastí	+/-
Provozní zisk před investováním do pracovního kapitálu	
– Změna stavu pohledávek (zvýšení)	-15
– Změna stavu zásob (zvýšení)	-10
– Změna stavu nákladů příštích období	+/-
– Změna stavu krátkodobých závazků (snížení)	-8
– Změna krátkodobých bankovních úvěrů (zvýšení)	1
Cash flow z provozní činnosti	
	105
– Přijaté úroky	+/-
– Přijaté dividendy	+/-
– Placené úroky	-35
– Daně	-34
Čistý cash flow z provozní činnosti	
	36
Cash flow z investiční činnosti	
– Výnosy z účastí	+/-
– Výnosy z účastí	-48
– Výnosy z účastí	+/-
Čistý cash flow z investiční činnosti	
	-48
Cash flow z finanční činnosti	
– Tržby z vydání vlastních akcií	23
– Příjmy z dlouhodobých půjček	+/-
– Placené dividendy	-9
Čistý cash flow z finanční činnosti	
	14
Čistý cash flow celkem	
	2
– Počáteční zůstatek peněžních prostředků	12
Konečný zůstatek peněžních prostředků	
	14

Zdroj: SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017.

4.2 Metody hodnocení investic

V této kapitole se budeme věnovat hlavním metodám hodnocení investic. Statické metody jsou charakterizovány tak, že při výpočtu neberou v úvahu dva důležité faktory, kterými jsou časová hodnota peněz a riziko. Oproti tomu dynamické metody již zohledňují tyto faktory (časový faktor a riziko plánované investice). Druhý typ je efektivní zejména pro hodnocení dlouhodobých investic.

Rozdělení hodnocení investic:

- statické metody,
- dynamické metody.

4.2.1 Statické metody hodnocení investic

Jak již bylo uvedeno, statistické metody neberou v úvahu dva důležité faktory, kterými jsou časová hodnota peněz a riziko působící na trvalost investice. Vzhledem k těmto informacím je jejich výpočet většinou rychlý, jednoduchý a výsledky těchto metod jsou často neúplné, a tím i nepřesné. Úlohou statických metod je prvotní předběžná kalkulace investičních projektů. V této kapitole bude vysvětlen výpočet celkového příjmu investice, čistého celkového příjmu a průměrné doby návratnosti. Ke každé metodě byl vytvořen ilustrační příklad z praxe, který pomůže čtenáři danou problematiku pochopit.³⁹

Metody, s kterými budeme pracovat:⁴⁰

- celkový příjem z investice,
- čistý celkový příjem,
- průměrná doba návratnosti.

Celkový příjem z investice se počítá jako součet všech peněžních toků.

$$CP = CF_1 + CF_2 + \dots + CF_n = \sum_{i=1}^n CF_i \quad (1)$$

Kde: CF_i cash flow v roce i .

Příklad z praxe:

Tato metoda nebere v úvahu investiční výdaje, a proto se sečtou všechny peněžní toky v jednotlivých letech. Cash flow v prvních pěti letech činilo $CF_1 = -90$ tis. Kč; $CF_2 = 95$ tis. Kč; $CF_3 = 220$ tis. Kč; $CF_4 = 240$ tis. Kč; $CF_5 = 240$ tis. Kč. Součet cash flow bylo 705 tis. Kč.

³⁹ ZRALÝ, Martin. *Management a ekonomika podniku: sbírka úloh pro cvičení*. 2., přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2014.

⁴⁰ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017.

Čistý celkový příjem z investice se vypočítá rozdílem počátečního investovaného výdaje a celkového příjmu.

$$NCP = CP - IN = -IN + \sum_{i=1}^n CF_i \quad (2)$$

Kde: IN počáteční investovaný výdaj,
CP celkový příjem.

Příklad z praxe:

Podnik měl počáteční investiční výdaje v hodnotě 400 tis. Kč a v prvních pěti letech jeho cash flow bylo $CF_1 = -90$ tis. Kč; $CF_2 = 95$ tis. Kč; $CF_3 = 220$ tis. Kč; $CF_4 = 240$ tis. Kč; $CF_5 = 240$ tis. Kč a celkové cash flow bylo 705 tis. Kč. Na základě těchto informací může být podnik spokojen, protože zjistil, že z investičního projektu může získat o 305 tis. Kč více. Jde o peněžní prostředky, jež dostane „navíc“ oproti částce, kterou podnik investoval do projektu.

Průměrná doba návratnosti se rovná počtu období (počet let), za něž tok peněžních příjmů (cash flow) přinese hodnotu rovnající se původním investičním výdajům. Dochází k součtu očekávaných příjmů po jednotlivých letech. Čím kratší je doba návratnosti, tím je investice pro podnik samozřejmě výhodnější.

$$\text{Průměrná doba návratnosti} = \frac{\text{Investiční výdaj}}{\text{Průměrné roční cash flow}} \quad (3)$$

Příklad z praxe:

Podnik měl počáteční investiční výdaje v hodnotě 400 tis. Kč a jeho cash flow bylo $CF_1 = -90$ tis. Kč; $CF_2 = 95$ tis. Kč; $CF_3 = 220$ tis. Kč; $CF_4 = 240$ tis. Kč; $CF_5 = 240$ tis. Kč. Vypočtete průměrnou dobu návratnosti investice.

Tabulka 7: Výpočet doby návratnosti investice

Rok	Cash flow (tis. Kč)	Kumulované cash flow (tis. Kč)
0	-400	-410
1	-90	-410 - 90 = -500
2	95	-500 + 95 = -405
3	220	-405 + 220 = -185
4	240	-185 + 240 = 55
5	240	55 + 240 = 295

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento příklad ukazuje výpočet průměrné doby návratnosti investice pro podnik, který investoval 400 tis. Kč na začátku. Cash flow podniku v následujících letech bylo: první rok -90 tis. Kč, druhý rok 95 tis. Kč, třetí rok 220 tis. Kč, čtvrtý rok 240 tis. Kč a pátý rok také 240 tis. Kč. Průměrná doba návratnosti je metoda hodnocení investice určující, jak

dlouho bude trvat, než se původně investovaná částka vrátí podniku prostřednictvím cash flow. Z uvedených dat vyplývá, že podnik dosáhne bodu, kdy se investice začne vracet, ve čtvrtém roce. To znamená, že podnik by měl být opatrný v prvních letech a zajistit si dostatečné finanční prostředky z jiných zdrojů, aby pokryl své počáteční výdaje a nedostal se do finančních problémů předtím, než se investice začne vracet.

4.2.2 Dynamické metody hodnocení investic

Dynamické metody již berou v potaz časové faktory (tj. časovou hodnotu peněz zohledňující, že hodnota v budoucnu vydělaných peněz je nižší než nyní, a přepočítává ji na hodnotu současnou) a riziko plánované investice. Tyto metody jsou užitečné především pro hodnocení dlouhodobých investic, protože nezpůsobují větší zkreslení peněžních příjmů a kapitálových výdajů vlivem časového faktoru. Pro náš investiční projekt budou tyto faktory užitečné a budeme s nimi dále pracovat.⁴¹

Metody, s kterými budeme pracovat:

- metoda čisté současné hodnoty (**Net Present Value – NPV**);
- metoda vnitřního výnosového procenta (**Internal Rate of Return – IRR**).

Metoda čisté současné hodnoty (Net present value – NPV)

Metoda čisté současné hodnoty je základní metodou, která je nejčastěji používaným výpočtem hodnocení investic. Tato metoda představuje rozdíl očekávaných výnosů (cash flow) a nákladů na konkrétní investici. Vážené náklady na kapitál pomáhají odhadnout diskontní míru a výpočet je díky tomu přesnější. Metoda čisté současné hodnoty udává, kolik peněz nad investovanou částku dostane podnik navíc. Společnost se rozhodne pro realizaci investičního projektu, jestliže je výsledek čisté současné hodnoty pozitivní.⁴²

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+WACC)^1} + \frac{CF_2}{(1+WACC)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+WACC)^n} = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+WACC)^i} \quad (4)$$

Kde: IN počáteční investiční výdaj,
 CF_i cash flow v roce i,
 n počet let,
 WACC vážené průměrné náklady na kapitál.

Pravidla, která platí pro tuto metodu:

- Je-li NPV ≥ 0, tak **je vhodné investici realizovat**.
- Je-li NPV < 0, tak **by investice neměla být realizována**.

⁴¹ ŠKODA, Miroslav a Jozef STAŠÁK. *Řízení investic* [Studijní opora]. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016.

⁴² JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2013.

Příklad z praxe:

Podnik měl počáteční investiční výdaje v hodnotě 400 tis. Kč a v prvních pěti letech jeho cash flow bylo $CF_1 = -90$ tis. Kč; $CF_2 = 95$ tis. Kč; $CF_3 = 220$ tis. Kč; $CF_4 = 240$ tis. Kč; $CF_5 = 240$ tis. Kč. Vážené náklady na kapitál byly 0,101. Jaká je čistá současná hodnota?

$$NPV = -400 + \frac{-90}{(1+0,101)^1} + \frac{95}{(1+0,101)^2} + \frac{220}{(1+0,101)^3} + \frac{240}{(1+0,101)^4} + \frac{240}{(1+0,101)^5} = 73,14 \text{ tis. Kč}$$

Čistá současná hodnota činí **73,14 tis. Kč**.

Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return – IRR)

V této metodě se snažíme najít hodnotu diskontní míry, při které je čistá současná hodnota investice rovna nule. Postupujeme tak, že rozdíl levé a pravé strany rovnice změnou diskontní míry budeme postupně snižovat tak dlouho, až se levá a pravá strana bude rovnat (jejich rozdíl bude nulový). Pokud je plánovaná investice na úvěr, vnitřní výnosové procento by mělo být vyšší, než je úroková míra. Metodu vnitřního výnosového procenta můžeme použít pouze v případě konvenčních peněžních toků, což v praxi znamená, že na začátku investičního projektu probíhá jeden nebo více záporných peněžních toků (cash flow) a všechny další už jsou vždy kladné.⁴³

$$-IN \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0 \quad (5)$$

Kde: IN počáteční investiční výdaj,
CF_i cash flow v roce i,
IRR vnitřní výnosové procento.

Pravidlo, které platí pro tuto metodu:

- Je-li $IRR \geq WACC$, tak **je investici možné přijmout**.

V zásadě to znamená, že roční výnos by měl být alespoň takový jako procento podnikových nákladů na kapitál. Čím vyšší je IRR investičního projektu, tím lepší je jeho relativní ziskovost.

Příklad z praxe:

Podnik měl počáteční investiční výdaje v hodnotě 400 tis. Kč a v prvních pěti letech jeho cash flow bylo $CF_1 = -90$ tis. Kč; $CF_2 = 95$ tis. Kč; $CF_3 = 220$ tis. Kč; $CF_4 = 240$ tis. Kč; $CF_5 = 240$ tis. Kč. Jaká je hodnota vnitřního výnosového procenta?

⁴³ SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2002.

$$-400 + \frac{-90}{(1 + 0,146)^1} + \frac{95}{(1 + 0,146)^2} + \frac{220}{(1 + 0,146)^3} + \frac{240}{(1 + 0,146)^4} + \frac{240}{(1 + 0,146)^5} = 0$$

Hodnota vnitřního výnosového procenta je **14,6 %**.

4.3 Další používané metody

Abychom mohli vypočítat metodu čisté současné hodnoty (NPV), vnitřního výnosového procenta (IRR) a Index ziskovosti (PI), je nutné znát hodnotu průměrných kapitálových nákladů (WACC).

Průměrné kapitálové náklady (Weighted Average Cost of Capital – WACC)

Průměrné kapitálové náklady berou v úvahu váhy vlastního a cizího kapitálu, které společnost používá. Tyto váhy jsou určeny podle poměru. Obvykle se zohledňují hlavní dvě složky kapitálu, jimiž jsou:

- **Vlastní kapitál** – představuje peníze investované majiteli do společnosti. Náklady na vlastní kapitál, které značíme r_e , jsou často spojeny s očekávaným výnosem pro investory.
- **Cizí kapitál** – naopak zahrnuje půjčky a úvěry, jež společnost používá k financování svých aktivit. Náklady na dlouhodobý kapitál jsou určeny úrokovými sazbami a dalšími náklady, jako jsou například půjčky. Úrokovou míru placenou z cizího kapitálu značíme r_d .

Průměrné kapitálové náklady se používají k hodnocení projektů nebo investic realizovaných společnostmi. Pokud je návratnost investice vyšší než průměrné kapitálové náklady, projekt by měl být realizován. Naopak pokud je návratnost nižší, projekt by mohl snižovat hodnotu společnosti a být pro podnik neefektivní. V tomto případě se nedoporučuje realizovat daný projekt.

$$WACC = r_d \times (1 - d) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C} \quad (7)$$

Kde: r_d	úroková míra placená z cizího kapitálu,
t	sazba daně z příjmů právnických osob,
D	úročný cizí kapitál,
E	vlastní kapitál,
C	celkový zpoplatněný kapitál; musí platit $C = D + E$,
r_e	požadovaná procentní výnosnost vlastního kapitálu (náklady vlastního kapitálu).

Příklad z praxe:

Jaká je hodnota WACC, pokud daňová sazba t je 20 %, úroky z dluhového financování ve výši 60 mil. Kč jsou 5 %, součástí vlastního kapitálu je základní kapitál v hodnotě 50 mil. Kč a zisk za dané období je 40 mil. Kč. Investoři požadují výnos z investovaného kapitálu ve výši 8 %.

$$WACC = 0,05 \times (1 - 0,2) \times \frac{60}{150} + 0,08 \times \frac{90}{150} = 0,064 \times 100 = 6,4\%$$

Tabulka 8: Pasiva (kapitálové zdroje)

	Rok 1
Pasiva (celkem)	
Vlastní kapitál	90 mil. Kč
Základní kapitál	50 mil. Kč
Zisk za období	40 mil. Kč
Cizí kapitál	60 mil. Kč
Úvěr u banky	60 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka pasiv (kapitálových zdrojů) obsahuje dvě hlavní položky: vlastní kapitál a cizí kapitál. Vlastní kapitál je uveden ve výši 90 mil. Kč, což představuje částku, kterou majitelé podniku vložili do společnosti, a zisk reinvestovaný společností. Cizí kapitál je uveden ve výši 60 mil. Kč, což zahrnuje všechny půjčky, úvěry a jiné finanční závazky společnosti vůči třetím stranám. Celkový kapitál je součtem vlastního a cizího kapitálu a dosahuje hodnoty 150 mil. Kč.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Sportovní hala

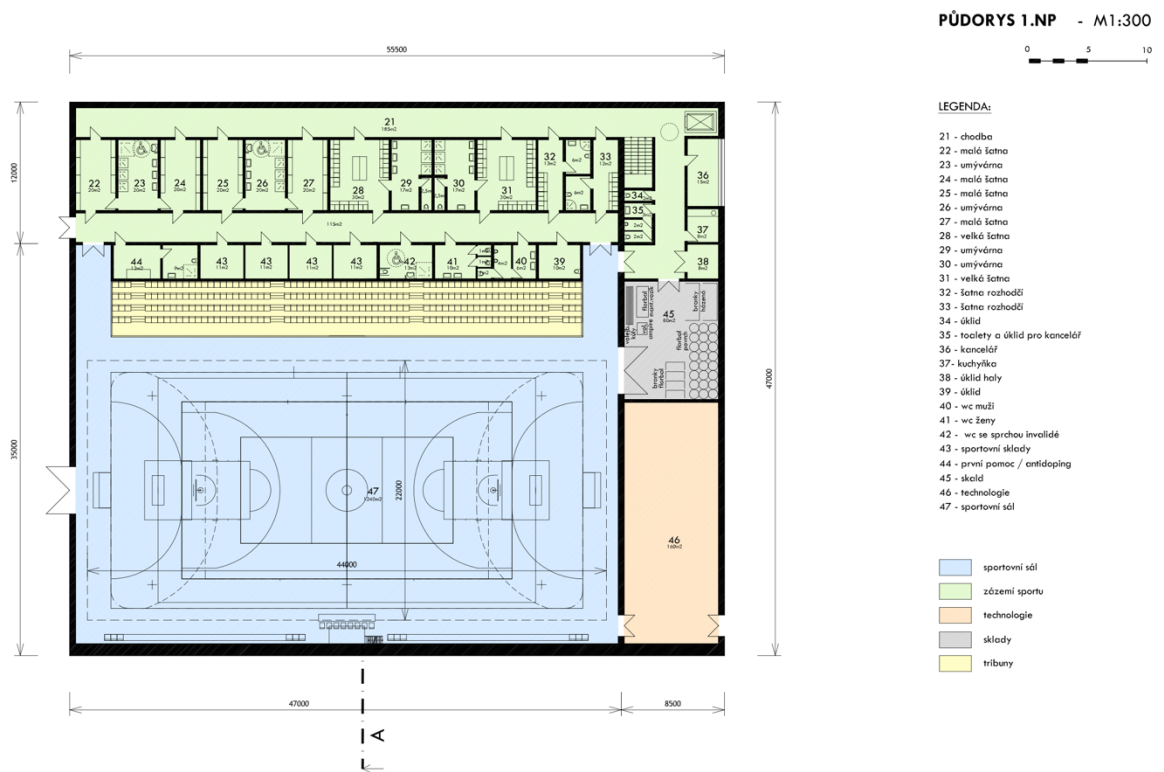
V úvodní kapitole praktické části diplomové práce bude představen záměr investičního projektu výstavby sportovní haly. Dále budou popsány výsledky referenčního dotazníku sportovních hal, které jsou již v provozu několik let. Tyto informace mohou být velmi užitečné budoucím subjektům plánujícím realizaci podobných projektů, jelikož budou informováni o potenciálních rizicích a zajímavostech výstavby sportovních hal, na které se mohou předem připravit a následně správně reagovat.

5.1 Ověřovací studie hal pro míčové sporty

V teoretické části bylo na základě dotazníků potvrzeno, že stav sportovní infrastruktury v České republice není ideální. Sportovní svazy florbalu, basketbalu, volejbalu a futsalu evidují nedostatky, které brání svazům v rozvoji a pořádání vrcholových soutěžních utkání, protože kvalitních sportovních hal není v současné době potřebné množství. Častými problémy jsou zmenšené prostory sportovní plochy, malé kapacity hlediště a další nesplněné standardy míčových sportů.

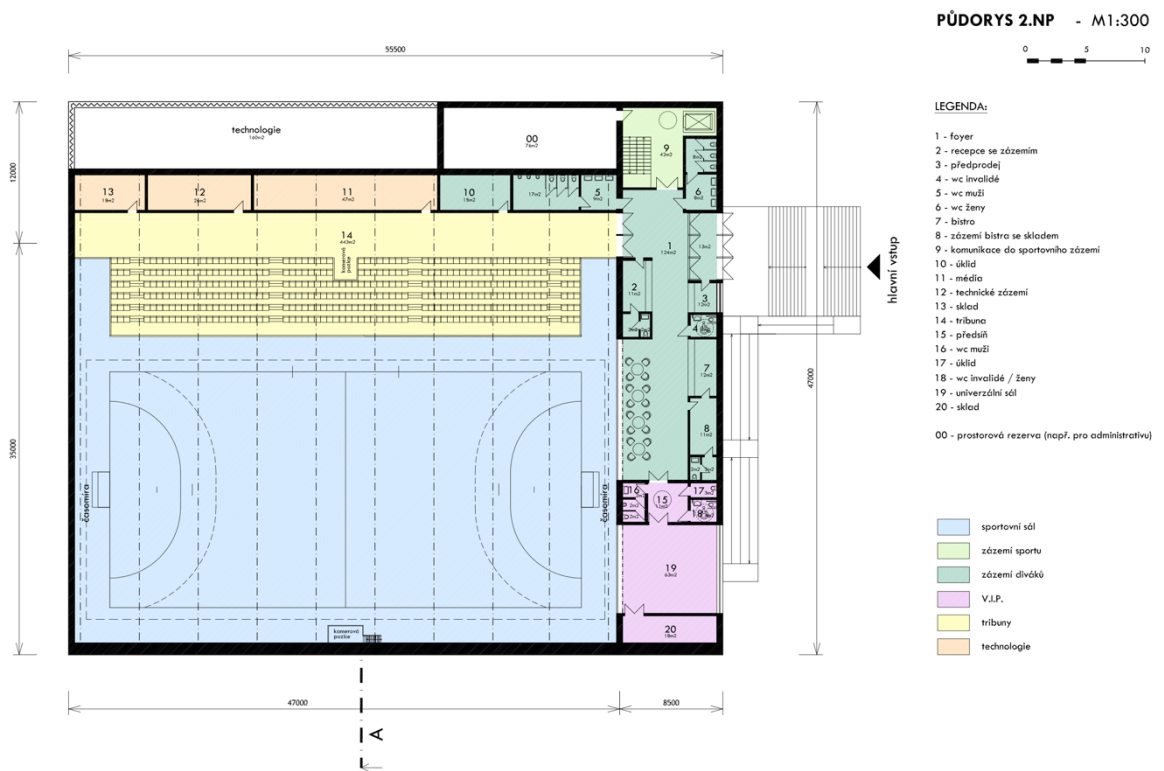
V roce 2020 se spojilo pět největších halových sportů, které mají ambici se podílet a mít vliv na výstavbě standardizované sportovní infrastruktury v České republice. Začaly pracovat na ověřovací studii hal pro míčové sporty. Cílem realizace této ověřovací studie je zajistit nejen technickou kompatibilitu, ale také dostatečnou kapacitu míst a univerzálnost pro pořádání různých sportovních akcí. Ambicí sportovních svazů je kvalitní budování sportovních hal.

Sportovní svazy (florbal, basketbal, házená, volejbal a futsal) po domluvě vytvořily variantu sportovní haly, která by měla naplňovat potřeby všech zmíněných sportů. Jednalo by se o sportovní halu disponující sportovní plochou pro hřiště o rozměrech 26 × 46 m a výškou 8 m. Hrací plocha podélně přiléhá k tribuně pro bezmála 400 sedících diváků. Hlavní vstup bude přístupný z druhého podlaží po schodišti a bezbariérové rampy. Při příchodu do multifunkční haly se bude divák nebo sportovec nacházet ve foyer s recepcí. Pro diváky bude k dispozici bistro s posezením. Na tribunu diváci nastupují shora a za tribunou se nacházejí prostory skladu, technické zázemí médií a úklidu. Dále se ve sportovní hale bude nacházet univerzální sál pro VIP s výhledem na hlavní sportovní plochu. Součástí sportovní haly budou také šatny pro sportovce, administrativní zázemí, hygienická zázemí, kuchyňka, toalety a sklad. K hrací ploše přiléhá velký sklad a technologické zázemí haly. Praktická část bude zaměřena zejména na stanovení investičních nákladů a následné představení ekonomických modelů provozování tohoto typu sportovní haly.



Obrázek 7: Půdorys 1. NP sportovní haly

Zdroj: Ing. Arch. Štěpán Vacík



Obrázek 8: Půdorys 2. NP sportovní haly

Zdroj: Ing. Arch. Štěpán Vacík

5.2 Referenční dotazník sportovních hal

Ke zformulování užitečného manuálu, jenž by pomohl snížit investiční náklady a byl by přínosný municipalitám, krajům či potenciálním investorům, byl v rámci příprav vytvořen dotazník. Odpovídali na něj zodpovědné osoby sportovních hal, které jsou již v provozu několik let. Jejich odpovědi jsou velmi užitečné pro města, kraje nebo soukromé investory, kteří plánují výstavbu sportovní haly. V této kapitole jsou shrnuty odpovědi všech respondentů na jednotlivé otázky. V dotazníku nejsou na přání respondentů uvedena jména sportovních hal.

Kdy byla vytvořena projektová dokumentace a jak probíhalo její zpracování (od záměru k zahájení realizace)? Podle prvního respondenta byla projektová dokumentace pro jejich sportovní halu vytvořena přibližně v roce 2007, avšak samotná realizace probíhala až v období 2016 a 2020. Druhý respondent uvedl, že přípravná fáze projektové dokumentace byla poměrně rozsáhlá a trvala od záměru k zahájení její realizace 19 měsíců. Z odpovědi druhého respondenta bylo také patrné, že tato fáze projektu byla důkladně zpracována a neobešla se bez několika klíčových kroků, které byly nezbytné pro úspěšnou realizaci sportovní haly. Poslední respondent zmínil, že případová studie byla sestavena v letech 2016 a 2017, přičemž samotná příprava projektové dokumentace trvala následující dva roky, a to od roku 2018 až 2020. V průběhu došlo také ke změně projektanta, což mělo vliv na další aspekty projektu a jeho konečný výsledek.

Jak dlouho trvala realizace sportovní haly? Doba trvání realizace a výstavba sportovní haly byla různá v závislosti na konkrétním projektu sportovní haly. První respondent zmínil, že celý projekt byl koncipován jako sportovní komplex dvou sportovních hal s ubytovnou a dobrým zázemím, který mohou využívat sportovní asociace pro soustředění. První etapa tohoto projektu, jež zahrnovala hlavní halu, zázemí a ubytovnu, byla zrealizována v období července 2016 až března 2018. Druhá etapa byla spojena s výstavbou druhé haly a začala v říjnu 2019 a byla dokončena v červenci 2020. Druhý respondent odpověděl, že výstavba sportovní haly byla zahájena v březnu 2020 a ukončena v květnu 2021, což představuje relativně krátký časový interval. Poslední respondent uvedl, že doba realizace sportovní haly trvala 19 měsíců, protože výstavba probíhala během covidové pandemie, a z tohoto důvodu došlo k prodloužení oproti plánu, a to o dva měsíce.

Kolik pracovníků se stará o sportovní halu? Počet pracovníků, kteří se starají o sportovní halu, se lišil, nicméně zpravidla závisí na konkrétním provozovateli a rozsahu provozu. Podle prvního respondenta se o sportovní halu stará jeden manažer haly, dva správci a dva zaměstnanci, kteří pracují na dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Od druhého respondenta jsme se dozvěděli, že tři zaměstnanci mají na starost provoz sportovní haly. Třetí respondent uvedl, že jsou zaměstnáni čtyři pracovníci na plný úvazek, kteří mají krátký a dlouhý týden. K dané sportovní hale náleží také menší sportovní

hala, fotbalové hřiště a atletický ovál, což ovlivnilo počet potřebných zaměstnanců v této situaci.

Kdo patří mezi hlavní uživatele haly? (Veřejnost × školy × sportovní kluby.) Respondenti poskytli během rozhovoru informace o hlavních uživateli sportovní haly. První respondent uvedl, že hlavními uživateli sportovní haly jsou sportovní oddíly, které představují přibližně dvě třetiny uživatelů. Sportovní halu používají také školy, nicméně se jedná o výraznou menšinu z důvodu nevhodné lokality. Sportovní halu využívají i sportovní asociace, jež pořádají celoroční reprezentační kempy, a v letních měsících si halu pronajímají externí sportovci z jiných klubů za účelem organizace sportovních táborů a soustředění. Druhý respondent zmínil jako hlavní subjekty školy, sportovní oddíly a komerční pronájmy. Poslední respondent se s odpověďmi opakoval, nicméně také uvedl, že kromě sportovních aktivit se v hale konají také různé události, jako jsou konference, schůze a workshopy, které využívají multimediální zázemí.

Nachází se ve sportovní hale také ostatní zázemí – občerstvení, multifunkční místnost či jiné komerční prostory?

Ve sportovní hale se často nacházejí také různá zázemí, která mohou sloužit k odlišným účelům. První respondent uvedl, že ve sportovní hale se nachází bufet s přilehlým zázemím, klubovna s televizí vhodnou pro pronájmy různých seminářů a školení a také se ve sportovní hale nacházejí tři kanceláře též pro komerční účely (masáže a kanceláře sportovních oddílů). Druhý respondent odpověděl, že se ve sportovní hale nachází bufet a zasedací místnost, jež se pronajímá pro různé semináře, školení či události. Třetí respondent nám potvrdil, že ve sportovní hale je k dispozici bufet s přilehlým zázemím a také zasedací místnost.

Disponuje sportovní hala také jiným příjmem než z pronájmu sportovní haly (je hala multifunkční)? Sportovní hala může mít i další příjmy kromě pronájmu samotné sportovní haly. První respondent zmínil, že vedle pronájmu haly jsou pronajímány také tři kanceláře a bufet s jídelnou. Významnou část příjmů tvoří ubytovna, kterou využívají sportovní asociace pro soustředění. Druhý respondent uvedl, že pronajímají prostor pro občerstvení, jež je nastaveno na ročním nájemném. Orientační otevírací doba bufetu je: pondělí–čtvrtek od 14:00–20:00, pátek od 14:00–22:00 a sobota a neděle se odvíjí dle sportovních utkání a akcí. Následně se také pronajímá zasedací místnost dle potřeb sportovních oddílů. Poslední respondent odpověděl, že ve sportovní hale se nenachází jiné komerční prostory.

Jaká je obsazenost sportovní haly? Obsazenost sportovní haly je většinou variabilní a odvíjí od sezóny a pravidelnosti sportovních událostí. První dotazovaný zmínil, že sportovní hala je v provozu celoročně. Běžné tréninky sportovních oddílů probíhají v pracovních dnech od 15:00 do 22:00. O víkendech se hala využívá zpravidla pro mistrovská utkání, soustředění a jednorázové sportovní akce. Druhý respondent uvedl, že obsazenost haly dosahuje přibližně 70 %, a poslední respondent odpověděl, že sportovní hala

je obsazena kolem 90 %. Rozdíly v obsazenosti jsou dány sezónními změnami v pravidelnosti tréninků sportovních oddílů a utkání, které se ve sportovní hale konají.

Jaká je struktura provozních nákladů (zaměstnanci, energie a služby)? První dotázaný uvedl, že struktura provozních nákladů sportovní haly je ovlivněna především mzdovými náklady, které tvoří až jednu polovinu všech provozních nákladů. Další jednu čtvrtinu představují náklady na energie, včetně vody, elektřiny a plynu. Poslední čtvrtinu provozních nákladů tvoří náklady na revize a různé služby. Druhý dotazovaný zmínil, že struktura provozních nákladů zahrnuje mzdy zaměstnanců, náklady na energie, služby, odpisy, servis, úklid a spotřební materiál. Poslední dotázaný poskytl úplné údaje pro rok 2023. Náklady na energie byly uvedeny ve výši 0,93 mil. Kč bez DPH/rok, mzdové náklady – 2,6 mil. Kč/rok, opravy – 0,1 mil. Kč bez DPH/rok a odpisy – 6,1 mil. Kč/rok.

Kdo je provozovatelem sportovní haly? Ve všech případech je sportovní hala majetkem města. V případě prvního respondenta je provoz sportovní haly zajišťován odborem správy majetku a oddělením sportu. Druhou sportovní halu má na starost správa městských sportovišť a třetí respondent uvedl, že provozovatel sportovní haly je tělovýchovné zařízení daného města.

Co je z Vašeho pohledu klíčové v předprojektové fázi? Z pohledu respondentů je klíčová zejména předprojektová fáze, která zahrnuje hned několik důležitých faktorů. Podle prvního respondenta je velmi důležité si uvědomit a definovat, komu bude sportovní hala primárně sloužit, a to včetně škol, místních sportovních oddílů a veřejnosti. Dále zdůraznil, že bylo velmi důležité vést diskusi s těmito subjekty ohledně vybavení a používání sportovní haly. Rovněž kladl velký důraz na aspekty, jako je umístění haly (v blízkosti škol), kapacita parkovacích míst, osvětlení ve sportovní hale včetně jeho ovládání, zabezpečovací systém a také dobré připojení k internetu. Druhý respondent odpověděl, že je nutné znát informace, které zahrnují určení cílové skupiny uživatelů, alokaci finančních prostředků, dostupnost haly pro uživatele, kapacitu hlediště pro diváky a velikost zázemí sportovní haly. Dále také zmínil, že sportovní hala by měla splňovat požadavky k získání certifikací pro pořádání ligových zápasů. Třetí respondent kladl důraz na zodpovědné zpracování studie, jež by měla být vypracována za kooperace se sportovními svazy a provozovateli. Tato studie by měla zejména analyzovat potřeby a požadavky těchto subjektů, aby byla zajištěna optimální funkčnost sportovní haly.

Proběhla debata o zadání sportovní haly s budoucími uživateli, pomohli Vám jejich názory a diskuse? Rozhovory a debaty o zadání sportovní haly s budoucími uživateli byly prováděny a dle rozhovorů s respondenty sehrály klíčovou roli v přípravném procesu. První a druhý respondent potvrdili, že konzultace se sportovními kluby byla součástí projektového procesu a považovali je za velmi důležité. Třetí respondent následně také zdůraznil, že diskusí a debat proběhlo hned několik. Z tohoto důvodu je

tedy patrné, že názory a zpětné vazby budoucích uživatelů byly pro předprojektovou přípravu klíčovým prvkem.

Co by bylo možné ve Vaší sportovní hale zlepšit? Na tuto otázku respondenti reagovali různými názory. První respondent upozornil na potřebu zlepšit inteligentní ovládání v hale (například osvětlení, alarmy a vytápění) a také využití moderních energetických technologií. Druhý respondent navrhl navýšení kapacity hlediště pro diváky a rozšíření okrajové zóny sportovní plochy. Také zmínil instalaci solárních panelů (fotovoltaiky) pro energetickou efektivitu a udržitelnost. Poslední respondent uvedl, že sportovní hala je v provozu krátce, takže v současné době je velmi obtížné odpovědět na tuto otázku.

Jak by mohl projekt pěti halových sportů pomoci v budování a zlepšování sportovní infrastruktury v ČR? Respondenti nám poskytli několik základních pohledů, kterými by projekt mohl přispět k budování a zlepšování sportovní infrastruktury na základě svých zkušeností. První respondent zdůraznil, že projekt by mohl přinést užitečné informace o důležitosti budování sportovních hal mezi městy, kraji a soukromými investory v jejich lokalitě. Druhý respondent uvedl, že tento projekt vidí jako zdroj velmi cenných informací pro města a kraje, které plánují výstavbu podobných sportovních hal. Pomocí projektu by mohly předejít potenciálním rizikům a problémům, jež mohou nastat při realizaci výstavby sportovní haly. Třetí respondent poukázal na vysoký zájem sportovních asociací a klubů podílet se na zlepšení sportovní infrastruktury v ČR. Je přesvědčený, že má smysl stavět sportovní haly, v nichž se mohou hrát největší halové sporty, protože dojde k úspoře investičních nákladů a zlepšení efektivnosti budování sportovních hal.

5.3 Popis investičního záměru

Kapitola je věnována investičnímu záměru vybudování sportovní haly, který může pomoci městu, kraji nebo investorovi obeznámit zainteresované strany o projektu a může být podpůrným dokumentem, pokud žádají o dotace či úvěr. V následující části jsou popsány klíčové podkapitoly, jež by měl každý investiční záměr zahrnovat, aby byl komplexně připraven. Tento postup byl pečlivě konzultován s Ing. Jirovským, jenž disponuje zkušenostmi s procesem získávání dotací, a to v souvislosti s projektem sportovní haly v Brandýse nad Labem.

Struktura investičního záměru je koncipována v souladu s obsahovými doporučeními pro investiční záměry, které stanovila Národní sportovní agentura.⁴⁴

Popis současného stavu: Tato část je věnována detailnímu popisu současné situace a okolností, které ospravedlňují potřebu výstavby nové sportovní haly. Důležité je analyzovat nedostatky v existující sportovní infrastruktuře v dané lokalitě a podrobně

⁴⁴ NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA. Standardizovaná sportovní infrastruktura 2020–2025. 4. aktualizace. 2023.

popsat prostředí. Součástí této analýzy je také popis lokality, kde by měla nová sportovní hala vyrůst, včetně informací o pozemcích – zda jsou volné, nebo již zastavěné.

Věcný popis akce a rozsah plánovaných prací: V této podkapitole žadatel (municipalita) stručně popíše, jaký je plánovaný rozsah prací pro výstavbu sportovní haly, tj., zda bude mít investiční projekt jednoho nebo více dodavatelů a za jaké práce jsou zodpovědní. Následně popíše informace o připravenosti akce, která zahrnuje dostupnost dokumentace, stavební povolení/ohlášení, stav přípravy výběrového řízení na dodavatele a kompletní způsob realizace výběrového řízení dodavatele. Rovněž se nesmí zapomenout na stručný harmonogram plánovaných akcí.

Tabulka 9: Ilustrační harmonogram investičního projektu

Činnost	Datum
Příprava projektové dokumentace	xxxx
Pravomocné stavební povolení	xxxx
Podání žádostí o dotace/úvěr	xxxx
Příprava a organizace zadávajícího zařízení	xxxx
Podpis smlouvy o dílo (výběr dodavatele)	xxxx
Zahájení fyzické realizace projektu	xxxx
Ukončení fyzické realizace projektu	xxxx
Kolaudace	xxxx
Uvedení do provozu	xxxx

Zdroj: Zpracováno podle doporučené osnovy dle Ing. Jirovského

Popis budoucího využití sportovní haly: V této části je potřeba popsat propracovaný plán využití budoucí sportovní haly. To zahrnuje informace o tom, pro koho je hala určena – školy, sportovní oddíly, veřejnost, sportovní asociace a další subjekty. V tomto případě je velmi užitečné popsat kolika žáky disponují jednotlivé školy, které by sportovní halu využívaly. V časech, kdy nebude sportovní hala využita pro tělesnou výchovu a sportovní využití školních dětí, bude pronajímána sportovním organizacím, které v ní budou trénovat, pořádat soustředění a další sportovní akce, jako mohou být mistrovská utkání, turnaje, kempy, školení, trenérské kurzy, včetně akcí s mezinárodní účastí. Cílem je v této kapitole popsat maximální možné využití sportovní haly.

Je také dobré získat podporu od sportovních svazů, které budou sportoviště využívat a potvrdily soulad projektu s koncepčním směřováním rozvoje sportu. Tabulka níže ilustruje sportovní organizace nacházející se v daném městě, jež budou novou sportovní halu využívat. Je velmi důležité získat podporu projektu od samostatných sportovních organizací.

Tabulka 10: Ilustrační tabulka sportovních organizací

IČO	Sportovní organizace	Základna 2022 celkem	Základna 2023 celkem
xxxx	Jméno sportovní organizace	Počet členů	Počet členů
xxxx	Jméno sportovní organizace	Počet členů	Počet členů
xxxx	Jméno sportovní organizace	Počet členů	Počet členů
xxxx	Jméno sportovní organizace	Počet členů	Počet členů

Zdroj: Vlastní zpracování

Nesmíme rovněž zapomenout, že je důležité vytvořit shrnutí plánovaného využití sportovní haly, abychom znali její pravděpodobnou využitelnost. Sportovní hala může být využívána školami po dobu celého školního roku v pracovních dnech od 7:00 do 15:00 pro školní výuku. V časech od 15:00 do 22:00 následně budou halu pravidelně využívat sportovní oddíly nebo bude ve volných časech nabídnuta k pronájmu veřejnosti (komerční pronájmy).

Zdůvodnění nezbytnosti vybudování nové sportovní haly a její účelnost: Žadatel by měl popsat, proč je vybudování sportovní haly nezbytné. Je důležité zdůraznit cíle a účely projektu a uvést důvody, proč je tento záměr podstatný pro město nebo region. Obecně by cílem projektu mělo být především vybudovat sportovní halu, která uspokojí potřeby města a kraje v oblasti sportovních zařízení jak kvalitou, tak svou kapacitou a zároveň svými parametry umožní široké využití pro tréninky a sportovní události nejen lokální či regionální, ale i celorepublikové a mezinárodní úrovně. Z těchto důvodů by se mělo město rozhodnout pro výstavbu sportovní haly. Záměr vybudování nové sportovní haly by měl být projednán s veřejností i se zástupci sportovních oddílů, které by měly deklarovat zájem využití prostor a předběžně jim přislíbit rozsah hodin. Podpora sportovních oddílů může mít velký vliv na finální rozhodnutí o vybudování sportovní haly. Cílem projektu by neměl být jen prostor pro výkon sportu, ale také zajištění moderního zázemí jak pro sportovce, tak pro diváky. Zprovoznění nového centrálního místa pro sportování v daném městě usnadní chod sportovních klubů a nové atraktivní prostory také nalákají nové zájemce o sportovní využití z řad mládeže i dospělých.

Vyhodnocení efektivnosti a přínosu realizace investičního projektu: V této podkapitole by měl žadatel popsat, jaký je přínos investičního záměru pro město či region (kraj). Po realizaci projektu vznikne v daném městě nová standardizovaná sportovní hala pro míčové sporty. Žadatel může provést srovnání s nejbližšími sportovními halami v okolí a ověřit si, že tyto sportovní haly jsou příliš vzdálené. V lokálním měřítku se tedy bude jednat o jedinečné zařízení, které vytvoří unikátní sportovní zázemí pro další rozvoj mládežnického sportu, stávající sportovní organizace, umožní provozování sportu na vrcholové úrovni mnoha sportovcům a v neposlední řadě zajistí možnost každoročně několika tisícům školních dětí vyzkoušet širokou paletu sportovních odvětví v kvalitním zařízení a s povrchem určeným přímo pro halové sporty. Pokud má

dané město dobrou dopravní dostupnost (vzdálenost haly od hlavního vlakového nebo autobusového nádraží či letiště), bude možné využít sportovní haly také pro utkání a další akce na všech úrovních, a to včetně mezinárodních.

Propočet nákladů a jeho plánovaný rozpočet: V této podkapitole by měl být proveden detailní rozpočet, který bude obsahovat přehled o investičních a provozních nákladech. Propočet nákladů a jeho plánovaný rozpočet by měl tvořit samostatnou přílohu (soubor v excelu), kde budou popsány náklady na materiál, stavební práce a další relevantní členění nákladů.

Majetkové vztahy a fotodokumentace současného stavu: Poslední podkapitola by měla zahrnovat informace o majetkových vztazích spojených s výstavbou, včetně všech informací výpisu z katastru nemovitostí a snímku z pozemkové mapy, které dokládají vlastnické a právní vztahy v souvislosti s pozemkem a budoucí stavbou. Tato podkapitola by měla obsahovat také fotodokumentaci současného stavu místa, kde se plánuje stavba sportovní haly. Fotografie by měly zachycovat existující objekty, infrastrukturu a prostředí, jež je třeba vzít v úvahu při plánování nové sportovní haly.

6 Ekonomický model sportovní haly

Informace a data, která jsou nutná k tvorbě ekonomického modelu sportovní haly, byla poskytnuta od několika subjektů. Investiční náklady a financování investičního projektu byly konzultovány s místostarostou Ing. Jirovským města Brandýs nad Labem, kde právě v současné době staví novou sportovní halu, jež by měla být v provozu od září 2024. Z informací, které nám pan Ing. Jirovský poskytl, jsme porozuměli problematice plánování investičního projektu a hlavně dokázali odhadnout investiční náklady na vybudování nové sportovní haly podobné velikosti našeho investičního projektu. Informace o provozních nákladech jsme získali z referenčních dotazníků sportovních hal, avšak tato problematika byla též konzultována s pracovníky sportovní haly ze Svitav, jež je v provozu již několik let a jejíž provozování je osvědčené. Dozvěděli jsme se užitečné informace, které se následně promítly v odhadovaných provozních nákladech našeho investičního projektu. Majetek tohoto investičního projektu se plánuje odepisovat po dobu 30 let. V podkapitole financování investičního projektu bylo podrobně popsáno, o jaké dotace může municipalita požádat a jaká výše úvěru je ideální pro tento investiční projekt. Poté jsme se zaměřili, které subjekty mohou využívat sportovní halu a jaká bude její vytíženost v období září–červen, kdy sportovní halu budou využívat místní školy, a naopak, jak velký bude zájem o pronájem sportovní haly v letních měsících. Na základě těchto informací byla vytvořena cenotvorba a byly odhadnuty výnosy za pronájem sportovní plochy, společenských prostor a pronájmu bufetu. Nakonec byl popsán přehled o peněžních tocích, který byl založen na důkladném zvažování historických dat a predikcí, s důrazem na očekávaný růst spotřebitelských cen, mez a inflaci. Pro příjmy z pronájmu byl předpokládán roční nárůst o 3 %, aby se zajistila konkurenceschopnost haly.

6.1 Investiční náklady na výstavbu sportovní haly

Výstavba sportovní haly se řadí mezi náročné a komplexní projekty, které vyžadují pečlivé plánování, alokaci finančních prostředků a zejména detailní přehled nákladů v rámci stavebních aspektů. Investiční náklady na výstavbu sportovní haly zahrnují široké spektrum položek od samotné stavby tělocvičny, inženýrských objektů, ostatních nákladů, ale také vybavení sportovní haly. Tabulka níže popisuje odhadované investiční náklady na výstavbu sportovní haly. Celkové investiční náklady se odhadují na 185 942 318 Kč bez DPH.

Tabulka 11: Investiční náklady na výstavbu sportovní haly

Položka	Cena bez DPH
Stavba tělocvičny	153 545 000 Kč
Inženýrské objekty	25 533 000 Kč
Ostatní náklady	4 768 500 Kč
Vybavení sportovní haly	2 095 818 Kč
Celková rekapitulace investičních nákladů	185 942 318 Kč

Zdroj: Ing. Jan Jirovský (Rekapitulace objektů stavby a soupisů prací)

Položky stavby tělocvičny jsou finančně nejnáročnější. Jejich odhadovaná cena činí 153 545 000 Kč bez DPH.

Architektonicko-stavební řešení: Tato fáze zahrnuje návrh a plánování vzhledu budovy sportovní haly. Součástí je také nastavení parametrů a požadavků na estetický vzhled budovy. Tyto náklady zahrnují kompletní návrhy hmotného řešení, materiálového provedení, barevného řešení a také urbanistické začlenění do okolí. Odhadované náklady na stavební řešení jsou 109 900 000 Kč bez DPH.

Stavebně konstrukční řešení: Tato část se zabývá detailním plánováním konstrukčních prvků sportovní haly. Položka zahrnuje technické detaily, jako jsou výkresy, statické výpočty a materiálové specifikace.

Požárně bezpečnostní řešení: Předmětem této položky je opatření a zařízení, které je určeno k zajištění bezpečnosti před požárem a evakuací v případě nouze.

Vytápění a chlazení: Zabývá se plánováním a instalací systémů, které jsou nezbytné k udržení optimální teploty ve sportovní hale. Tato část zahrnuje výběr vhodného topného a chladicího systému a jeho následnou instalaci. Tato položka je druhá finančně nejnáročnější, odhadovaná cena je 14 760 000 Kč bez DPH.

Vzduchotechnika: Jedná se o systémy větrání, klimatizace a ventilace v celé sportovní hale. Správná instalace vzduchotechniky je klíčová, aby se v letních měsících uživatelé sportovní haly cítili dobře. Realizace vzduchotechniky se odhaduje na 6 300 000 Kč bez DPH.

Zdravotně technické instalace: Tato fáze se soustředí na instalaci sanitárních zařízení, zásobování vodou a odpadních vod, která se odhadují na 3 080 000 Kč bez DPH.

Silnoproudé a slaboproudé instalace: Též tato položka je finančně velmi nákladná. Náklady se odhadují na 13 939 000 Kč bez DPH. Předmět jsou instalace osvětlení, elektřiny a dalších technických potřeb ve sportovní hale. Nesmíme též zapomenout na instalace pro komunikační systémy, audiovizuální zařízení a systémy, které se používají pro zabezpečení sportovní haly.

Gastro: Tato část se zabývá instalací vybavení pro kuchyňské účely. Ve sportovní hale se bude nacházet kuchyňka a bufet, který bude též disponovat kuchyňkou. Realizace gastru se odhaduje na 958 000 Kč bez DPH.

Zařízení odvodu kouře a tepla: Zabývá se instalací systémů pro odvod kouře a regulaci teploty, pokud dojde k požáru či havárii ve sportovní hale. Tato položka se zabývá bezpečností v případě mimořádných akcí, které mohou nastat, a náklady těchto zařízení se odhadují na 1 087 000 Kč bez DPH.

Měření a regulace: Poslední část položky stavby tělocvičny zahrnují náklady na měřicí a regulační zařízení pro správný provoz různých technických systémů, které se budou nacházet ve sportovní hale. Náklady na tuto položku se odhadují na 3 521 000 Kč bez DPH.

Inženýrské objekty při stavbě sportovní haly se odhadují na 25 533 000 Kč bez DPH.

Příprava území – bourání: Může se jednat o odstranění stávajících staveb, budov nebo terénních úprav, které překážejí ve stavbě nové sportovní haly. Součástí této položky je také odvoz a likvidace odpadu. Realizace této práce se odhaduje na 5 100 000 Kč bez DPH.

Příprava území – kácení: V této fázi probíhá kácení stromů nebo jiné vegetace, která by mohla bránit stavbě nové sportovní haly. Tyto náklady se odhadují na 252 000 Kč bez DPH.

Komunikace a zpevnění plochy: Jedná se o vybudování dopravní sítě nebo chodníků, jež umožní veřejnosti snadný přístup ke sportovní hale. Stavba nové komunikace je velmi nákladná a částka se může pohybovat kolem 11 431 000 Kč bez DPH.

Terénní schodiště: Pokud se sportovní hala má nacházet v horších terénních podmínkách, tato položka zahrnuje tvorbu terénních úprav a schodišť, které mají za úkol usnadnit přístup ke sportovní hale. Náklady spojené s touto položkou se odhadují na 1 049 000 Kč bez DPH.

Přeložka vodovodu: Jestliže se na místě již nachází vodovodní infrastruktura, je nezbytné přeložit vodovodní potrubí tak, aby nepřekáželo plánovaným pracím. Cena se odhaduje na 421 500 Kč bez DPH.

Rozvody kanalizace dešťové: Náklady na tuto položku se odhadují na 1 070 000 Kč bez DPH. Vybudování dešťové kanalizace usnadní řádný odtok dešťové vody z okolí haly a bude minimalizovat riziko záplav.

Retenční objekt: Zahrnuje vytvoření nádrží, jež mají za úkol dočasně zadržet dešťovou vodu a následně ji postupně nechat odtéct. Retenční objekt snižuje též riziko záplav a

povodní v okolí sportovní haly. Cena realizace retenčního objektu se odhaduje na 802 500 Kč bez DPH.

Rozvody kanalizace splaškové: Jedná se o instalaci kanalizačního systému, který odvádí odpadní vody z budovy, což zahrnuje odpadní vody z toalet, umyvadel a sprch. Očekávané náklady této položky jsou 20 000 Kč bez DPH.

Přípojka kanalizace jednotné: Vytvoření přípojky ke stávajícímu kanalizačnímu systému se odhaduje na 371 500 Kč bez DPH.

Přeložka STL plynovodu: Pokud se v místě navrhované stavby nachází plynovod, může dojít k situaci, že je nutné současný plynovod přemístit tak, aby nebyl v rozporu s budoucími pracemi. Odhadované náklady této položky jsou 488 500 Kč bez DPH.

Rozvody silnoproudu, venkovního osvětlení a přeložka slaboproudu: Jedná se o celkovou instalaci elektrických rozvodů a infrastruktury pro napájení budovy sportovní haly, jejíž náklady se odhadují na 2 763 500 Kč bez DPH.

Sadové úpravy: Zahrnují úpravu zeleně a zahradní plochy v okolí sportovní haly. Odhadované náklady na tuto položku jsou 597 500 Kč bez DPH.

Vegetační střechy: Součástí plánu realizace sportovní haly může být také instalace střeš, které jsou pokryté rostlinami, a tak mají pozitivní vliv na izolaci a životní prostředí. Náklady na vegetační střechu mohou být 1 166 000 Kč bez DPH.

Ostatní náklady:

Vedlejší a ostatní náklady: Tato položka je určena pro náklady, které jsou spojené s výstavbou sportovní haly a odvíjejí se od konkrétních potřeb. Cena se odhaduje na 4 768 500 Kč bez DPH.

Vybavení sportovní haly je součástí investičních nákladů, neboť hraje klíčovou roli v jejím fungování. Dobře vybavená sportovní hala se vyznačuje nejen provozní efektivitou, ale také poskytnutím dobrých podmínek pro uživatele, kteří sportovní halu navštěvují a využívají. Vybavení sportovní haly bylo rozděleno na dvě hlavní kategorie, a to sportovní nářadí a náčiní a ostatní náklady.

Sportovní nářadí a náčiní představuje širokou škálu zařízení a vybavení, které je specifické pro provozované sporty. Jedná se například o vybavení pro sporty, jako jsou basketbal, volejbal, házená, florbal, gymnastika, a vybavení pro školy, jež využívají sportovní halu na tělesnou výchovu. Investice do vybavení sportovní haly je velmi důležitá, poněvadž zkvalitní provoz sportovních akcí, tréninků sportovních oddílů a mistrovských utkání.

Tabulka 12: Sportovní nářadí a náčiní

Sportovní nářadí a náčiní		
Položka	Počet	Cena bez DPH
Konstrukce pro cvičný basketbal	4	16 668 Kč
Deska na cvičnou košíkovou	4	14 452 Kč
Koš na košíkovou pevný	4	6 848 Kč
Síť na košíkovou	4	948 Kč
Volejbalové sloupky	3	57 657 Kč
Pouzdra na sloupek	6	36 450 Kč
Volejbalová síť	3	7 374 Kč
Branka na házenou	2	37 694 Kč
Síť na házenou	2	3 716 Kč
Záclonka	2	1 550 Kč
Florbalové mantinely	1	232 782 Kč
Florbalová branka	2	11 394 Kč
Florbalová síť	2	2 176 Kč
Florbalová záclonka	2	1 014 Kč
Žebřiny do tělocvičny	20	241 400 Kč
Výsuvné jednohrazdí	1	28 523 Kč
Konstrukce pro kruhy	1	8 578 Kč
Cívkové kruhy	1	22 905 Kč
Konstrukce pro šplhová lana a tyče	2	27 750 Kč
Šplhová tyč	4	11 532 Kč
Lano na šplh	4	4 788 Kč
Žíněnka kožená	10	50 650 Kč
Hrazda závěsná na žebřiny	4	17 748 Kč
Koza tělocvičná	2	46 130 Kč
Švédská lavička s kladinou	2	20 816 Kč
Odrasový můstek	2	19 450 Kč
Kladina cvičná	2	44 970 Kč
Pěnová kladina	1	10 068 Kč
Švédská bedna	2	46 520 Kč
Trampolína s krytem	2	25 390 Kč
Gymnastický koberec	2	46 614 Kč
Žíněnka velká	4	142 368 Kč
Celkem		1 191 934 Kč

Zdroj: Ing. Jan Jirovský (Předběžná kalkulace sportovního vybavení)

Kromě sportovního nářadí a náčiní jsou důležité také ostatní náklady, které jsou určeny pro běžný provoz sportovní haly. V této kategorii si například můžeme představit židle, stoly, skříně, nábytek pro šatny, odpadkové koše a další vybavení. Podrobně popsané položky ostatních nákladů jsou znázorněné v tabulce níže.

Tabulka 13: Ostatní náklady na vybavení sportovní haly

Ostatní náklady na vybavení sportovní haly		
Položka	Počet	Cena bez DPH
Zesilovač	1	22 672 Kč
Nástěnný reproduktor	8	173 240 Kč
Přijímač a vysílač	1	17 217 Kč
Racková skříň	1	17 327 Kč
Přehrávač	1	2 892 Kč
Mixážní pult	1	12 789 Kč
Židle	60	90 000 Kč
Stůl	20	137 160 Kč
Věšák	10	33 100 Kč
Regál	5	27 940 Kč
Deska s háčky na stěnu	35	133 245 Kč
Lavice	10	97 580 Kč
Zdravotnické lehátko	1	14 667 Kč
Pracovní stůl	2	30 514 Kč
Pracovní židle	2	16 420 Kč
Skříň vysoká	2	37 716 Kč
Skříň úzká	2	16 356 Kč
Koš na odpad	15	25 425 Kč
Skříň na sportovní vybavení	1	39 325 Kč
Celkem		903 885 Kč

Zdroj: Ing. Jan Jirovský (Předběžná kalkulace sportovního vybavení)

Odhad nákladů na sportovní nářadí a náčiní se odhaduje na 1 191 934 Kč bez DPH, jestliže se pořídí vybavení, které je popsáno výše. Finančně nejnáročnější položky jsou volejbalové sloupky, branky na házenou a florbalové mantinely. Cena ostatních nákladů se odhaduje na 903 885 Kč bez DPH. Celkové náklady na vybavení sportovní haly, jež jsou součástí investičních nákladů, činí 2 095 818 Kč bez DPH.

Tabulka 14: Vybavení sportovní haly

Položka	Cena bez DPH
Sportovní nářadí a náčiní	1 191 934 Kč
Ostatní náklady	903 885 Kč
Celkové náklady na vybavení sportovní haly	2 095 818 Kč

Zdroj: Ing. Jan Jirovský (Předběžná kalkulace sportovního vybavení)

6.2 Provozní náklady

Správný odhad provozních nákladů je klíčový k tomu, aby sportovní hala mohla být dlouhodobě úspěšně v provozu, nicméně provozování nákladů s sebou nese několik faktorů, které mají přímý vliv na kvalitu provozu. Výpočet a odhad provozních nákladů je založen na datech, která byla získána ze současného projektu sportovní haly v Brandýse nad Labem, z referenčních dotazníků sportovních hal a konzultací s provozovatelem sportovní haly ze Svitav. Cílem této kapitoly je poskytnout významný pohled na rozsah odhadovaných nákladů a jejich strukturu.

Spotřeba materiálu: Měsíční náklady na spotřebu materiálu se odhadují na 500 Kč bez DPH, které budou pokrývat materiál na drobné opravy ve sportovní hale. Bude se jednat například o přechodové lišty, sprchy, kabely, redukce, elektromateriál, silikon a další.

Kancelářské potřeby: Náklady na kancelářské potřeby se odhadují ve výši 6 000 Kč bez DPH na měsíc. Tyto náklady zahrnují běžné kancelářské potřeby, které jsou nezbytné pro administrativu, například psací potřeby a papír.

Chemický materiál a sanita: Měsíční náklady 5 000 Kč bez DPH na chemický materiál a sanitu zahrnují úklidové prostředky včetně toaletních potřeb. Jedná se o materiál, který budou používat uklízečky na pravidelný úklid zázemí ve sportovní hale.

Ostatní spotřební materiál: Měsíční náklady se odhadují na 2 000 Kč bez DPH a tento účet je podobný jako spotřeba materiálu. Jedná se zejména o nákup pracovních oděvů a pomůcek, zámků, malířských potřeb a materiálu ze železářství.

Elektrická energie: Celkové roční náklady na elektrickou energii se odhadují na 351 000 Kč bez DPH, které zahrnují náklady související s osvětlením, topením a provozem zařízení ve sportovní hale.

Vodné a plyn: Roční náklady na vodné se odhadují na 48 500 Kč bez DPH a na plyn činí 233 300 Kč bez DPH. Tyto náklady souvisí se spotřebou vody a plynu pro různé účely ve sportovní hale, a to včetně vytápění a teplé vody.

Opravy: V prvních letech provozovatel může počítat s opravami v menším rozsahu. Na tuto položku jsou odhadnuty náklady ve výši 50 000 Kč bez DPH ročně. Menší opravy mají za cíl zabraňovat potenciálně větším opravám v budoucnosti. Větší opravy, které souvisí se sportovní halou, jsou například oprava sportovního povrchu, oprava světelného panelu nebo oprava rozvodů ústředního topení. Tyto opravy ve větším rozsahu jsou výrazně nákladnější, a pokud dojde k jejím realizacím, promítnou se v celkových provozních nákladech.

Svoz a likvidace odpadu: Tato položka se týká odvážení a zpracování odpadu vyprodukovaného sportovní halou. Roční částka 18 000 Kč bez DPH zahrnuje služby za odebrání odpadu a zajištění správné likvidace. Přesná částka se odvíjí od faktorů, kterými jsou frekvence svozu odpadu, druhy odpadu a také velikost odpadu.

Telefonní poplatky: Výše telefonních poplatků se odhaduje na 9 600 Kč bez DPH ročně, zahrnující telekomunikační služby, které sportovní hala využívá pro svůj provoz.

Revize, přezkoušení, technické posouzení: Jedná se o revize elektroinstalace, plynových zařízení, hasičských přístrojů, náradí, detektoru plynu a dalších. Frekvence revizí je různá, takže některé revize se provádějí ročně, ostatní každé dva nebo tři roky. Odhadované roční náklady jsou ve výši 60 000 Kč bez DPH.

Servisní služby: Jsou to provozní náklady související se servisem mycího stroje a kotlů, jenž spravují externí společnosti. Servisní služby se odhadují ve výši 4 000 Kč bez DPH měsíčně a celkové roční náklady činí 48 000 Kč bez DPH.

Stočné: Jedná se o poplatek, který sportovní hala musí zaplatit za odpadní vodu a odpad z provozních činností. Tato částka zahrnuje poplatky za odvedení a zpracování odpadní vody do veřejné kanalizace nebo za čištění odpadních vod. Roční stočné činí 53 000 Kč bez DPH.

Srážková voda: Poplatky za srážkovou vodu zahrnují opatření, které má za úlohu odvádět srážkovou vodu z parkoviště, střechy a jiných ploch v okolí sportovní haly tak, aby nezpůsobovala problémy s vodou. Roční náklady na tuto položku se odhadují ve výši 84 000 Kč bez DPH.

Školení: Náklady na školení zaměstnanců mohou být individuální v závislosti na aktuálních potřebách sportovní haly. Nicméně pokud se budou realizovat některá školení, zpravidla se bude jednat o nižší částky, které budou v rámci celkových provozních nákladů zanedbatelné.

Marketingové náklady: Tyto náklady zahrnují všechny aktivity, které sportovní hala provádí za účelem propagace, zviditelnění a získání klientů a uživatelů sportovní haly. Pod marketingovými náklady si můžeme představit placenou reklamu na sociálních sítích, propagační letáky a spravování webových stránek. Tyto náklady jsou důležité pro zajištění dlouhodobého fungování a vytváření povědomí o sportovní hale v daném městě a okolí. Měsíční marketingové náklady se odhadují na 5 000 Kč bez DPH.

Mzdové náklady: Sportovní hala bude disponovat pěti zaměstnanci na plný úvazek a jedním zaměstnancem na dohodu o provedení práce (DPP). Manažer sportovní haly má na starost řízení a celkový provoz sportovní haly. Mezi jeho hlavní pracovní činnosti můžeme zahrnout:

- řízení provozu,

- plánování a organizace sportovní akcí, turnajů a dalších veřejných nebo soukromých událostí,
- plánování a koordinace směn,
- finanční správa – příprava a sledování rozpočtu pro provoz sportovní haly, vytváření cenotvorby a zajištění účetních procesů,
- komunikace a marketing – zajištění propagace sportovní haly a získání nových spoluprací se sportovními oddíly a školami,
- údržba a opravy – plánování oprav sportovní haly, včetně pravidelných kontrol jednotlivých zařízení.

Tabulka 15: Měsíční mzdové náklady

Měsíční mzdové náklady		
Pracovníci	Typ úvazku	Mzdové náklady
1× manažer haly	Plný úvazek	55 000 Kč
3× vrátný	Plný úvazek	114 000 Kč
1× údržbář	Plný úvazek	40 000 Kč
1× uklízečka	DPP	22 400 Kč
Soc. a zdrav. pojištění	x	65 417 Kč
Měsíční náklady celkem		296 817 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce níže jsou popsány celkové roční provozní náklady bez DPH.

Tabulka 16: Celkové roční provozní náklady

Celkové roční provozní náklady	
Položka	Roční náklady bez DPH
Spotřeba materiálu	8 500 Kč
Kancelářské potřeby	6 000 Kč
Chemický materiál a sanita	60 000 Kč
Ostatní spotřební materiál	24 000 Kč
Elektrická energie	351 500 Kč
Vodné	48 500 Kč
Plyn	233 300 Kč
Opravy	50 000 Kč
Služby ostatní	0 Kč
Svoz a likvidace odpadu	18 000 Kč
Telefony	9 600 Kč
Revize, přezkoušení, tech. posouzení	60 000 Kč
Servisní služby	48 000 Kč
Stočné	53 000 Kč
Srážková voda	84 000 Kč

Školení	0 Kč
Marketingové náklady	60 000 Kč
Mzdové náklady	3 556 204 Kč
Celkem	4 670 604 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Odpisový plán

Správně nastavený odpisový plán je u investičního projektu velmi důležitý. Odpisový plán stanovuje, jak bude rozložena účetní hodnota investice na jednotlivá období odepisování, což má následně zásadní vliv na celkové náklady projektu a jeho finanční stabilitu. V České republice je systém daňových odpisů majetkových položek rozdělen do šesti základních odpisových skupin, jež jsou popsány v tabulce níže. Pro realizaci investičního projektu sportovní haly byla vybrána odpisová skupina 5, která bude odepisovat majetek po dobu 30 let.

Celkové investiční náklady na výstavbu sportovní haly byly odhadnuty na 185 942 318 Kč bez DPH. Majetek bude odepisován po dobu 30 let. Pro správné nastavení odpisového plánování bylo rozhodnuto o použití rovnoměrných daňových odpisů, které náklady na majetek rozdělují na jednotlivé účetní období stejnými částkami. Tento postup dovolí snížit účetní hodnoty majetku v každém roce, což následně usnadní plánování finančního zatížení a rozpočtové kontroly v průběhu investičního projektu. K výpočtu rovnoměrných odpisů bylo potřeba znát roční odpisovou sazbu, která se uvádí v procentech a je dohledatelná v zákoně o dani z příjmů pro každou odpisovou skupinu jednotlivě. V prvním roce byla sazba zvolena na 1,4 %, nicméně od druhého roku se použila sazba 3,4 %, která odepisovala majetek dalších 29 let. Metoda rovnoměrných odpisů umožňuje rozložení výdajů na delší časové období a díky tomu minimalizuje rizika v počátečních fázích provozu sportovní haly.

Tabulka 17: Odpisové skupiny a doba odepisování majetku

Odpisová skupina	Počet let odepisování	Příklad hmotného majetku
Skupina 1	3 roky	Notebooky, nářadí
Skupina 2	5 let	Firemní auto/nábytek
Skupina 3	10 let	Výtahy, kotle a vytápění
Skupina 4	20 let	Osvětlení budov, plynovody
Skupina 5	30 let	Výrobní budovy, mosty, silnice
Skupina 6	50 let	Administrativní budovy, kulturní památky

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka prezentuje rozložené odepisování po dobu 30 let. Tímto způsobem je znázorněno postupné snižování hodnoty investice v každém roce v souladu se zvolenou sazbou odepisování. Nesmíme také zapomenout, že dobře nastavený odpisový

plán nám dovolí správně plánovat a vytvářet rezervy pro budoucí údržbu a opravy sportovní haly.

Tabulka 18: Odpisový plán sportovní haly

Počet let	Sazba	Odpis – roční	Odpis – měsíční	Oprávk	Zůstatková cena bez DPH
1	1,4 %	2 603 192 Kč	216 933 Kč	2 603 192 Kč	183 339 126 Kč
2	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	8 925 231,28 Kč	177 017 087 Kč
3	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	15 247 270 Kč	170 695 048 Kč
4	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	21 569 309 Kč	164 373 009 Kč
5	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	27 891 348 Kč	158 050 971 Kč
6	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	34 213 387 Kč	151 728 932 Kč
7	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	40 535 425 Kč	145 406 893 Kč
8	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	46 857 464 Kč	139 084 854 Kč
9	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	53 179 503 Kč	132 762 815 Kč
10	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	59 501 542 Kč	126 440 777 Kč
11	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	65 823 581 Kč	120 118 738 Kč
12	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	72 145 620 Kč	113 796 699 Kč
13	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	78 467 658 Kč	107 474 660 Kč
14	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	84 789 697 Kč	101 152 621 Kč
15	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	91 111 736 Kč	94 830 582 Kč
16	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	97 433 775 Kč	88 508 544 Kč
17	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	103 755 814 Kč	82 186 505 Kč
18	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	110 077 852 Kč	75 864 466 Kč
19	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	116 399 891 Kč	69 542 427 Kč
20	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	122 721 930 Kč	63 220 388 Kč
21	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	129 043 969 Kč	56 898 349 Kč
22	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	135 366 008 Kč	50 576 311 Kč
23	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	141 688 047 Kč	44 254 272 Kč
24	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	148 010 085 Kč	37 932 233 Kč
25	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	154 332 124 Kč	31 610 194 Kč
26	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	160 654 163 Kč	25 288 155 Kč
27	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	166 976 202 Kč	18 966 116 Kč
28	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	173 298 241 Kč	12 644 078 Kč
29	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	179 620 280 Kč	6 322 039 Kč
30	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	185 942 318 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Financování investičního projektu

Jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, financování investičního projektu výstavby sportovní haly je velmi nákladné a časově náročné. Velmi užitečné informace byly obdrženy od pana Ing. Jirovského, který poskytl údaje, jak město Brandýs nad Labem plánuje financovat výstavbu sportovní haly. Celkové investiční náklady na výstavbu sportovní haly se odhadují na 185 942 318 Kč bez DPH. Takto ekonomicky náročný projekt není municipalita schopná zrealizovat, pokud důkladně nepřipraví studii proveditelnosti a nepožádá o možné dotace například od Národní sportovní agentury a Ministerstva životního prostředí. Municipalita by měla také hradit investiční projekt z revolvingového úvěru, aby mohla efektivně využívat cizí zdroje. V průběhu času se ceny některých položek mohou měnit, a proto by municipalita měla mít vytvořenou rezervu pro nepředvídatelné náklady. Z tohoto důvodu se celkové investiční náklady, které zahrnují výstavbu sportovní haly a vedlejší aktivity, odhadují na 187 000 000 Kč bez DPH.

Národní sportovní agentura – výzva ke standardizované sportovní infrastruktuře:

Národní sportovní agentura pravidelně zveřejňuje dotační investiční programy. Jedním z nich je také program s názvem Standardizovaná sportovní infrastruktura s výzvou Standardizované sportovní infrastruktury. Investiční projekt výstavby sportovní haly spadá do tohoto programu a této výzvy, protože se jedná o nové stavební dílo, které vzniká stavební nebo montážní technologií, a to bez zásadního napojení na nynější stavbu. O tuto výzvu mohou požádat kraje, obce, města, statutární města, městské obvody, městské části, dobrovolné svazky obcí, spolky, příspěvkové organizace územního samosprávného celku (obce, kraje) a obchodní společnosti, pokud jsou 100% vlastněny obcí, nebo krajem. Tento investiční projekt dle věcného zaměření spadá do sportovních hal určených pro halové sporty. Celková alokace Výzvy 13/2023 Standardizovaná sportovní infrastruktura 2023, programu č. 162 55 Standardizovaná sportovní infrastruktura 2020–2025 činila 610 000 000 Kč. Co se týče limitů u této výzvy, investiční projekty sportovních hal určených pro halové míčové sporty mohou obdržet dotaci v maximální výši 90 000 000 Kč. Po několika konzultacích s panem Ing. Jirovským jsme došli k závěru, že pokud municipalita bude mít dobře zpracovaný záměr investičního projektu a bude mít podporu místních sportovních klubů, může reálně dosáhnout na dotaci ve výši 70 000 000 Kč.⁴⁵

Ministerstvo životního prostředí – výzva operačního programu životního prostředí:

Další možností, jak získat peněžní prostředky na výstavbu sportovní haly, může být využití podpory Ministerstva životního prostředí, které vypisuje výzvy operačního programu životního prostředí. Tato podpora je určena pro výstavbu nových veřejných budov, které budou v pasivním nebo plusovém (nulovém) energetickém standardu. Budovu s takřka nulovou spotřebou energie můžeme chápat jako budovu s velmi nízkou

⁴⁵ NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA. Standardizovaná sportovní infrastruktura 2020–2025. 4. aktualizace. 2023.

energetickou náročností, jejíž spotřeba energie je ve velkém rozsahu pokryta z obnovitelných zdrojů. Například ve 163. výzvě Ministerstva životního prostředí je celková alokace vyhlášena ve výši 250 000 000 Kč. Po konzultaci s panem Ing. Jirovským lze říci, že žadatel může mít ambici obdržet dotaci ve výši 65 000 000 Kč.⁴⁶

Tabulka 19: Určení výše podpory

Pro budovy v pasivním energetickém standardu:	
Maximální výše podpory (Kč)	120 000 000 Kč
Míra podpory (% CZV)	50 %
Pro plusové (nulové) budovy:	
Maximální výše podpory (Kč)	140 000 000 Kč
Míra podpory (% CZV)	70 %

Zdroj: Ministerstvo životního prostředí – výzva operačního programu životního prostředí (výzva č. 163)

Revolvingový úvěr:

Výhoda revolvingového úvěru spočívá v tom, že žadatel dostane stálou finanční rezervu, kterou může čerpat až do výše předem stanovené částky. Nicméně pokud z revolvingu žadatel nečerpá žádné peníze, převážně neplatí ani žádné splátky. Revolvingový úvěr je pro tento investiční projekt vhodným řešením. Odhadují-li se investiční náklady na realizaci celkového projektu ve výši 187 000 000 Kč bez DPH, žadatel by se měl pokusit sjednat revolvingový úvěr ve výši 300 000 000 Kč pro případ, kdyby vznikly nečekané náklady. Úroková sazba se může lišit dle bank, nicméně v tomto případě a dle dostupných informací se žadatel může dohodnout s bankou na úrokové sazbě, která bude pohyblivá a bude odpovídat součtu 3M PRIBOR a pevné odchylky ve výši 0,025 % p. a. z jistiny úvěru. V roce 2023 byly úrokové míry velmi vysoké, nicméně na základě získaných informací a předběžných ekonomických odhadů, byla použita hodnota 3,8 %. Doba splatnosti úrokové sazby počíná 1. 1. 2025 a končí 1. 12. 2034. Pokud by municipalita disponovala zmíněnými prostředky z dotací, tak by výše úvěru činila 42 000 000 Kč.

Tabulka 20: Revolvingový úvěr – Splátkový kalendář

Revolvingový úvěr – Splátkový kalendář	
Počet splátek	120
Roční úroková sazba	3,825 %
Měsíční úroková sazba	0,32 %
Částka půjčky (Kč)	42 000 000 Kč
Měsíční splátka	421 745 Kč
Celkem municipalita zaplatí včetně úroků	50 609 422 Kč
Datum 1. splátky	01.01.2025
Datum poslední splátky	01.12.2034

Zdroj: Vlastní zpracování

⁴⁶ Ministerstvo životního prostředí – výzva operačního programu životního prostředí (výzva č. 163)

Celkové financování investičního projektu může být složeno z hlavních čtyř částí. Od Národní sportovní agentury žadatel může obdržet dotace v hodnotě 70 000 000 Kč, od Ministerstva životního prostředí 65 000 000 Kč a po dohodě s bankou v rámci revolvingové úvěru může žadatel disponovat až 300 000 000 Kč. Z tohoto úvěru je doporučeno municipalitě čerpat úvěr ve výši 42 000 000 Kč. Poslední částí financování investičního projektu by mohlo být také využití vlastních prostředků, s kterými municipalita pracuje v dlouhodobém horizontu. Do tohoto projektu by měla vložit 10 000 000 Kč, aby dorovnála celkovou částku investičních nákladů, která se odhaduje na 187 000 000 Kč.

Tabulka 21: Financování investičního projektu

Investiční projekt – Výstavba sportovní haly	
Národní sportovní agentura (NSA)	70 000 000 Kč
Ministerstvo životního prostředí (MŽP)	65 000 000 Kč
Revolvingový úvěr	42 000 000 Kč
Vlastní prostředky municipality	10 000 000 Kč
Celkové prostředky na realizaci investičního projektu	187 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

6.5 Rozvrh využití sportovní haly

Provozování sportovní haly je velmi finančně náročné, a tak by cílem každé sportovní haly mělo být, aby její vytíženost byla co nejvyšší. V tomto případě byl provoz a rozvrh sportovní haly rozdělen do dvou období, kterými jsou:

- období září–červen,
- období červenec–srpen.

Provoz sportovní haly v období září–červen:

Od září do června sportovní halu využívají školy v dopoledních hodinách pro tělocviky, a to od 8:00 do 15:00 každý všední den. V odpoledních hodinách od 15:00 pak sportovní oddíly začínají využívat halu k organizování svých tréninků pro různé věkové kategorie, a ty probíhají až do večerních hodin, konkrétně jsou naplánovány do 21:00. V pozdějších večerních hodinách má také veřejnost možnost si pronajmout prostory sportovní haly, pokud je kapacita volná. O víkendech je sportovní hala využívána zpravidla sportovními oddíly, které pořádají mistrovská utkání. V tomto případě je využitelnost sportovní haly o víkendech od 9:00 do 20:00. Na základě výsledků referenčních dotazníků místní školy plánují využívat sportovní halu obvykle 40 hodin týdně, zatímco sportovní oddíly s veřejností plánují využívat halu 59 hodin týdně. Celkové vytížení sportovní haly během školního roku se odhaduje na 3 640 hodin.

Tabulka 22: Provoz sportovní haly v období září–červen

Den	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00
Po															
Út															
St															
Čt															
Pá															
So															
Ne															

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23: Legenda

	Sportovní hala je využívána školami.
	Sportovní hala je využívána sportovními oddíly nebo veřejností.
	Sportovní hala je v tomto čase nevyužita – prostor k pronajmutí.

Zdroj: Vlastní zpracování

Provoz sportovní haly v období červenec–srpen:

Oproti tomu v letním období červenec–srpen sportovní hala není využívána místními školami, protože jsou letní prázdniny. Místo toho je v tomto čase využívána sportovními oddíly, které pořádají příměstské a sportovní tábory. Během letních měsíců se ve sportovní hale konají také reprezentační přípravné kempy různých halových sportů, jako jsou florbal, volejbal, basketbal a další. Využitelnost haly v letních měsících se odhaduje každý den od 9:00 do 20:00. V období července a srpna školy nevyužívají sportovní halu z důvodu letních prázdnin. Týdenní vytížení sportovní haly se odhaduje na 84 hodin a z toho celkové využití sportovní haly v letních měsících se plánuje na 672 hodin.

Tabulka 24: Provoz sportovní haly v období červenec–srpen

Den	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00
Po															
Út															
St															
Čt															
Pá															
So															
Ne															

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25: Legenda

	Sportovní hala je využívána sportovními oddíly nebo veřejností.
	Sportovní hala je v tomto čase nevyužita – prostor k pronajmutí.

Zdroj: Vlastní zpracování

6.6 Cenotvorba a odhadované výnosy

Nastavení správné cenotvorby je velkou výzvou pro každý podnik a nic se nemění ani u nastavení cen pronájmů sportovní haly. Jak už bylo zmíněno dříve, provoz sportovních hal je velmi finančně náročný, a proto by cílem každého provozovatele mělo být, aby co nejvíce zaplnil a využil možnosti sportovní haly k pronájmu. To však není všechno, vedle naplnění je velmi důležité správné nastavení cen za pronájem sportovní plochy a společenských prostor, například kanceláří a bufetu. Aby byla dostatečná poptávka po takové sportovní hale, provozovatel by se měl pokusit navrhnout cenotvorbu správně, spolupracovat s municipalitou i s místními školami a pracovat na propagaci, aby sportovní halu využíval co největší počet sportovních oddílů. Výpočet výnosů byl rozdělen do dvou částí, a to na období září–červen a červenec–srpen. Pro co nejpřesnější výpočet byl vytvořen scénář, v němž bude sportovní hala mimo provoz čtyři týdny, a to z důvodu pravidelných oprav a státních svátků. V letních měsících má sportovní hala k dispozici osm týdnů, které využívají sportovní oddíly k organizování příměstských kempů a reprezentace pro soustředění a přípravné kempy. Během školního roku je sportovní hala otevřena 40 týdnů.

Tabulka 26: Základní informace

Základní informace		Jednotka
Celkem v roce	52	týden
Hala mimo provoz	4	týden
Období: červenec–srpen	8	týden
Období: září–červen	40	týden

Zdroj: Vlastní zpracování

Období září–červen:

Na základě analýzy údajů získaných z referenčních dotazníků se ukázalo, že školy využívají sportovní halu průměrně v rozsahu 40 hodin týdně, zatímco sportovní oddíly s veřejností plánují využívat halu 59 hodin týdně. O víkendech je sportovní hala určena k mistrovským utkáním jednotlivých sportovních oddílů. Průměrná týdenní obsazenost se odhaduje na 94 hodin. Z těchto informací vyplývá, že předpokládané celkové vytížení sportovní haly během školního roku je 3 640 hodin.

Tabulka 27: Obsazenost sportovní haly v období září–červen

Obsazenost sportovní haly	Počet hodin
Průměrná týdenní obsazenost (hod.)	94
Celkový počet týdnů	40
Celkový počet hodin od září do června	3 640

Zdroj: Vlastní zpracování

Cenotvorba byla vypracována s využitím dat získaných z referenčního dotazníku a analýzy cen pronájmů sportovních hal v České republice. Na základě těchto informací byly ceny pronájmů rozděleny podle pracovních dnů a víkendů. Běžná sazba za pronájem sportovní haly během pracovního týdne je stanovena na 1 300 Kč s DPH, přičemž v období září–červen se celkový počet hodin odhaduje na 2 600. Z těchto údajů vyplývá, že měsíční výnos z pronájmů činí 297 440 Kč bez DPH. Na druhou stranu sazba za pronájem o víkendech byla určena na 1 600 Kč s DPH, s celkovým počtem hodin za celý rok ve výši 1 040, což vede k odhadu měsíčního výnosu z víkendových pronájmů na 137 280 Kč bez DPH.

Tabulka 28: Cenotvorba

Cenotvorba	Celkový počet hodin za rok	Kč/hod bez DPH	Celkový výnos z nájmu bez DPH	Měsíční výnos z nájmu bez DPH
Pracovní týden	2 600	1 144 Kč	2 974 400 Kč	297 440 Kč
Víkend	1 040	1 408 Kč	1 464 320 Kč	146 432 Kč
Celkem	3 640	–	4 438 720 Kč	443 872 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Sportovní hala může disponovat třemi zdroji příjmů, kterými jsou pronájem sportovní plochy, pronájem společenských prostor – kanceláří a občerstvení/bufetu. Výnosy za dané období u pronájmu sportovní haly se odhadují na 4 438 720 Kč bez DPH, pronájmu společenských prostor 39 500 Kč bez DPH a výnosy z pronájmu občerstvení/bufetu činí 79 000 Kč bez DPH. Celkové výnosy se odhadují na 4 557 220 Kč bez DPH v období září–červen.

Tabulka 29: Výnosy v období září–červen

Výnosy za dané období bez DPH	září–červen
Pronájem sportovní plochy	4 438 720 Kč
Pronájem společenských prostor	39 500 Kč
Pronájem občerstvení/bufetu	79 000 Kč
Výnosy celkem bez DPH	4 557 220 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Období červenec–srpen:

V období července a srpna školy nevyužívají sportovní halu z důvodu letních prázdnin. Nicméně využití sportovní haly může být též rozsáhlé, protože se v hale budou pořádat příměstské sportovní tábory a reprezentační kempy různých halových sportů. Týdenní vytížení sportovní haly se odhaduje na 84 hodin a z toho se celkové využití sportovní haly v letních měsících plánuje na 672 hodin.

Tabulka 30: Obsazenost sportovní haly v období červenec–srpen

Obsazenost sportovní haly	Počet hodin
Průměrná týdenní obsazenost (hod.)	84
Celkový počet týdnů	8
Celkový počet hodin od července do srpna	672

Zdroj: Vlastní zpracování

Ceny za pronájem sportovní haly jsou stejné jako během školního roku. Cena v pracovním týdnu za pronajmutí sportovní plochy činí 1 300 Kč s DPH a víkendová sazba je 1 600 Kč s DPH. Celkové měsíční výnosy za pronájem sportovní plochy se odhadují na 409 728 Kč bez DPH.

Tabulka 31: Cenotvorba

Cenotvorba	Celkový počet hodin za rok	Kč/hod bez DPH	Celkový výnos z nájmu bez DPH	Měsíční výnos z nájmu bez DPH
Pracovní týden	480	1 144 Kč	549 120 Kč	274 560 Kč
Víkend	192	1 408 Kč	270 336 Kč	135 168 Kč
Celkem	672	–	819 456 Kč	409 728 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Zdroje příjmů jsou úplně stejné jako ve školním roce, jediná změna nastala pouze ve struktuře uživatelů, kteří využívali sportovní halu během letních měsíců. Výnosy za dané období u pronájmu sportovní plochy se odhadují na 819 456 Kč bez DPH, pronájmu společenských prostor 7 900 Kč bez DPH a výnosy z pronájmu občerstvení/bufetu činí 15 800 Kč bez DPH. Celkové výnosy se odhadují na 843 156 Kč bez DPH v období červenec–srpen.

Tabulka 32: Výnosy v období červenec–srpen

Výnosy za dané období bez DPH	červenec–srpen
Pronájem sportovní plochy	819 456 Kč
Pronájem společenských prostor	7 900 Kč
Pronájem občerstvení/bufetu	15 800 Kč
Výnosy celkem bez DPH	843 156 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Odhadované celkové výnosy:

Podíváme-li se na celkové roční odhadované výnosy, celkové tržby ze sportovní plochy se odhadují na 5 258 176 Kč bez DPH. Tato částka odpovídá, pokud sportovní plocha bude pronajata subjekty v celkové výši 4 632 hodin. Tržby z nájemného společenských prostor, jako jsou kanceláře, se odhadují na 47 400 Kč bez DPH a tržby z pronájmu občerstvení/bufetu činí 94 800 Kč bez DPH.

Tabulka 33: Výnosy celkem

Výnosy celkem bez DPH	
Tržby ze sportovní plochy	5 258 176 Kč
Tržby z nájemného (společenské prostory)	47 400 Kč
Tržby z nájemného (občerstvení/bufet)	94 800 Kč
Výnosy celkem bez DPH	5 400 376 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

6.7 Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích sportovní haly byl vytvořen na 10 let, především na základě výsledků z referenčních dotazníků, přičemž se očekává, že v tomto časovém horizontu nebudou potřeba žádné vyšší investice. Následné shrnutí bylo založeno na důkladném zvážení historických dat a predikcí, s důrazem na očekávaný růst spotřebitelských cen, mezd a inflaci. Na základě dat z Českého statistického úřadu a Ministerstva financí byl předpokládaný roční růst spotřebitelských cen stanoven na 2,1 %. Při odhadu růstu mezd bylo vycházeno z mediánu poslední dekády s předpokládaným ročním nárůstem o 3,8 %. To naznačovalo, že medián mezd by mohl dosáhnout v roce 2033 hodnoty 57 624 Kč. Pro příjmy z pronájmu byl předpokládán roční nárůst o 3 %, aby se zajistila konkurenceschopnost haly, přičemž byla zohledněna i nutnost reagovat na růst nákladů. Energetická krize a pandemie měly značný dopad na ekonomiku, což bylo při predikcích bráno v úvahu.^{47,48}

Tabulka 34: Údaje z Českého statistického úřadu

Rok	Medián mezd	Průměrná roční inflace
2023	39 685 Kč	10,7 %
2022	37 463 Kč	15,1 %
2021	34 360 Kč	3,8 %
2020	32 870 Kč	3,2 %
2019	31 202 Kč	2,8 %
2018	29 247 Kč	2,1 %

⁴⁷ MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Ministerstvo financí České republiky. Online. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/index>. [cit. 2024-03-10].

⁴⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>. [cit. 2024-03-10].

2017	27 320 Kč	2,5 %
2016	25 061 Kč	0,7 %
2015	23 745 Kč	0,3 %
2014	22 847 Kč	0,4 %

Zdroj: Český statistický úřad

V následující tabulce je popsán přehled o peněžních tocích sportovní haly. Na začátku tohoto období, tj. v roce 0, byly investiční náklady 42 000 000 Kč bez DPH. Tato hodnota byla vypočtena za předpokladu, že celkové investiční náklady na tento investiční projekt činily 187 000 000 Kč bez DPH a municipalita získala dotaci od NSA ve výši 70 000 000 Kč a Ministerstva životního prostředí 65 000 000 Kč. Město též plánuje ze svých prostředků investovat 10 000 000 Kč na výstavbu sportovní haly a na zbytek peněžních prostředků se chystá vzít půjčku ve výši 42 000 000 Kč. Od prvního roku provozatel dosahuje pravidelného každoročního příjmu. V prvním roce příjem činil 5 562 387 Kč a následující roky se pronájem sportovní haly zvyšoval o 3 %, kdy se celkové příjmy v desátém roce odhadují na 7 257 654 Kč bez DPH za podmínek, že sportovní hala je využívána z 86 % (4 312 hodin) a jsou využívány kancelářské prostory a bufet nájemci. Celkové roční výdaje v prvním roce byly odhadnuty na 4 694 006 Kč bez DPH, ve kterých jsou zahrnuty různé položky, včetně běžných oprav sportovní haly. Je však důležité zdůraznit, že v případě potřeby výměny hlavních prvků sportovní haly, jako je například sportovní plocha, by mohlo dojít k výraznému nárůstu nákladů v daném roce. Tyto opravy jsou finančně velmi náročné, a proto je nezbytné brát v úvahu potenciální náklady při finančním plánování. V následujících letech byl zohledněn předpokládaný růst spotřebitelských cen, mezd a inflace. Z toho důvodu došlo také ke každoročnímu zvýšení těchto nákladů, u spotřebitelských cen o 2,1 % a u růstu mezd o 3,8 %. V desátém roce se výdaje odhadují na 6 346 478 Kč bez DPH. V případě porovnání ročních příjmů a výdajů se ukazuje, že sportovní hala by měla být schopna udržet si stabilní roční zisk v rozmezí 850 000 až 950 000 Kč bez DPH, nicméně za podmínek, že by municipalita platila splátky úvěru ze svého rozpočtu, nikoliv z rozpočtu sportovní haly.

Tabulka 35: Přehled o peněžních tocích sportovní haly během 10 let při splácení revolvingového úvěru z rozpočtu municipality

Rok	Cash in bez DPH	Cash out bez DPH	Kumulativní Cash flow bez DPH	Zisk/ztráta bez DPH
0			-42 000 000 Kč	
1	5 562 387 Kč	4 694 006 Kč	-41 131 620 Kč	868 381 Kč
2	5 729 259 Kč	4 853 036 Kč	-40 255 397 Kč	876 223 Kč
3	5 901 137 Kč	5 017 703 Kč	-39 371 962 Kč	883 434 Kč
4	6 078 171 Kč	5 188 212 Kč	-38 482 003 Kč	889 959 Kč
5	6 260 516 Kč	5 364 777 Kč	-37 586 264 Kč	895 739 Kč
6	6 448 331 Kč	5 547 619 Kč	-36 685 552 Kč	900 712 Kč
7	6 641 781 Kč	5 736 968 Kč	-35 780 738 Kč	904 814 Kč

8	6 841 035 Kč	5 933 061 Kč	-34 872 764 Kč	907 974 Kč
9	7 046 266 Kč	6 136 146 Kč	-33 962 645 Kč	910 120 Kč
10	7 257 654 Kč	6 346 478 Kč	-33 051 469 Kč	911 176 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka níže představuje druhý ekonomický model, podle kterého municipalita splácí revolvingový úvěr z rozpočtu sportovní haly za stejných podmínek. V modelu výše je patrné, že díky vhodně nastavené cenotvorbě může sportovní hala generovat pravidelný roční cash flow a dosahovat zisku v rozmezí 850 000 až 950 000 Kč bez DPH. Avšak zahrnutí splátek revolvingového úvěru do rozpočtu haly výrazně mění celou situaci. Roční splátka úvěru ve výši 5 060 942 Kč by v tomto případě vedla k negativnímu cash flow a pravidelné ztrátě okolo 4 milionů Kč. Celková ztráta sportovní haly by se tak za deset let vyšplhala na 41 660 893 Kč.

Tabulka 36: Přehled o peněžních tocích sportovní haly během 10 let při splácení revolvingového úvěru rozpočtem sportovní haly

Rok	Cash in bez DPH	Cash out bez DPH	Kumulativní Cash flow bez DPH	Zisk/ztráta bez DPH
0			-42 000 000 Kč	
1	5 562 387 Kč	9 754 949 Kč	-46 192 562 Kč	-4 192 562 Kč
2	5 729 259 Kč	9 913 978 Kč	-50 377 281 Kč	-4 184 720 Kč
3	5 901 137 Kč	10 078 645 Kč	-54 554 790 Kč	-4 177 508 Kč
4	6 078 171 Kč	10 249 154 Kč	-58 725 773 Kč	-4 170 983 Kč
5	6 260 516 Kč	10 425 719 Kč	-62 890 976 Kč	-4 165 203 Kč
6	6 448 331 Kč	10 608 561 Kč	-67 051 206 Kč	-4 160 230 Kč
7	6 641 781 Kč	10 979 910 Kč	-71 207 335 Kč	-4 156 129 Kč
8	6 841 035 Kč	10 994 003 Kč	-75 360 304 Kč	-4 152 969 Kč
9	7 046 266 Kč	11 197 088 Kč	-79 511 126 Kč	-4 150 822 Kč
10	7 257 654 Kč	11 407 420 Kč	-83 660 893 Kč	-4 149 767 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Metody hodnocení investičního projektu

V této kapitole se podrobně zaměříme na hodnocení investičního projektu sportovní haly. V prvním kroku se budeme zabývat zhodnocením celkového a čistého příjmu z této investice. Tématem bude též průměrná doba návratnosti, což je důležitý ukazatel pro zhodnocení efektivity projektu, nicméně v tomto případě bude nutné brát v úvahu, že mezi hlavní cíle municipalit patří zajištění soběstačného chodu sportovní haly. Metoda čisté současné hodnoty (NPV) umožňuje získat informace o hodnotě investice v dnešních penězích, a proto bude taktéž zahrnuta do této kapitoly. Na závěr bude použita metoda vnitřního výnosového procenta (IRR), která pomáhá identifikovat míru návratnosti investice. Tyto metody poskytnou komplexní přehled o efektivitě dané investice. Metody hodnocení investičního projektu budou vypočteny za podmínku, že by municipalita platila splátky úvěru ze svého rozpočtu, nikoliv z rozpočtu sportovní haly.

7.1 Celkový a čistý příjem z investice

Přehled celkového a čistého příjmu z investice byl vytvořen na dobu 10 let. U celkového příjmu z investice si můžeme všimnout stabilního a kladného ročního provozního cash flow, který každoročně roste. Pozitivní cash flow bylo generováno z pronájmu sportovní plochy, kancelář a bufetu a jeho celková hodnota po 10 letech činila 8 948 532 Kč bez DPH. Čistý celkový příjem nám poskytl jasný obraz o výkonnosti našeho investičního projektu a výsledná hodnota čistého celkového příjmu z investice po 10 letech byla ve výši -33 051 469 Kč bez DPH. Z celkového pohledu můžeme konstatovat, že investice sportovní haly vykazuje stabilní a pravidelné provozní cash flow, nicméně počáteční investice je příliš vysoká, aby se investice v prvních 10 letech vrátila. Na druhou stranu, jak už bylo zmíněno v předešlých kapitolách, provozování sportovní haly je velmi finančně náročné a municipality usilují, aby provoz nebyl dlouhodobě ztrátový. Do těchto výpočtů nejsou započítány splátky úvěru, protože je bude hradit municipalita ze svého rozpočtu. Tento postup byl konzultován s Ing. Jirovským, který v současné době pracuje na podobném projektu – realizaci výstavby sportovní haly v Brandýse nad Labem.

Tabulka 37: Celkový a čistý příjem z investice

Časový interval (roky)	Celkový příjem z investice bez DPH	Čistý celkový příjem z investice bez DPH
0		-42 000 000 Kč
1	868 381 Kč	868 381 Kč
2	876 223 Kč	876 223 Kč
3	883 434 Kč	883 434 Kč

4	889 959 Kč	889 959 Kč
5	895 739 Kč	895 739 Kč
6	900 712 Kč	900 712 Kč
7	904 814 Kč	904 814 Kč
8	907 974 Kč	907 974 Kč
9	910 120 Kč	910 120 Kč
10	911 176 Kč	911 176 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový příjem z investice = 8 948 532 Kč bez DPH

Čistý celkový příjem z investice = -33 051 469 Kč bez DPH

7.2 Průměrná doba návratnosti

V této části diplomové práce se budeme detailně věnovat průměrné době návratnosti našeho investičního projektu. Celkový investiční výdaj činil 42 000 000 Kč, což zahrnovalo náklady na výstavbu a zařízení sportovního komplexu. Průměrné roční cash flow dosahovalo 894 853 Kč bez DPH. Průměrná doba návratnosti byla vypočtena na 46,94 let. Tato hodnota prezentuje dobu, kterou bychom potřebovali k tomu, abychom pokryly veškeré investiční náklady.

Tabulka 38: Průměrná doba návratnosti

Investiční výdaj	42 000 000 Kč
Průměrné roční cash flow (bez DPH)	894 853 Kč
Průměrná doba návratnosti	46,94 let

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{Průměrná doba návratnosti} = \frac{42\,000\,000}{894\,853} = 46,94 \text{ let}$$

7.3 Metoda čisté současné hodnoty (NPV)

Metoda čisté současné hodnoty je klíčová pro hodnocení celkové finanční atraktivity investice pro potenciálního investora (v našem případě municipalitu). Tabulka níže popisuje cash flow po dobu 10 let, které jsme následně diskontovali na současnou hodnotu, abychom vzali v úvahu časovou hodnotu peněz. Pro analýzu peněžních toků sportovní haly jsme se rozhodli použít diskontní míru ve výši 3,825 %. Tato hodnota byla vybrána s ohledem na odhadovanou váženou průměrnou nákladovost kapitálu

(WACC), která byla stanovena na 3,55 %. Tento výběr diskontní sazby umožňuje adekvátně zohlednit časovou hodnotu peněz a poskytuje realistický základ pro hodnocení finanční udržitelnosti projektu. V nultém roce jsme zohlednili investiční výdaj ve výši 42 000 000 Kč bez DPH. S postupem času si můžeme všimnout, jak se jednotlivé položky cash flow diskontují, což nám vytvořilo kumulativní cash flow. Výsledné NPV po 10 letech činí -34 690 597 Kč bez DPH a tuto investici není příliš vhodné realizovat za předpokladu, že investor požaduje vysokou návratnost a dlouholetou prosperitu. Na druhou stranu municipalita může usilovat o tento investiční projekt z několika důvodů. Jedním z nich může být, že se v daném městě nenachází žádná sportovní hala, kde by místní sportovní oddíly mohly pořádat své tréninky a mistrovská utkání. Postavením nové sportovní haly město může docílit většího počtu turistů a sportovců, kteří budou do města cestovat za cílem navštívit sportovní halu. V neposlední řadě municipalita může také usilovat o pořádání mezinárodních utkání či turnajů v dané lokalitě.

Tabulka 39: Metoda čisté současné hodnoty (NPV)

Časový interval (roky)	Cash flow	Diskontované cash flow	Kumulativní cash flow
0	-42 000 000 Kč	-42 000 000 Kč	-42 000 000 Kč
1	868 381 Kč	836 389 Kč	-41 163 611 Kč
2	876 223 Kč	812 851 Kč	-40 350 761 Kč
3	883 434 Kč	789 348 Kč	-39 561 413 Kč
4	889 959 Kč	765 883 Kč	-38 795 530 Kč
5	895 739 Kč	742 458 Kč	-38 053 072 Kč
6	900 712 Kč	719 076 Kč	-37 333 997 Kč
7	904 814 Kč	695 738 Kč	-36 638 259 Kč
8	907 974 Kč	672 447 Kč	-35 965 813 Kč
9	910 120 Kč	649 204 Kč	-35 316 609 Kč
10	911 176 Kč	626 012 Kč	-34 690 597 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá současná hodnota = -34 690 597 Kč

7.4 Metoda vnitřního výnosového procenta (IRR)

Metoda vnitřního výnosového procenta zkoumá, jaká je míra návratnosti investice sportovní haly. Tabulka níže obsahuje časový interval 10 let a cash flow v jednotlivých letech. Aby bylo možné investici přijmout a realizovat, doporučuje se hodnota IRR > WACC. V našem případě výsledná hodnota IRR je rovna -21 %, což znamená, že vnitřní míra návratnosti je negativní. Tento výsledek nám napovídá, že současná hodnota cash flow z investičního projektu není dostatečně vysoká, aby pokryla celkové

investiční náklady. Za této situace by projekt mohl být považován za neefektivní z finančního hlediska, a to hlavně vzhledem k nárokům na návratnost kapitálu.

Tabulka 40: Metoda vnitřního výnosového procenta (IRR)

Časový interval (roky)	Cash flow
0	-42 000 000 Kč
1	868 381 Kč
2	876 223 Kč
3	883 434 Kč
4	889 959 Kč
5	895 739 Kč
6	900 712 Kč
7	904 814 Kč
8	907 974 Kč
9	910 120 Kč
10	911 176 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Vnitřní výnosové procento = -21 %

$$WACC = 3,825 \times (1 - 0,19) \times \frac{42\,000\,000}{84\,000\,000} + 0,04 \times \frac{42\,000\,000}{84\,000\,000} = 3,55 \%$$

Tabulka 41: Porovnání vnitřního výnosového procenta a průměrných kapitálových nákladů

Vnitřní výnosové procento (IRR)	-21 %
Průměrné kapitálové náklady (WACC)	3,55 %
-21 % < 3,55 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

8 Zhodnocení a návrh doporučení

Tato kapitola shrnuje postup, jak může municipalita nebo jiný subjekt realizovat investiční projekt výstavby sportovní hal, a také jak správně vybrat ekonomický model pro její dlouhodobý a prosperující provoz.

Sportovní svazy florbalu, basketbalu, házené, volejbalu a futsalu evidují nedostatky, které brání svazům v rozvoji a pořádání vrcholových soutěžních utkání, protože kvalitních sportovních hal je v současné době v České republice nedostatek. Na základě těchto informací a nepříznivých podmínek se v roce 2020 spojilo pět největších halových sportů, majících ambici se podílet a mít vliv na výstavbě standardizované sportovní infrastruktury v České republice. Začaly pracovat na ověřovací studii hal pro míčové sporty. Tato ověřovací studie by měla pomoci potenciálním investorům vybudovat sportovní haly, jež zajistí nejen technickou kompatibilitu, ale také dostatečnou kapacitu míst a univerzálnost pro pořádání různých sportovních akcí.

Vytvoření referenčního dotazníku a získání odpovědí od respondentů bylo klíčové pro sestavení užitečného manuálu, který pomůže snížit investiční náklady jednotlivým municipalitám, jež mají v plánu podobný projekt realizovat. Všichni respondenti se shodli na tom, že vytvoření propracované projektové dokumentace bylo zásadní pro výstavbu sportovní haly. Podcenění této části přípravy může mít za následek nedodržení časového harmonogramu výstavby sportovní haly nebo také následné uvědomění, že sportovní hala nemá dostatečnou využitelnost u sportovních oddílů a široké veřejnosti. Počet pracovníků závisí zpravidla na konkrétním provozovateli a rozsahu provozu. Běžně se o sportovní halu starají minimálně čtyři zaměstnanci. Mezi hlavní uživatele sportovní haly patří sportovní oddíly a sportovní svazy, které pořádají tréninkové jednotky a mistrovská utkání. Snahou provozovatelů by mělo také být, že sportovní halu budou maximálně využívat školy, které se nachází v dané lokalitě. Jestliže není sportovní hala využita dostatečně sportovními oddíly, sportovními svazy a školami, provozovatel by měl nabízet sportovní halu také široké veřejnosti, která má zájem o volnočasové aktivity, jako je například futsal, basketbal či florbal. Při vytváření projektové dokumentace by municipalita neměla zapomenout na vybudování ostatního zázemí, jako je občerstvení, multifunkční místnost nebo jiné komerční prostory. Tato zázemí následně může pronajímat za účelem zkvalitnění sportovních služeb a získání pravidelného pasivního příjmu, jež přinesou lepší ekonomické výsledky. Aby sportovní hala byla dostatečně využívána a maximálně obsazená, provozovatel by neměl podcenit přímou komunikaci s místními školami, sportovními oddíly, sportovními asociacemi a měl by poskytnout veškeré služby, které sportovní hala nabízí. S tímto tématem souvisí také realizace marketingových aktivit za účelem zviditelnění. Struktura provozních nákladů je ovlivněna zejména mzdovými náklady a náklady na energie, včetně vody, elektřiny a plynu. Provozovatel by neměl též zapomenout na náklady na revize a různé služby spojené s opravou sportovní haly. Provozovatelé sportovních hal jsou téměř ve všech případech majetkem města. Z pohledu respondentů byla klíčová

předprojektová fáze, jež zahrnuje hned několik důležitých faktorů. Pro každou municipalitu je velmi důležité si uvědomit a definovat, komu bude sportovní hala primárně sloužit, a to včetně škol, místních sportovních oddílů a veřejnosti. Také je velmi důležité vést s těmito subjekty diskusi o tom, jaké sportovní vybavení je vhodné pořídit, protože oni budou služby sportovní haly následně využívat. Sportovní hala by měla splňovat požadavky k získání certifikací pro pořádání ligových a mezinárodních zápasů.

Správně sestavený investiční záměr sportovní haly může markantně pomoci městu obeznámit zainteresované strany o projektu a může být též podpůrným dokumentem, pokud municipalita žádá o dotace či úvěr.

Realizace a výstavba sportovní haly je velmi náročným a komplexním projektem, kdy je vyžadováno plánování, alokace finančních prostředků a především podrobný přehled nákladů v rámci stavebních aspektů. Investiční náklady byly rozděleny do čtyř částí.

Tabulka 42: Shrnutí investičních nákladů na výstavbu sportovní haly

Položka	Cena bez DPH
Stavba tělocvičny	153 545 000 Kč
Inženýrské objekty	25 533 000 Kč
Ostatní náklady	4 768 500 Kč
Vybavení sportovní haly	2 095 818 Kč
Celková rekapitulace investičních nákladů	185 942 318 Kč

Zdroj: Ing. Jan Jirovský (Rekapitulace objektů stavby a soupisů prací)

Správné nastavení provozních nákladů je velmi důležité proto, aby sportovní hala měla potenciál být dlouhodobě v provozu a ekonomicky soběstačná. Výpočet a odhad provozních nákladů byl určen na základě získaných informací ze současného projektu sportovní haly v Brandýse nad Labem, z referenčních dotazníků sportovních hal a konzultací s provozovatelem sportovní haly ze Svitav.

Mezi finančně nejnáročnější provozní náklady patří:

- **Elektrická energie** – celkové roční náklady na elektrickou energii se odhadují na 351 000 Kč bez DPH, které zahrnují náklady související s osvětlením, topením a provozem zařízení ve sportovní hale.
- **Plyn** – roční náklady na plyn činí 351 000 Kč bez DPH. Tyto náklady souvisí pro různé účely ve sportovní hale, a to včetně vytápění a teplé vody.
- **Mzdové náklady** – sportovní hala bude disponovat pěti zaměstnanci na plný úvazek a jedním zaměstnancem na dohodu o provedení práce (DPP). Celkové roční náklady na mzdy jsou odhadnuty na 3 556 204 Kč bez DPH.
- **Opravy** – v prvních letech provozovatel může počítat s opravami v menším rozsahu, nicméně opravy ve větším rozsahu, jako jsou například oprava

sportovního povrchu nebo oprava světelného panelu, jsou výrazně nákladnější a jejich případná realizace se odrazí v celkových provozních nákladech.

Odpisový plán

Pro investiční projekt sportovní haly byla zvolena odpisová skupina číslo 5 s celkovými náklady 185 942 318 Kč bez DPH a 30letou odpisovou dobou. Odpisový plán využívá rovnoměrné daňové odpisy, s počáteční sazbou 1,4 % za první rok a následně 3,4 % ročně pro zbytek doby.

Možnosti financování

Celkové financování investičního projektu může být sestaveno ze čtyř částí. Pokud municipalita vypracuje kvalitní investiční záměr, bude mít podporu od sportovních oddílů a sportovních svazů. Díky tomu může obdržet od Národní sportovní agentury dotace až v hodnotě 70 000 000 Kč, od Ministerstva životního prostředí 65 000 000 Kč a po dohodě s bankou v rámci revolvingového úvěru může municipalita získat úvěr ve výši 42 000 000 Kč. Do tohoto projektu by municipalita měla vložit 10 000 000 Kč, aby dorovnal celkovou částku investičního nákladů, která se odhaduje na 187 000 000 Kč. Tento krok by umožnil městu efektivně se podílet na financování a zároveň doplnit nezbytnou sumu pro úspěšné dokončení projektu, přičemž by se jednalo o strategickou investici do dlouhodobého rozvoje města.

Tabulka 43: Celkové investiční náklady

Celkové investiční náklady	
Národní sportovní agentura (NSA)	70 000 000 Kč
Ministerstvo životního prostředí (MŽP)	65 000 000 Kč
Revolvingový úvěr	42 000 000 Kč
Vlastní prostředky municipality	10 000 000 Kč
Celkové prostředky na realizaci investičního projektu	187 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Revolvingový úvěr je pro tento investiční projekt vhodným řešením. Výše revolvingového úvěru závisí na obdržení finančních prostředků z dotačních programů od Národní sportovní agentury a Ministerstva životního prostředí. Dle našich odhadů je municipalita schopna obdržet dotace od NSA v hodnotě 70 000 000 Kč, od Ministerstva životního prostředí 65 000 000 Kč a 10 000 000 Kč vloží municipalita ze svých finančních prostředků. Na základě těchto informací by municipalita měla usilovat o půjčku ve výši 42 000 000 Kč. Úroková sazba se může lišit dle bank, nicméně dle dostupných informací se žadatel může dohodnout s bankou na úrokové sazbě, která bude pohyblivá a bude odpovídat součtu 3M PRIBOR a pevné odchylky ve výši 0,025 % p. a. z jistiny úvěru. Tabulka níže popisuje tři scénáře revolvingového úvěru. Municipalita není schopna přesně odhadnout výši finančních prostředků, které získá z dotačních programů, a proto je velmi důležité zanalyzovat možnosti půjček podstatných pro realizaci

investičního projektu. Municipality musí být schopna hradit splatné závazky s dostatečnou rezervou a být důvěryhodným partnerem pro banky.

Tabulka 44: Revolvingový úvěr – Splátkový kalendář

Revolvingový úvěr – Splátkový kalendář			
	Úvěr 1	Úvěr 2	Úvěr 3
Počet splátek	120	120	120
Roční úroková sazba	3,825 %	3,825 %	3,825 %
Měsíční úroková sazba	0,32 %	0,32 %	0,32 %
Částka půjčky	42 000 000 Kč	62 000 000 Kč	82 000 000 Kč
Měsíční splátka	421 745 Kč	622 576 Kč	823 407 Kč
Celkem municipality zaplatí včetně úroků	50 609 422 Kč	74 709 146 Kč	98 808 870 Kč
Datum 1. splátky	01.01.2025	01.01.2025	01.01.2025
Datum poslední splátky	01.12.2034	01.12.2034	01.12.2034

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozování sportovní haly je velmi finančně náročné, a tak by cílem každého provozovatele mělo být co nejvyšší vytíženost sportovní haly. Provoz sportovní haly byl rozdělen do dvou období, kterými jsou:

- **Období září–červen:** Školy plánují využívat sportovní halu 40 hodin týdně, zatímco sportovní oddíly s veřejností plánují využívat halu 59 hodin týdně. Celkové vytížení sportovní haly během školního roku se odhaduje na 3 960 hodin.
- **Období červenec–srpen:** V období července a srpna školy nevyužívají sportovní halu z důvodu letních prázdnin, a proto hlavní vytížení pokryjí tréninky sportovních oddílů, soustředění a reprezentační akce. Týdenní vytíženost sportovní haly se odhaduje na 84 hodin a z toho se celkové využití sportovní haly v letních měsících plánuje na 672 hodin.

Pokud by byla sportovní hala využita během celého roku ze 100 %, jednalo by se o 5 376 hodin, nicméně v diplomové práci jsme pracovali s objektivními daty a možnostmi, které mohou provozovatelé sportovních hal dosáhnout. Za těchto předpokladů bylo odhadnuto, že sportovní hala by mohla být využita z 86 %, což představuje 4 312 pronajatých hodin školami, sportovními oddíly, svazy a širokou veřejností.

Tabulka 45: Využitelnost sportovní haly

Využití sportovní haly	
Sportovní hala využita ze 100 %	5 376 hodin
Sportovní hala využita z 86 %	4 312 hodin
Sportovní hala využita 63 %	3 226 hodin

Zdroj: Vlastní zpracování

Nastavení správné cenotvorby je velkou výzvou u cen pronájmů sportovní haly. Pro zajištění dostatečné poptávky by měla hala spolupracovat s municipalitou i s místními školami a pracovat na propagaci, aby sportovní halu využíval co největší počet různých sportovních oddílů a uživatelů. Za účelem dosažení co nejpřesnějších výpočtů byl zohledněn scénář, ve kterém bude sportovní hala mimo provoz čtyři týdny z důvodu pravidelných oprav a státních svátků. V návaznosti na vytvoření cenotvorby byly rozděleny ceny pronájmů v pracovních dnech a o víkendech. Běžná sazba (pracovní týden) pronájmu sportovní haly činí 1 300 Kč s DPH. Oproti tomu sazba o víkendech byla nastavena na 1 600 Kč s DPH. Pokud bude sportovní hala využita z 86 %, její celkové tržby ze sportovní plochy se odhadují na 5 400 376 Kč bez DPH. Tato částka vyhovuje podmínkám, jestliže bude sportovní plocha pronajata uživateli v celkové výši 4 632 hodin, což odpovídá tržbám ve výši 4 097 280 Kč bez DPH. Tržby z nájemného společenských prostor, jako jsou kanceláře, se odhadují na 47 400 Kč bez DPH a tržby z pronájmu občerstvení/bufetu činí 94 800 Kč bez DPH.

Tabulka 46: Výnosy celkem bez DPH

Výnosy celkem bez DPH	63 %	86 %	100 %
Tržby ze sportovní plochy	4 097 280 Kč	5 258 176 Kč	6 555 648 Kč
Tržby z nájemného (společenské prostory)	47 400 Kč	47 400 Kč	47 400 Kč
Tržby z nájemného (občerstvení/bufet)	94 800 Kč	94 800 Kč	94 800 Kč
Výnosy celkem bez DPH	4 239 480 Kč	5 400 376 Kč	6 697 848 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V praktické části bylo provedeno důkladné vyhodnocení peněžních toků sportovní haly na období 10 let, přičemž byly zohledněny klíčové ekonomické faktory a události, včetně energetické krize a pandemie covid-19. Využitím dat z Českého statistického úřadu a Ministerstva financí byl investiční projekt přizpůsoben očekávaným ekonomickým trendům, s predikovaným ročním růstem spotřebitelských cen o 2,1 % a mezd o 3,8 %. Počáteční investiční náklady byly pokryty kombinací dotací, městského příspěvku a revolvingové půjčky, s cílem dosáhnout stabilních ročních příjmů s ročním nárůstem 3 %. Při srovnání ročních příjmů a výdajů se ukázalo, že sportovní hala by mohla generovat konzistentní zisk v rozmezí 850 000 až 950 000 Kč bez DPH, což poukazuje na finanční udržitelnost projektu v ekonomickém prostředí a zdůrazňuje význam pečlivého finančního plánování a adaptace na budoucí ekonomické výkyvy. Nicméně je potřeba brát v úvahu tyto výsledky za podmíněk, že by municipalita platila splátky úvěru ze svého rozpočtu, nikoliv z rozpočtu sportovní haly. Za předpokladu, že by sportovní hala splácela revolvingový úvěr ze svého rozpočtu, výsledky cash flow by byly negativní a docházelo by k pravidelné roční ztrátě okolo 4 milionů Kč. V tomto případě by se celková ztráta sportovní haly za deset let vyšplhala na 41 660 893 Kč.

Podíváme-li se na metody hodnocení investičního projektu během prvních 10 let, může se na první pohled zdát, že investiční projekt není příliš výhodný a zajímavý. Nicméně je velmi důležité zdůraznit, že investiční a provozní náklady jsou příliš vysoké

a snahou municipality by mělo být, aby sportovní hala byla soběstačná a nebyla v dlouhém časovém horizontu ztrátová. U celkového příjmu z investice si můžeme všimnout stabilního a pozitivního ročního provozního cash flow. Jeho celková hodnota po 10 letech činila 8 948 532 Kč bez DPH. Čistý celkový příjem nám poskytl jasný obraz o výkonnosti našeho investičního projektu a výsledná hodnota čistého celkového příjmu z investice po 10 letech byla ve výši –33 051 469 Kč bez DPH. Průměrná doba návratnosti byla vypočtena na 46,94 let. Tato hodnota prezentuje dobu, kterou bychom potřebovali k tomu, abychom pokryli veškeré investiční náklady ze získaných příjmů. Na první pohled tento ukazatel může být skeptický, protože časový údaj pro návratnost investice je velmi dlouhý, avšak výše investičních nákladů je vysoká a každoroční generovaný zisk nedosahuje tak vysokých hodnot, aby došlo ke zkrácení návratnosti počáteční investice. Výsledné NPV po 10 letech činí –34 960 597 Kč bez DPH a tuto investici není příliš vhodné realizovat za předpokladu, že investor požaduje vysoký zisk a dlouhodobou prosperitu. Na druhou stranu municipalita může usilovat o tento investiční projekt z několika důvodů. Jedním z nich může být, že se v daném městě nenachází žádná sportovní hala, kde by místní sportovní oddíly mohly pořádat své tréninky a mistrovská utkání. Postavením nové sportovní haly může město docílit většího počtu turistů a sportovců, kteří budou do místa cestovat s cílem navštívit sportovní halu. V neposlední řadě municipalita může také usilovat o pořádání mezinárodních utkání a turnajů v dané lokalitě. Výsledná hodnota vnitřního výnosového procenta je –21 %, což znamená, že vnitřní míra návratnosti je negativní.

Tabulka 47: Metody hodnocení investičního projektu během prvních 10 let

Metody hodnocení investičního projektu během prvních 10 let	
Celkový příjem z investice	8 948 532 Kč
Celkový čistý příjem z investice	–33 051 469 Kč
Průměrná doba návratnosti	46,94 let
Metoda čisté současné hodnoty (NPV)	–34 690 597 Kč
Metoda vnitřního výnosového procenta (IRR)	–21 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska návrhu doporučení by municipalita měla důkladně zanalyzovat současnou situaci v dané lokalitě, kde plánuje realizovat výstavbu nové sportovní haly. Zjistit, zda se v blízkosti podobná sportovní hala nenachází, a získat podporu od sportovních oddílů, svazů a široké veřejnosti, kteří by o tento investiční projekt ve své lokalitě měly zájem. Municipalita by v žádném případě neměla podcenit vytvoření propracované projektové dokumentace, jež je zásadní pro výstavbu sportovní haly. Špatně zpracovaná přípravná část může mít za následek nedostatečnou využitelnost u sportovních oddílů a široké veřejnosti. Projekt ověřovací studie hal pro míčové sporty by mohl být velmi cenným zdrojem informací pro města a kraje, které plánují výstavbu podobných sportovních hal. Pomocí tohoto projektu by mohly předejít potenciálním rizikům a problémům, které mohou nastat při realizaci výstavby sportovní haly a nastavení cenotvorby. Municipalita by též měla věnovat velkou pozornost zpracování investičního

záměru vybudování sportovní haly, jenž může přispět městu, kraji nebo investorovi, dále obeznámit zainteresované strany o projektu a může být podpůrným a velmi důležitým dokumentem v případě, že žádají o dotace či úvěr. Tato diplomová práce může poskytnout budoucímu provozovateli sportovní haly potřebné informace, jak postupovat při vytváření finanční analýzy, která bude obsahovat:

- plánované investiční náklady,
- plánovanou strukturu a odhad provozních nákladů,
- plánovaný rozvrh využití sportovní haly a její vytížení,
- cenotvorbu – ceny pronájmů sportovní plochy a komerčních prostorů,
- vytvoření splátkového kalendáře – schopnost hradit splatné závazky,
- analýzu metod hodnocení investičního projektu.

Závěr

Hlavním důvodem ke zvolení tohoto tématu diplomové práce bylo vytvoření přehledného nástroje, který může být využit při rozhodování o výstavbě sportovní haly.

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření ekonomických modelů provozování sportovní infrastruktury (sportovních hal) ve vazbě na investiční náklady. Tyto ekonomické modely byly následně interpretovány sportovním svazům a potenciálním investorům (municipalitám), kteří mohou výsledky využít v rozhodovacím procesu výstavby sportovní infrastruktury v České republice.

Z výsledků je zřejmé, že sportovní hala není pro potenciální investory z hlediska ziskovosti a ekonomické soběstačnosti příliš atraktivní investiční příležitostí. Nicméně tato diplomová práce poskytuje cenné informace, které ukazují směr, jakým by se municipality mohly v budoucnu ubírat. Nedostatek sportovních hal v České republice totiž brání rozvoji jednotlivých sportů a pořádání vrcholových soutěžních utkání. Častými problémy jsou zmenšené prostory sportovní plochy, malé kapacity hlediště a další nedodržené standardy míčových sportů.

Projekt ověřovací studie hal pro míčové sporty by mohl být velmi cenným zdrojem informací pro municipality, jež plánují výstavbu podobných sportovních hal. Výsledky referenčního dotazníku sportovních hal mohou být užitečné budoucím subjektům, které plánují realizaci těchto investičních projektů, jelikož budou informováni o potenciálních rizicích a zájímavostech výstavby sportovních hal. V investičním záměru by žadatel měl popsat, proč je vybudování sportovní haly nezbytné. Je důležité zdůraznit cíle a účely projektu a uvést důvody, proč je tento záměr podstatný pro město nebo region. Obecně by cílem projektu mělo být především vybudování sportovní haly, která uspokojí potřeby města a kraje v oblasti sportovních zařízení jak kvalitou, tak svou kapacitou a zároveň svými parametry umožní široké využití pro tréninky a pro sportovní události lokální, regionální, celorepublikové i mezinárodní úrovně. Tyto podklady mohou být podpůrným dokumentem pro žádosti o dotace či úvěr na realizaci investičního projektu.

Takto ekonomicky náročný projekt je pro municipalitu velmi obtížné zrealizovat bez dotací, které může obdržet od Národní sportovní agentury a Ministerstva životního prostředí. Municipality by také měla hradit investiční projekt z revolvingového úvěru, aby mohla efektivně využívat cizí zdroje. V průběhu času se ceny některých položek mohou měnit, a proto by měla být vytvořena rezerva pro nepředvídatelné náklady. Z tohoto důvodu se celkové investiční náklady, které zahrnují výstavbu sportovní haly a vedlejší aktivity, odhadují na 187 000 000 Kč bez DPH.

Na základě provedeného finančního modelování lze konstatovat následující závěry:

Provoz sportovní haly

V případě ceny za pronájem ve výši 1 300 Kč/hodinu (běžná sazba) a 1 600 Kč/hodinu (víkendová sazba), což odpovídá běžné ceně na základě průzkumu, je provoz sportovní haly schopen generovat následující roční příjmy, které jsou popsány v tabulce níže. Při hypotetickém, avšak nereálném plném vytížení by hala mohla ročně generovat 2 003 842 Kč bez DPH. Reálné vytížení ve výši 86 % pak přinese provozovateli 868 381 Kč bez DPH. Jakékoli vytížení sportovní haly pod 3 731 hodin, tj. 69 % časového fondu, je potom provozně ztrátové.

Tabulka 48: Vytíženost (obsazenost) sportovní haly

Vytíženost (obsazenost) v hodinách	V % z časového fondu	Roční čisté CF
5 376 hodin	100 %	2 003 842 Kč bez DPH
4 632 hodin	86 %	868 381 Kč bez DPH
3 731 hodin	69 %	0 Kč bez DPH

Zdroj: Vlastní zpracování

Možnosti financování investice a její zhodnocení

Při předpokládaných investičních nákladech ve výši 187 000 000 Kč a reálném vytížení 86 % lze učinit následující závěry. Tabulka níže popisuje tři scénáře, jak municipalita může financovat tento investiční projekt. První scénář, bez získání dotací, naznačuje ztrátovost projektu s negativní NPV – 119 690 596 Kč a návratností investice déle než 141 let. Ve druhém scénáři, s dotacemi ve výši 67 500 000 Kč, by se též jednalo o jednoznačně ztrátovou investici. Neoptimističtější scénář předpokládá získání dotací ve výši 135 000 000 Kč, využití revolvingového úvěru 42 000 000 Kč a doplatek 10 000 000 Kč z městského rozpočtu, což vede k lepším výsledkům, avšak i zde NPV zůstává negativní s odhadovanou návratností 46,94 let.

Tabulka 49: Možnosti financování investice a její zhodnocení

Vlastní investice	Dotace	Úvěr	NPV na 10 let	Doba návratnosti
10 000 000 Kč	135 000 000 Kč	42 000 000 Kč	-34 690 597 Kč	46,94 let
30 000 000 Kč	67 500 000 Kč	89 500 000 Kč	-82 190 596 Kč	100,02 let
60 000 000 Kč	0 Kč	127 000 000 Kč	-119 690 596 Kč	141,92 let

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro úspěšnou realizaci sportovní haly bychom doporučili municipalitám důkladně analyzovat místní potřeby a zajistit podporu od sportovních oddílů, svazů a široké veřejnosti, které by o tento investiční projekt ve své lokalitě měly zájem. Municipalita by též měla věnovat velkou pozornost zpracování investičního záměru vybudování sportovní

haly, jenž může přispět městu, kraji nebo investorovi obeznámit zainteresované strany o projektu a může být podpůrným a velmi důležitým dokumentem v případě, že žádají o dotace či úvěr. Tato diplomová práce může poskytnout budoucímu provozovateli sportovní haly potřebné informace, jak postupovat při vytváření finanční analýzy, která bude obsahovat:

- plánované investiční náklady,
- plánovanou strukturu a odhad provozních nákladů,
- plánovaný rozvrh využití sportovní haly a její vytížení,
- cenotvorbu – ceny pronájmů sportovní plochy a komerčních prostorů,
- vytvoření splátkového kalendáře – schopnost hradit splatné závazky,
- analýzu metod hodnocení investičního projektu.

Po dokončení diplomové práce jsem získal mnoho znalostí a zkušeností v oblasti sportovní infrastruktury v České republice. Téma mé diplomové práce mi poskytlo příležitost navázat kontakty se sportovními svazy a inspirativními lidmi, od nichž jsem získal mnoho cenných poznatků, které budu moci využít v budoucím povolání. Věřím, že tato diplomová práce může přispět k rozhodovacímu procesu potenciálních investorů při výstavbě sportovní infrastruktury a zvýšit jejich kvalitu a dostupnost v České republice.

Seznam použité literatury

- [1] BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.
- [2] NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [3] KUBÍČEK, Jiří. *Sport a právo*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-6040-1.
- [4] ŠKODA, Miroslav a Jozef STAŠÁK. *Řízení investic* [Studijní opora]. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016.
- [5] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- [6] DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [7] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Přeložil Eva BRUMOVSKÁ. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [8] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- [9] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- [10] STUHLÍK, Robert. *Tým snů*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1776-0.
- [11] ZRALÝ, Martin. *Management a ekonomika podniku: sbírka úloh pro cvičení*. 2., přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2014. ISBN 978-80-0105-460-4.
- [12] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [13] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.

- [14] FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- [15] BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. a FOX, Roland. *Financial management: theory & practice*. Second EMEA edition. Hampshire: Cengage, 2019. ISBN 9781473760219.
- [16] ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě*. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2215-8.
- [17] PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 80-247-5608-0.
- [18] PEKOVÁ, Jitka. *Finance územní samosprávy: územní aspekty veřejných financí*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-7187-024-2.
- [19] NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA. Standardizovaná sportovní infrastruktura 2020 – 2025. 4. aktualizace. 2023.
- [20] Ministerstvo životního prostředí – výzva operačního programu životního prostředí (výzva č. 163)
- [21] VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [22] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [23] KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [24] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Praxe manažera (Computer Press). Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3130-5.
- [25] JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-052-2.

Seznam elektronických zdrojů

[1] Český florbal [online]. [cit. 2023-11-01]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz>

[2] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>. [cit. 2024-03-10].

[3] CZECHINVEST. *Public – Private Partnership* [online]. [cit. 2023-11-15]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.gov.cz/cz/Sluzby-pro-municipality/Online-akademie-pro-starosty/Podpora-podnikani/Public-Private-Partnership>

[4] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Ministerstvo financí České republiky. Online. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/index>. [cit. 2024-03-10].

Seznam obrázků

Obrázek 1: Infrastruktura sportovních hal pro kapacitu 500 a 1000 diváků v ČR.....	9
Obrázek 2: Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového.....	16
Obrázek 3: Trojimperativ.....	18
Obrázek 4: Týmové role a rozdělení do skupin	21
Obrázek 5: Fáze investičního projektu	28
Obrázek 6: Účetní výkazy	30
Obrázek 7: Půdorys 1. NP sportovní haly	41
Obrázek 8: Půdorys 2. NP sportovní haly	41

Seznam tabulek

Tabulka 1: Infrastruktura sportovních hal pro kapacitu 500 a 1000 diváků v ČR.....	10
Tabulka 2: Respondenti dotazníkového šetření	11
Tabulka 3: Úspěchy českého florbalu na mistrovství světa	12
Tabulka 4: Úspěchy českého basketbalu	13
Tabulka 5: Úspěchy českého volejbalu	14
Tabulka 6: Ilustrační výkaz o cash flow	32
Tabulka 7: Výpočet doby návratnosti investice	34
Tabulka 8: Pasiva (kapitálové zdroje).....	38
Tabulka 9: Ilustrační harmonogram investičního projektu	46
Tabulka 10: Ilustrační tabulka sportovních organizací.....	47
Tabulka 11: Investiční náklady na výstavbu sportovní haly	50
Tabulka 12: Sportovní nářadí a náčiní.....	53
Tabulka 13: Ostatní náklady na vybavení sportovní haly	54
Tabulka 14: Vybavení sportovní haly	54
Tabulka 15: Měsíční mzdové náklady	57
Tabulka 16: Celkové roční provozní náklady	57
Tabulka 17: Odpisové skupiny a doba odepisování majetku.....	58
Tabulka 18: Odpisový plán sportovní haly	59
Tabulka 19: Určení výše podpory	61
Tabulka 20: Revolvingový úvěr – Splátkový kalendář	61
Tabulka 21: Financování investičního projektu.....	62
Tabulka 22: Provoz sportovní haly v období září–červen	63
Tabulka 23: Legenda.....	63
Tabulka 24: Provoz sportovní haly v období červenec–srpen	63
Tabulka 25: Legenda.....	64
Tabulka 26: Základní informace	64
Tabulka 27: Obsazenost sportovní haly v období září–červen	65
Tabulka 28: Cenotvorba.....	65
Tabulka 29: Výnosy v období září–červen	65
Tabulka 30: Obsazenost sportovní haly v období červenec–srpen.....	66
Tabulka 31: Cenotvorba.....	66
Tabulka 32: Výnosy v období červenec–srpen	66
Tabulka 33: Výnosy celkem.....	67
Tabulka 34: Údaje z Českého statistického úřadu	67
Tabulka 35: Přehled o peněžních tocích sportovní haly během 10 let při splácení revolvingového úvěru z rozpočtu municipality	68
Tabulka 36: Přehled o peněžních tocích sportovní haly během 10 let při splácení revolvingového úvěru rozpočtem sportovní haly	69
Tabulka 37: Celkový a čistý příjem z investice.....	70
Tabulka 38: Průměrná doba návratnosti	71
Tabulka 39: Metoda čisté současné hodnoty (NPV)	72

Tabulka 40: Metoda vnitřního výnosového procenta (IRR).....	73
Tabulka 41: Porovnání vnitřního výnosového procenta a průměrných kapitálových nákladů	73
Tabulka 42: Shrnutí investičních nákladů na výstavbu sportovní haly	75
Tabulka 43: Celkové investiční náklady.....	76
Tabulka 44: Revolvingový úvěr – Splátkový kalendář	77
Tabulka 45: Využitelnost sportovní haly	77
Tabulka 46: Výnosy celkem bez DPH.....	78
Tabulka 47: Metody hodnocení investičního projektu během prvních 10 let.....	79
Tabulka 48: Vytíženost (obsazenost) sportovní haly	82
Tabulka 49: Možnosti financování investice a její zhodnocení	82

Seznam příloh

Příloha A: Investiční náklady na výstavbu a vybavení sportovní haly

Příloha B: Odpisový plán

Příloha C: Celkové roční provozní náklady

Příloha D: Revolvingový úvěr a splátkový kalendář

Příloha E: Provoz haly

Příloha F: Cenotvorba

Příloha G: Přehled o peněžních tocích

Příloha H: Metody hodnocení investičního projektu

Příloha A: Investiční náklady na výstavbu a vybavení sportovní haly

Investiční náklady na výstavbu sportovní haly	
Položka	Cena bez DPH
Stavba tělocvičny	153 545 000 Kč
Architektonicky-stavební řešení	109 900 000 Kč
Vytápění a chlazení	14 760 000 Kč
Vzduchotechnika	6 300 000 Kč
Zdravotně technické instalace	3 080 000 Kč
Silnoproudé instalace	8 790 000 Kč
Slaboproudé instalace	5 149 000 Kč
Gastro	958 000 Kč
Zařízení odvodu kouře a tepla	1 087 000 Kč
Výtah	0 Kč
Měření a regulace	3 521 000 Kč
Inženýrské objekty	25 533 000 Kč
Příprava území – Bourání	5 100 000 Kč
Příprava území – Kácení	252 000 Kč
Komunikace a zpevněné plochy	11 431 000 Kč
Terénní schodiště	1 049 000 Kč
Přeložka vodovodu	421 500 Kč
Rozvody kanalizace dešťové	1 070 000 Kč
Retenční objekt	802 500 Kč
Rozvody kanalizace splaškové	20 000 Kč
Přípojka kanalizace jednotné	371 500 Kč
Přeložka STL plynovodu	488 500 Kč
Rozvody silnoproudu	562 000 Kč
Rozvody venkovního osvětlení	1 357 500 Kč
Přeložka slaboproudu	844 000 Kč
Sadové úpravy	597 500 Kč
Vegetační střechy	1 166 000 Kč
Ostatní náklady	4 768 500 Kč
Vedlejší a ostatní náklady	4 768 500 Kč
Vybavení sportovní haly	2 095 818 Kč
Celkem rekapitulace investičních nákladů	185 942 318 Kč

Náklady na sportovní nářadí a náčiní

Sportovní nářadí a náčiní		
Položka	Počet	Cena bez DPH
Konstrukce pro cvičný basketbal	4	16 668 Kč
Deska na cvičnou košíkovou	4	14 452 Kč
Koš na košíkovou pevný	4	6 848 Kč
Sít na košíkovou	4	948 Kč
Volejbalové sloupky	3	57 657 Kč
Pouzdra na sloupek	6	36 450 Kč
Volejbalová síť	3	7 374 Kč
Branka na házenou	2	37 694 Kč
Sít na házenou	2	3 716 Kč
Záclonka	2	1 550 Kč
Florbalové mantinely	1	232 782 Kč
Florbalová branka	2	11 394 Kč
Florbalová síť	2	2 176 Kč
Florbalová záclonka	2	1 014 Kč
Žebřiny do tělocvičny	20	241 400 Kč
Výsuvné jednohrazdí	1	28 523 Kč
Konstrukce pro kruhy	1	8 578 Kč
Cívkové kruhy	1	22 905 Kč
Konstrukce pro šplhová lana a tyče	2	27 750 Kč
Šplhová tyč	4	11 532 Kč
Lano na šplh	4	4 788 Kč
Žíněnka kožená	10	50 650 Kč
Hrazda závěsná na žebřiny	4	17 748 Kč
Koza tělocvičná	2	46 130 Kč
Švédská lavička s kladinou	2	20 816 Kč
Odrazový můstek	2	19 450 Kč
Kladina cvičná	2	44 970 Kč
Pěnová kladina	1	10 068 Kč
Švédská bedna	2	46 520 Kč
Trampolína s krytem	2	25 390 Kč
Gymnastický koberec	2	46 614 Kč
Žíněnka velká	4	142 368 Kč
Celkem		1 191 934 Kč

Ostatní náklady na vybavení sportovní haly

Ostatní náklady na vybavení sportovní haly		
Položka	Počet	Cena bez DPH
Zesilovač	1	22 672 Kč
Nástěnný reproduktor	8	173 240 Kč
Přijímač a vysílač	1	17 217 Kč
Racková skříň	1	17 327 Kč
Přehrávač	1	2 892 Kč
Mixážní pult	1	12 789 Kč
Židle	60	90 000 Kč
Stůl	20	137 160 Kč
Věšák	10	33 100 Kč
Regál	5	27 940 Kč
Deska s háčky na stěnu	35	133 245 Kč
Lavice	10	97 580 Kč
Zdravotnické lehátko	1	14 667 Kč
Pracovní stůl	2	30 514 Kč
Pracovní židle	2	16 420 Kč
Skříň vysoká	2	37 716 Kč
Skříň úzká	2	16 356 Kč
Koš na odpad	15	25 425 Kč
Skříň na sportovní vybavení	1	39 325 Kč
Celkem		903 885 Kč

Celková rekapitulace investičních nákladů

Položka	Cena bez DPH
Stavba tělocvičny	1 535 545 000
Inženýrské objekty	25 533 000
Ostatní náklady	4 768 500
Vybavení sportovní haly	2 095 818
Celková rekapitulace investičních nákladů	1 859 942 318 Kč

Příloha B: Odpisový plán

Odpisové skupiny a doba odepisování majetku

Odpisová skupina	Počet let odepisování	Příklad hmotného majetku
Skupina 1	3 roky	Notebooky, nářadí
Skupina 2	5 let	Firemní auto/nábytek
Skupina 3	10 let	Výtahy, kotle a vytápění
Skupina 4	20 let	Osvětlení budov, plynovody
Skupina 5	30 let	Výrobní budovy, mosty, silnice
Skupina 6	50 let	Administrativní budovy, kulturní památky

Odpisový plán sportovní haly

Počet let	Sazba	Odpis – roční	Odpis – měsíční	Oprávky	Zůstatková cena bez DPH
1	1,4 %	2 603 192 Kč	216 933 Kč	2 603 192 Kč	183 339 126 Kč
2	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	8 925 231,28 Kč	177 017 087 Kč
3	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	15 247 270 Kč	170 695 048 Kč
4	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	21 569 309 Kč	164 373 009 Kč
5	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	27 891 348 Kč	158 050 971 Kč
6	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	34 213 387 Kč	151 728 932 Kč
7	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	40 535 425 Kč	145 406 893 Kč
8	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	46 857 464 Kč	139 084 854 Kč
9	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	53 179 503 Kč	132 762 815 Kč
10	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	59 501 542 Kč	126 440 777 Kč
11	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	65 823 581 Kč	120 118 738 Kč
12	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	72 145 620 Kč	113 796 699 Kč
13	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	78 467 658 Kč	107 474 660 Kč
14	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	84 789 697 Kč	101 152 621 Kč
15	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	91 111 736 Kč	94 830 582 Kč
16	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	97 433 775 Kč	88 508 544 Kč
17	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	103 755 814 Kč	82 186 505 Kč
18	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	110 077 852 Kč	75 864 466 Kč
19	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	116 399 891 Kč	69 542 427 Kč
20	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	122 721 930 Kč	63 220 388 Kč
21	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	129 043 969 Kč	56 898 349 Kč
22	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	135 366 008 Kč	50 576 311 Kč
23	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	141 688 047 Kč	44 254 272 Kč
24	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	148 010 085 Kč	37 932 233 Kč
25	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	154 332 124 Kč	31 610 194 Kč
26	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	160 654 163 Kč	25 288 155 Kč

27	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	166 976 202 Kč	18 966 116 Kč
28	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	173 298 241 Kč	12 644 078 Kč
29	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	179 620 280 Kč	6 322 039 Kč
30	3,4 %	6 322 039 Kč	526 837 Kč	185 942 318 Kč	0 Kč

Příloha C: Celkové roční provozní náklady

Celkové roční provozní náklady	
Položka	Roční náklady bez DPH
Spotřeba materiálu	8 500 Kč
Kancelářské potřeby	6 000 Kč
Chemický materiál a sanita	60 000 Kč
Ostatní spotřební materiál	24 000 Kč
Elektrická energie	351 500 Kč
Vodné	48 500 Kč
Plyn	233 300 Kč
Opravy	50 000 Kč
Služby ostatní	0 Kč
Svoz a likvidace odpadu	18 000 Kč
Telefony	9 600 Kč
Revize, přezkoušení, tech. posouzení	60 000 Kč
Servisní služby	48 000 Kč
Stočné	53 000 Kč
Srážková voda	84 000 Kč
Školení	0 Kč
Marketingové náklady	60 000 Kč
Mzdové náklady	3 556 204 Kč
Celkem	4 670 604 Kč

Příloha D: Revolvingový úvěr a splátkový kalendář

Revolvingový úvěr – Splátkový kalendář

Revolvingový úvěr – Splátkový kalendář	
Počet splátek	120
Roční úroková sazba	3,825 %
Měsíční úroková sazba	0,32 %
Částka půjčky (Kč)	42 000 000 Kč
Měsíční splátka	421 745 Kč
Celkem municipalita zaplatí včetně úroků	50 609 422 Kč
Datum 1.splátky	01.01.2025
Datum poslední splátky	01.12.2034

Splátkový kalendář

Datum splátky	Období	Splátka	Úrok	Jistina	Zůstatek půjčky
01.01.2025	1	421 745,2 Kč	133 875,0 Kč	287 870,2 Kč	41 712 130,2 Kč
01.02.2025	2	421 745,2 Kč	132 957,4 Kč	288 787,8 Kč	41 423 342,5 Kč
01.03.2025	3	421 745,2 Kč	132 036,9 Kč	289 708,3 Kč	41 133 634,2 Kč
01.04.2025	4	421 745,2 Kč	131 113,5 Kč	290 631,7 Kč	40 843 002,5 Kč
01.05.2025	5	421 745,2 Kč	130 187,1 Kč	291 558,1 Kč	40 551 444,3 Kč
01.06.2025	6	421 745,2 Kč	129 257,7 Kč	292 487,5 Kč	40 258 956,9 Kč
01.07.2025	7	421 745,2 Kč	128 325,4 Kč	293 419,8 Kč	39 965 537,1 Kč
01.08.2025	8	421 745,2 Kč	127 390,1 Kč	294 355,0 Kč	39 671 182,1 Kč
01.09.2025	9	421 745,2 Kč	126 451,9 Kč	295 293,3 Kč	39 375 888,8 Kč
01.10.2025	10	421 745,2 Kč	125 510,6 Kč	296 234,5 Kč	39 079 654,3 Kč
01.11.2025	11	421 745,2 Kč	124 566,4 Kč	297 178,8 Kč	38 782 475,5 Kč
01.12.2025	12	421 745,2 Kč	123 619,1 Kč	298 126,0 Kč	38 484 349,5 Kč
01.01.2026	13	421 745,2 Kč	122 668,9 Kč	299 076,3 Kč	38 185 273,2 Kč
01.02.2026	14	421 745,2 Kč	121 715,6 Kč	300 029,6 Kč	37 885 243,5 Kč
01.03.2026	15	421 745,2 Kč	120 759,2 Kč	300 986,0 Kč	37 584 257,6 Kč
01.04.2026	16	421 745,2 Kč	119 799,8 Kč	301 945,4 Kč	37 282 312,2 Kč
01.05.2026	17	421 745,2 Kč	118 837,4 Kč	302 907,8 Kč	36 979 404,4 Kč
01.06.2026	18	421 745,2 Kč	117 871,9 Kč	303 873,3 Kč	36 675 531,1 Kč
01.07.2026	19	421 745,2 Kč	116 903,3 Kč	304 841,9 Kč	36 370 689,1 Kč
01.08.2026	20	421 745,2 Kč	115 931,6 Kč	305 813,6 Kč	36 064 875,5 Kč
01.09.2026	21	421 745,2 Kč	114 956,8 Kč	306 788,4 Kč	35 758 087,2 Kč
01.10.2026	22	421 745,2 Kč	113 978,9 Kč	307 766,3 Kč	35 450 320,9 Kč
01.11.2026	23	421 745,2 Kč	112 997,9 Kč	308 747,3 Kč	35 141 573,6 Kč
01.12.2026	24	421 745,2 Kč	112 013,8 Kč	309 731,4 Kč	34 831 842,2 Kč

01.01.2027	25	421 745,2 Kč	111 026,5 Kč	310 718,7 Kč	34 521 123,5 Kč
01.02.2027	26	421 745,2 Kč	110 036,1 Kč	311 709,1 Kč	34 209 414,4 Kč
01.03.2027	27	421 745,2 Kč	109 042,5 Kč	312 702,7 Kč	33 896 711,7 Kč
01.04.2027	28	421 745,2 Kč	108 045,8 Kč	313 699,4 Kč	33 583 012,3 Kč
01.05.2027	29	421 745,2 Kč	107 045,9 Kč	314 699,3 Kč	33 268 313,0 Kč
01.06.2027	30	421 745,2 Kč	106 042,7 Kč	315 702,4 Kč	32 952 610,6 Kč
01.07.2027	31	421 745,2 Kč	105 036,4 Kč	316 708,7 Kč	32 635 901,8 Kč
01.08.2027	32	421 745,2 Kč	104 026,9 Kč	317 718,2 Kč	32 318 183,6 Kč
01.09.2027	33	421 745,2 Kč	103 014,2 Kč	318 731,0 Kč	31 999 452,6 Kč
01.10.2027	34	421 745,2 Kč	101 998,3 Kč	319 746,9 Kč	31 679 705,7 Kč
01.11.2027	35	421 745,2 Kč	100 979,1 Kč	320 766,1 Kč	31 358 939,6 Kč
01.12.2027	36	421 745,2 Kč	99 956,6 Kč	321 788,6 Kč	31 037 151,0 Kč
01.01.2028	37	421 745,2 Kč	98 930,9 Kč	322 814,3 Kč	30 714 336,7 Kč
01.02.2028	38	421 745,2 Kč	97 901,9 Kč	323 843,2 Kč	30 390 493,5 Kč
01.03.2028	39	421 745,2 Kč	96 869,7 Kč	324 875,5 Kč	30 065 618,0 Kč
01.04.2028	40	421 745,2 Kč	95 834,2 Kč	325 911,0 Kč	29 739 707,0 Kč
01.05.2028	41	421 745,2 Kč	94 795,3 Kč	326 949,9 Kč	29 412 757,1 Kč
01.06.2028	42	421 745,2 Kč	93 753,2 Kč	327 992,0 Kč	29 084 765,1 Kč
01.07.2028	43	421 745,2 Kč	92 707,7 Kč	329 037,5 Kč	28 755 727,6 Kč
01.08.2028	44	421 745,2 Kč	91 658,9 Kč	330 086,3 Kč	28 425 641,3 Kč
01.09.2028	45	421 745,2 Kč	90 606,7 Kč	331 138,4 Kč	28 094 502,9 Kč
01.10.2028	46	421 745,2 Kč	89 551,2 Kč	332 194,0 Kč	27 762 308,9 Kč
01.11.2028	47	421 745,2 Kč	88 492,4 Kč	333 252,8 Kč	27 429 056,1 Kč
01.12.2028	48	421 745,2 Kč	87 430,1 Kč	334 315,1 Kč	27 094 741,1 Kč
01.01.2029	49	421 745,2 Kč	86 364,5 Kč	335 380,7 Kč	26 759 360,4 Kč
01.02.2029	50	421 745,2 Kč	85 295,5 Kč	336 449,7 Kč	26 422 910,7 Kč
01.03.2029	51	421 745,2 Kč	84 223,0 Kč	337 522,2 Kč	26 085 388,5 Kč
01.04.2029	52	421 745,2 Kč	83 147,2 Kč	338 598,0 Kč	25 746 790,5 Kč
01.05.2029	53	421 745,2 Kč	82 067,9 Kč	339 677,3 Kč	25 407 113,2 Kč
01.06.2029	54	421 745,2 Kč	80 985,2 Kč	340 760,0 Kč	25 066 353,2 Kč
01.07.2029	55	421 745,2 Kč	79 899,0 Kč	341 846,2 Kč	24 724 507,0 Kč
01.08.2029	56	421 745,2 Kč	78 809,4 Kč	342 935,8 Kč	24 381 571,2 Kč
01.09.2029	57	421 745,2 Kč	77 716,3 Kč	344 028,9 Kč	24 037 542,3 Kč
01.10.2029	58	421 745,2 Kč	76 619,7 Kč	345 125,5 Kč	23 692 416,8 Kč
01.11.2029	59	421 745,2 Kč	75 519,6 Kč	346 225,6 Kč	23 346 191,2 Kč
01.12.2029	60	421 745,2 Kč	74 416,0 Kč	347 329,2 Kč	22 998 862,0 Kč
01.01.2030	61	421 745,2 Kč	73 308,9 Kč	348 436,3 Kč	22 650 425,7 Kč
01.02.2030	62	421 745,2 Kč	72 198,2 Kč	349 546,9 Kč	22 300 878,7 Kč
01.03.2030	63	421 745,2 Kč	71 084,1 Kč	350 661,1 Kč	21 950 217,6 Kč
01.04.2030	64	421 745,2 Kč	69 966,3 Kč	351 778,9 Kč	21 598 438,7 Kč
01.05.2030	65	421 745,2 Kč	68 845,0 Kč	352 900,2 Kč	21 245 538,6 Kč
01.06.2030	66	421 745,2 Kč	67 720,2 Kč	354 025,0 Kč	20 891 513,6 Kč

01.07.2030	67	421 745,2 Kč	66 591,7 Kč	355 153,5 Kč	20 536 360,1 Kč
01.08.2030	68	421 745,2 Kč	65 459,6 Kč	356 285,5 Kč	20 180 074,5 Kč
01.09.2030	69	421 745,2 Kč	64 324,0 Kč	357 421,2 Kč	19 822 653,3 Kč
01.10.2030	70	421 745,2 Kč	63 184,7 Kč	358 560,5 Kč	19 464 092,9 Kč
01.11.2030	71	421 745,2 Kč	62 041,8 Kč	359 703,4 Kč	19 104 389,5 Kč
01.12.2030	72	421 745,2 Kč	60 895,2 Kč	360 849,9 Kč	18 743 539,6 Kč
01.01.2031	73	421 745,2 Kč	59 745,0 Kč	362 000,1 Kč	18 381 539,4 Kč
01.02.2031	74	421 745,2 Kč	58 591,2 Kč	363 154,0 Kč	18 018 385,4 Kč
01.03.2031	75	421 745,2 Kč	57 433,6 Kč	364 311,6 Kč	17 654 073,8 Kč
01.04.2031	76	421 745,2 Kč	56 272,4 Kč	365 472,8 Kč	17 288 601,0 Kč
01.05.2031	77	421 745,2 Kč	55 107,4 Kč	366 637,8 Kč	16 921 963,2 Kč
01.06.2031	78	421 745,2 Kč	53 938,8 Kč	367 806,4 Kč	16 554 156,8 Kč
01.07.2031	79	421 745,2 Kč	52 766,4 Kč	368 978,8 Kč	16 185 178,0 Kč
01.08.2031	80	421 745,2 Kč	51 590,3 Kč	370 154,9 Kč	15 815 023,1 Kč
01.09.2031	81	421 745,2 Kč	50 410,4 Kč	371 334,8 Kč	15 443 688,3 Kč
01.10.2031	82	421 745,2 Kč	49 226,8 Kč	372 518,4 Kč	15 071 169,9 Kč
01.11.2031	83	421 745,2 Kč	48 039,4 Kč	373 705,8 Kč	14 697 464,0 Kč
01.12.2031	84	421 745,2 Kč	46 848,2 Kč	374 897,0 Kč	14 322 567,0 Kč
01.01.2032	85	421 745,2 Kč	45 653,2 Kč	376 092,0 Kč	13 946 475,0 Kč
01.02.2032	86	421 745,2 Kč	44 454,4 Kč	377 290,8 Kč	13 569 184,2 Kč
01.03.2032	87	421 745,2 Kč	43 251,8 Kč	378 493,4 Kč	13 190 690,8 Kč
01.04.2032	88	421 745,2 Kč	42 045,3 Kč	379 699,9 Kč	12 810 991,0 Kč
01.05.2032	89	421 745,2 Kč	40 835,0 Kč	380 910,1 Kč	12 430 080,8 Kč
01.06.2032	90	421 745,2 Kč	39 620,9 Kč	382 124,3 Kč	12 047 956,5 Kč
01.07.2032	91	421 745,2 Kč	38 402,9 Kč	383 342,3 Kč	11 664 614,2 Kč
01.08.2032	92	421 745,2 Kč	37 181,0 Kč	384 564,2 Kč	11 280 050,0 Kč
01.09.2032	93	421 745,2 Kč	35 955,2 Kč	385 790,0 Kč	10 894 260,0 Kč
01.10.2032	94	421 745,2 Kč	34 725,5 Kč	387 019,7 Kč	10 507 240,2 Kč
01.11.2032	95	421 745,2 Kč	33 491,8 Kč	388 253,4 Kč	10 118 986,9 Kč
01.12.2032	96	421 745,2 Kč	32 254,3 Kč	389 490,9 Kč	9 729 496,0 Kč
01.01.2033	97	421 745,2 Kč	31 012,8 Kč	390 732,4 Kč	9 338 763,6 Kč
01.02.2033	98	421 745,2 Kč	29 767,3 Kč	391 977,9 Kč	8 946 785,7 Kč
01.03.2033	99	421 745,2 Kč	28 517,9 Kč	393 227,3 Kč	8 553 558,4 Kč
01.04.2033	100	421 745,2 Kč	27 264,5 Kč	394 480,7 Kč	8 159 077,7 Kč
01.05.2033	101	421 745,2 Kč	26 007,1 Kč	395 738,1 Kč	7 763 339,6 Kč
01.06.2033	102	421 745,2 Kč	24 745,6 Kč	396 999,5 Kč	7 366 340,0 Kč
01.07.2033	103	421 745,2 Kč	23 480,2 Kč	398 265,0 Kč	6 968 075,1 Kč
01.08.2033	104	421 745,2 Kč	22 210,7 Kč	399 534,4 Kč	6 568 540,6 Kč
01.09.2033	105	421 745,2 Kč	20 937,2 Kč	400 808,0 Kč	6 167 732,7 Kč
01.10.2033	106	421 745,2 Kč	19 659,6 Kč	402 085,5 Kč	5 765 647,1 Kč
01.11.2033	107	421 745,2 Kč	18 378,0 Kč	403 367,2 Kč	5 362 280,0 Kč
01.12.2033	108	421 745,2 Kč	17 092,3 Kč	404 652,9 Kč	4 957 627,0 Kč

01.01.2034	109	421 745,2 Kč	15 802,4 Kč	405 942,7 Kč	4 551 684,3 Kč
01.02.2034	110	421 745,2 Kč	14 508,5 Kč	407 236,7 Kč	4 144 447,6 Kč
01.03.2034	111	421 745,2 Kč	13 210,4 Kč	408 534,8 Kč	3 735 912,9 Kč
01.04.2034	112	421 745,2 Kč	11 908,2 Kč	409 837,0 Kč	3 326 075,9 Kč
01.05.2034	113	421 745,2 Kč	10 601,9 Kč	411 143,3 Kč	2 914 932,6 Kč
01.06.2034	114	421 745,2 Kč	9 291,3 Kč	412 453,8 Kč	2 502 478,8 Kč
01.07.2034	115	421 745,2 Kč	7 976,7 Kč	413 768,5 Kč	2 088 710,2 Kč
01.08.2034	116	421 745,2 Kč	6 657,8 Kč	415 087,4 Kč	1 673 622,8 Kč
01.09.2034	117	421 745,2 Kč	5 334,7 Kč	416 410,5 Kč	1 257 212,3 Kč
01.10.2034	118	421 745,2 Kč	4 007,4 Kč	417 737,8 Kč	839 474,5 Kč
01.11.2034	119	421 745,2 Kč	2 675,8 Kč	419 069,4 Kč	420 405,1 Kč
01.12.2034	120	421 745,2 Kč	1 340,0 Kč	420 405,1 Kč	(0,0) Kč

Příloha E: Provoz haly

Provoz sportovní haly v období září–červen

Den	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00
Po															
Út															
St															
Čt															
Pá															
So															
Ne															

Legenda

	Sportovní hala je využívána školami.
	Sportovní hala je využívána sportovními oddíly nebo veřejností.
	Sportovní hala je v tomto čase nevyužita – prostor k pronajmutí.

Provoz sportovní haly v období červenec–srpen

Den	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00
Po															
Út															
St															
Čt															
Pá															
So															
Ne															

Legenda

	Sportovní hala je využívána sportovními oddíly nebo veřejností.
	Sportovní hala je v tomto čase nevyužita – prostor k pronajmutí.

Příloha F: Cenotvorba

Základní informace

Základní informace		Jednotka
Celkem v roce je	52	týden
Hala mimo provoz	4	týden
Období: červenec–srpen	8	týden
Období: září–červen	40	týden

Obsazenost sportovní haly v období září–červen

Obsazenost sportovní haly	Počet hodin
Průměrná týdenní obsazenost (hod.)	94
Celkový počet týdnů	40
Celkový počet hodin od září do června	3 640

Cenotvorba

Cenotvorba	Celkový počet hodin za rok	Kč/hod bez DPH	Celkový výnos z nájmů bez DPH	Měsíční výnos z nájmů bez DPH
Pracovní týden	2 600	1 144 Kč	2 974 400 Kč	297 440 Kč
Víkend	1 040	1 408 Kč	1 464 320 Kč	146 432 Kč
Celkem	3 640	-	4 438 720 Kč	443 872 Kč

Výnosy v období září–červen

Výnosy za dané období bez DPH	září–červen
Pronájem sportovní plochy	4 438 720 Kč
Pronájem společenských prostor	39 500 Kč
Pronájem občerstvení/bufetu	79 000 Kč
Výnosy celkem bez DPH	4 557 220 Kč

Obsazenost sportovní haly v období červenec–srpen

Obsazenost sportovní haly	Počet hodin
Průměrná týdenní obsazenost (hod.)	84
Celkový počet týdnů	8
Celkový počet hodin od července do srpna	672

Cenotvorba

Cenotvorba	Celkový počet hodin za rok	Kč/hod bez DPH	Celkový výnos z nájmů bez DPH	Měsíční výnos z nájmů bez DPH
Pracovní týden	480	1 144 Kč	549 120 Kč	274 560 Kč
Víkend	192	1 408 Kč	270 336 Kč	135 168 Kč
Celkem	672	-	819 456 Kč	409 728 Kč

Výnosy v období červenec–srpen

Výnosy za dané období bez DPH	červenec–srpen
Pronájem sportovní plochy	819 456 Kč
Pronájem společenských prostor	7 900 Kč
Pronájem občerstvení/bufetu	15 800 Kč
Výnosy celkem bez DPH	843 156 Kč

Výnosy celkem

Výnosy celkem bez DPH	
Tržby ze sportovní plochy	5 258 176 Kč
Tržby z nájemného (společenské prostory)	47 400 Kč
Tržby z nájemného (občerstvení/bufet)	94 800 Kč
Výnosy celkem bez DPH	5 400 376 Kč

Příloha G: Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích sportovní haly během 10 let splácení revolvingového úvěru z rozpočtu municipality

Rok	Cash in bez DPH	Cash out bez DPH	Kumulativní Cash flow bez DPH	Zisk/Ztráta bez DPH
0			-42 000 000 Kč	
1	5 562 387 Kč	4 694 006 Kč	-41 131 620 Kč	868 381 Kč
2	5 729 259 Kč	4 853 036 Kč	-40 255 397 Kč	876 223 Kč
3	5 901 137 Kč	5 017 703 Kč	-39 371 962 Kč	883 434 Kč
4	6 078 171 Kč	5 188 212 Kč	-38 482 003 Kč	889 959 Kč
5	6 260 516 Kč	5 364 777 Kč	-37 586 264 Kč	895 739 Kč
6	6 448 331 Kč	5 547 619 Kč	-36 685 552 Kč	900 712 Kč
7	6 641 781 Kč	5 736 968 Kč	-35 780 738 Kč	904 814 Kč
8	6 841 035 Kč	5 933 061 Kč	-34 872 764 Kč	907 974 Kč
9	7 046 266 Kč	6 136 146 Kč	-33 962 645 Kč	910 120 Kč
10	7 257 654 Kč	6 346 478 Kč	-33 051 469 Kč	911 176 Kč

Přehled o peněžních tocích sportovní haly během 10 let při splácení revolvingového úvěru rozpočtem sportovní haly

Rok	Cash in bez DPH	Cash out bez DPH	Kumulativní Cash flow bez DPH	Zisk/Ztráta bez DPH
0			-42 000 000 Kč	
1	5 562 387 Kč	9 754 949 Kč	-46 192 562 Kč	-4 192 562 Kč
2	5 729 259 Kč	9 913 978 Kč	-50 377 281 Kč	-4 184 720 Kč
3	5 901 137 Kč	10 078 645 Kč	-54 554 790 Kč	-4 177 508 Kč
4	6 078 171 Kč	10 249 154 Kč	-58 725 773 Kč	-4 170 983 Kč
5	6 260 516 Kč	10 425 719 Kč	-62 890 976 Kč	-4 165 203 Kč
6	6 448 331 Kč	10 608 561 Kč	-67 051 206 Kč	-4 160 230 Kč
7	6 641 781 Kč	10 979 910 Kč	-71 207 335 Kč	-4 156 129 Kč
8	6 841 035 Kč	10 994 003 Kč	-75 360 304 Kč	-4 152 969 Kč
9	7 046 266 Kč	11 197 088 Kč	-79 511 126 Kč	-4 150 822 Kč
10	7 257 654 Kč	11 407 420 Kč	-83 660 893 Kč	-4 149 767 Kč

Příloha H: Metody hodnocení investičního projektu

Celkový příjem z investice a čistý celkový příjem z investice bez DPH

Časový interval (roky)	Celkový příjem z investice bez DPH	Čistý celkový příjem z investice bez DPH
0		-42 000 000 Kč
1	868 381 Kč	868 381 Kč
2	876 223 Kč	876 223 Kč
3	883 434 Kč	883 434 Kč
4	889 959 Kč	889 959 Kč
5	895 739 Kč	895 739 Kč
6	900 712 Kč	900 712 Kč
7	904 814 Kč	904 814 Kč
8	907 974 Kč	907 974 Kč
9	910 120 Kč	910 120 Kč
10	911 176 Kč	911 176 Kč

Průměrná doba návratnosti

Investiční výdaj	42 000 000 Kč
Průměrné roční cash flow (bez DPH)	894 853 Kč
Průměrná doba návratnosti	46,94 let

Metoda čisté současné hodnoty (NPV)

Časový interval (roky)	Cash flow	Diskontované cash flow	Kumulativní cash flow
0	-42 000 000 Kč	-42 000 000 Kč	-42 000 000 Kč
1	868 381 Kč	836 389 Kč	-41 163 611 Kč
2	876 223 Kč	812 851 Kč	-40 350 761 Kč
3	883 434 Kč	789 348 Kč	-39 561 413 Kč
4	889 959 Kč	765 883 Kč	-38 795 530 Kč
5	895 739 Kč	742 458 Kč	-38 053 072 Kč
6	900 712 Kč	719 076 Kč	-37 333 997 Kč
7	904 814 Kč	695 738 Kč	-36 638 259 Kč
8	907 974 Kč	672 447 Kč	-35 965 813 Kč
9	910 120 Kč	649 204 Kč	-35 316 609 Kč
10	911 176 Kč	626 012 Kč	-34 690 597 Kč

Metoda vnitřního výnosového procenta (IRR)

Časový interval (roky)	Cash flow
0	-42 000 000 Kč
1	868 381 Kč
2	876 223 Kč
3	883 434 Kč
4	889 959 Kč
5	895 739 Kč
6	900 712 Kč
7	904 814 Kč
8	907 974 Kč
9	910 120 Kč
10	911 176 Kč

Porovnání vnitřního výnosového procenta a průměrných kapitálových nákladů

Vnitřní výnosové procento (IRR)	-21 %
Průměrné kapitálové náklady (WACC)	3,55 %
-21 % < 3,55 %	

