



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Návrh revitalizace brownfieldu pro rozvoj podnikání (na příkladu areálu bývalých kasáren v Mostě)

Revival Proposal of Brownfield for Business Development  
(on the Example of the Area of Former Barracks in Most)

## **STUDIJNÍ OBOR**

Podnikové řízení inovací

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.

ŠIMŮNKOVÁ

LUCIE

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Šimůnková Jméno: Lucie Osobní číslo: 469394  
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:

Návrh revitalizace brownfieldu pro rozvoj podnikání (na příkladu areálu bývalých kasáren v Mostě)

Název diplomové práce anglicky:

Revival Proposal of Brownfield for Business Development (on the Example of the Area of Former Barracks in Most)

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je vytvoření návrhů revitalizace jednoho z objektů v areálu bývalých kasáren v Mostě. Tyto návrhy porovnat a vyhodnotit nejvhodnější variantu pro danou lokalitu.

Přínosem je vytvoření návrhů revitalizace vybraného brownfieldu pro rozvoj podnikání v Mostě a jejich následné zhodnocení.

Obsah práce:

Úvod  
Problematika brownfields a jejich řešení  
Představení vybraného brownfieldu  
Návrh na řešení revitalizace vybraného objektu a vyhodnocení návrhů  
Celkové zhodnocení a doporučení a závěr

Seznam doporučené literatury:

KADERÁBKOVÁ, Božena a Marian PIECHA. Brownfields: Jak vznikají a co s nimi. první. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-123-9.,  
STAIMACHOVÁ, B. a kol. Nejlepší praktiky v managementu brownfieldů - část B. 1. vydání. Ostava: VŠB – Technická univerzita Ostava, 2012. 179 s. ISBN 978-80-248-2797-1.,  
ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra, Rekonverze vojenských brownfields. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 218 s. ISBN 80-7194-836-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D., institut veřejné správy a regionálních studií MÚ

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

Datum zadání diplomové práce: 25.01.2021 Termín odevzdání diplomové práce: 13.05.2021

Platnost zadání diplomové práce: 19.09.2022

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, 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

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

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

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

ŠIMŮNKOVÁ, Lucie. Návrh revitalizace brownfieldu pro rozvoj podnikání (na příkladu areálu bývalých kasáren v Mostě). Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 12. 05. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní doc. Ing. arch. Vladimíře Šilhánkové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při tvorbě této závěrečné diplomové práce. Dále chci poděkovat panu Ing. Janu Machovcovi, za umožnění nahlédnout do prostorů kasárny St. Lucia, a také za poskytnutí veškerých důležitých informací pro zpracování této práce.

# **Abstrakt**

Předmětem diplomové práce je vytvoření návrhu revitalizace vybraného vojenského brownfieldu ve městě Most. První část teoretické části práce se zabývá teoretickými východisky pojmu brownfield se zaměřením na vojenský brownfield, jeho charakteristikou, typologií a problémy s ním spojené. Další část se zabývá procesem revitalizace, včetně důvodu potřeby revitalizace, přínosů, překážek, hlavního cíle nebo způsobu financování. V praktické části diplomové práce je představen vybraný brownfield vhodný pro revitalizaci pro rozvoj podnikání ve městě. Praktická část dále obsahuje návrhy revitalizace vybraného vojenského brownfieldu včetně odhadu průběhu revitalizace, finanční a časové náročnosti, analýzy rizik a překážek a celkové vyhodnocení. Závěrem diplomové práce je zhotovení návrhů revitalizace, jejich komparace a vyhodnocení nejvhodnější varianty pro revitalizaci.

## **Klíčová slova**

Brownfield, Projekt, Revitalizace, Vojenský brownfield, Kasárna, Město Most

# **Abstract**

The subject of the thesis is an elaboration of a proposal for the revitalization of a selected military brownfield in the city of Most. The first part of this work deals with theoretical basis of the brownfield concept. In particular, it focuses on military brownfields, their characteristics, typology and possible problems associated with them. The next part deals with the revitalization process, including the reasons for the revitalization needs, its benefits, obstacles and the main goal and the methods of financing. The practical part of the diploma thesis introduces a selected brownfield suitable for revitalization for business development in the town. It also contains proposals for the revitalization of the selected military brownfield, including an estimate of the revitalization process, financial and economic analysis, analysis of risks, obstacles and overall evaluation. Finally, the paper offers several revitalization proposals and their mutual comparison which leads to suggesting the most suitable option for revitalization.

## **Key words**

Brownfield, Project, Revitalization, Military brownfield, Barracks, Most City

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Problematika brownfieldů a jejich řešení.....</b>	<b>8</b>
1.1 Vymezení pojmu brownfield.....	9
1.1.1 Vznik brownfieldů.....	9
1.1.2 Problémy spojené s brownfieldy.....	11
1.1.3 Řešení problematiky brownfieldů.....	13
1.1.4 Hlavní aktéři regenerace brownfieldů.....	14
<b>2 Typologie brownfieldů .....</b>	<b>15</b>
2.1 Podle rozsahu .....	15
2.2 Podle polohy a velikosti obce .....	15
2.3 Podle ekologické zátěže.....	15
2.4 Z hlediska ekonomiky využití.....	16
2.5 Podle původního využití lokality.....	17
<b>3 Vojenské brownfieldy .....</b>	<b>18</b>
3.1 Typologie vojenských brownfieldů .....	19
3.1.1 Podle původní funkce .....	19
3.1.2 Podle intenzity vojenského využití .....	19
3.1.3 Podle možné existence nevybuchlé munice.....	20
<b>4 Projekt revitalizace brownfieldů.....</b>	<b>20</b>
4.1 Předprojektová příprava.....	20
4.1.1 Tvorba projektu.....	21
4.2 Předběžné analýzy při řešení projektu revitalizace .....	24
4.3 Realizace projektu.....	26
4.4 Evaluace projektu .....	26
<b>5 Revitalizace brownfieldů .....</b>	<b>27</b>
5.1 Důvody revitalizace brownfieldů.....	28
5.2 Proces revitalizace.....	29
5.3 Přínos revitalizace brownfieldů do regionálního rozvoje.....	31
5.4 Překážky revitalizace brownfieldů.....	31
5.5 Cíle revitalizace .....	33



<b>6</b>	<b>Možnosti financování revitalizace brownfieldů .....</b>	<b>33</b>
6.1	Ekonomická podpora z veřejných zdrojů .....	35
6.2	Ekonomická podpora ze soukromých zdrojů .....	37
	<b>Závěr teoretické části .....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>Brownfield v objektu bývalých kasáren v Mostě .....</b>	<b>42</b>
7.1	Historie a popis lokality.....	42
7.2	Historie areálu kasáren .....	43
7.3	St. Lucia – kasárna Most.....	45
7.3.1	Obecná analýza vybraného brownfieldu .....	45
7.3.2	Typologie vybraného brownfieldu .....	46
7.3.3	Technický stav budovy .....	47
<b>8</b>	<b>Záměr revitalizace objektu bývalých kasáren v Mostě .....</b>	<b>49</b>
8.1.1	Rekreační wellness centrum .....	50
8.1.2	Víceúčelové Kulturní centrum .....	51
8.1.3	Hotel.....	51
<b>9</b>	<b>Předběžné analýzy pro řešení projektu revitalizace kasárny St. Lucia .....</b>	<b>52</b>
9.1	Strategická analýza.....	52
9.2	Urbanistická analýza.....	53
9.3	Ekologická analýza .....	55
9.4	Společenská analýza .....	56
9.5	Ekonomická analýza .....	58
<b>10</b>	<b>Návrhy revitalizace kasárny St. Lucia .....</b>	<b>60</b>
10.1	Návrh č. 1 – Rekreační wellness centrum .....	61
10.1.1	Definování cíle projektu .....	61
10.1.2	SWOT analýza.....	63
10.1.3	Činnosti spojené s projektem.....	66
10.1.4	Časový harmonogram .....	67
10.1.5	Finanční plán .....	69
10.1.6	Rizika projektu a jejich hodnocení.....	70
10.1.7	Zdroje financování.....	72
10.1.8	Shrnutí.....	73
10.2	Návrh č. 2 – Víceúčelové kulturní centrum .....	74

10.2.1	Definování cíle projektu .....	74
10.2.2	SWOT analýza .....	77
10.2.3	Činnosti spojené s projektem .....	79
10.2.4	Časový harmonogram .....	80
10.2.5	Finanční plán .....	82
10.2.6	Rizika projektu a jejich hodnocení .....	83
10.2.7	Zdroje financování .....	84
10.2.8	Shrnutí .....	85
10.3	Návrh č. 3 – Hotel .....	86
10.3.1	Definování cíle projektu .....	86
10.3.2	SWOT analýza .....	88
10.3.3	Činnosti spojené s projektem .....	90
10.3.4	Časový harmonogram .....	91
10.3.5	Finanční plán .....	92
10.3.6	Rizika projektu a jejich hodnocení .....	93
10.3.7	Zdroje financování .....	95
10.3.8	Shrnutí .....	96
<b>11</b>	<b>Vyhodnocení návrhů revitalizace .....</b>	<b>96</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>100</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>101</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>105</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>106</b>

# Úvod

V České republice je problematika brownfieldů v obecném pojetí důležitým tématem, jelikož téměř v každém větším městě nebo menší obci se najde chátrající, opuštěný nebo nevyužívaný objekt, který před lety sloužil pro účely průmyslu, zemědělství nebo byl využíván armádou. Poslední jmenované armádní brownfieldy jsou také hlavním předmětem této práce.

Stáří těchto objektů je odlišné, často se ale může pohybovat v desítkách let. Výrazné zvýšení počtu vojenských brownfieldů na našem území je spojováno především s 90. léty minulého století. Z toho vyplývá, že území, na kterém se brownfieldy stále nacházejí také v dnešní době, je po celé uplynulé období do jisté míry minimálně, respektive žádným způsobem využíváné. Možnosti nového využití vojenských brownfieldů byly v jednotlivých městech pochopitelně ovlivněny také některými jejich charakteristikami, proto z pohledu případných investorů nebyly všechny tyto brownfieldy stejně ekonomicky atraktivní.

Všechny kraje České republiky zaznamenávají velké počty brownfieldů a i přesto, že proces řešení brownfieldů není jednorázovou záležitostí, kraje se proti nim snaží bojovat nejrůznějšími způsoby. Pokud se rozhodne o jejich obnově, je možné využívat dotací ze státního rozpočtu nebo také z dotací Evropské Unie. I přes možnost využití těchto finančních prostředků, dávají někteří investoři stále přednost výstavbě na tzv. zelených loukách. Častým problémem, který brání v práci s brownfieldy, ať už jde pouze o jejich evidenci či skutečnou regeneraci, jsou např. nejasné vlastnické vztahy nebo vysoké náklady, které jsou obecně s regenerací brownfieldu bezpodmínečně spojeny.

Znovuvyužitím těchto opuštěných areálů je nutno se zabývat i z pohledu ochrany životního prostředí, udržitelného rozvoje, ochrany městské i mimoměstské krajiny, ale také kvality života obecně. Zároveň neméně podstatné je také ekonomické a sociální hledisko. Rekonverze nebo revitalizace brownfieldů pozitivně mění pohled občanů, ale i návštěvníků města na uvedenou lokalitu a zároveň nabízí podnikatelům realizaci svých vlastních záměrů. Zásadní otázka ale je, jaké využití areál může poskytnout, aby se mohl stát např. příležitostí pro rozvoj podnikání v dané lokalitě.

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhů revitalizace jednoho z objektů v areálu bývalých kasáren v Mostě. Konkrétní návrhy budou navrženy na základě analýz, územního a strategického plánu města a na základě vlastní zkušenosti s lokalitou, kde se daný brownfield nachází. Návrhy budou v závěru práce porovnány a bude vyhodnocena nejvhodnější varianta pro danou lokalitu z pohledu funkčnosti a rozvoje podnikání. Základními zdroji dat pro teoretickou část diplomové práce budou podklady z literárních i elektronických zdrojů.

V praktické části je čerpáno především ze zdrojů veřejně dostupných na internetových stránkách města Most či stránkách Českého statistického úřadu. Cenné informace pro praktickou část byly také získány přímo od vlastníka kasárny, jakožto brownfieldu předmětného pro tuto práci. Diplomové práce dále čerpá z dokumentů města jako je Územní plán města Mostu nebo Strategický plán rozvoje města Most.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Problematika brownfieldů a jejich řešení

Existence brownfieldů způsobuje problémy v ekologické, sociální i ekonomické sféře. Území, na kterých se nacházejí brownfieldy, mají ve většině případů strategickou polohu, ale také velký potenciál pro zajištění základních městských funkcí. Jejich efektivnímu využití a znovuzapojení ale brání především náklady na odstranění následků předchozích činností, často složité majetkoprávní vztahy, a především absence ekonomicky proveditelných projektů, které by mohly být atraktivní z pohledu potenciálních investorů. (Šilhánková, 2006)

Fenomén brownfieldů má rovněž aspekty sociální a psychologické, tj. druhotně ovlivňují výskyt záporných sociálních jevů, negativně působí na psychiku obyvatelstva a vytváří stigma sociálního a ekonomického úpadku daného území. Z pohledu Kadeřábkové a Piechy (2009) se na těchto místech objevuje např. vyšší nezaměstnanost, sociální degradace, potřeba sociálních dávek a zvýšení kriminality.

V oblasti ekonomické a finanční brownfieldy způsobují např. zhoršení podnikatelského klimatu, ztrátu atraktivity území pro investory a obyvatelstvo, a ztrátu atraktivity území pro návštěvníky, což s sebou nese mimo jiné problém v podobě ohrožení rozvoje cestovního ruchu. (Kadeřábková, Piecha, 2009)

Brownfieldy mají nejen negativní ekonomické účinky, ale také nepříznivý fyzický vliv na své široké okolí. Složitost jejich řešení, zvýšená rizika a náklady spojené s jejich renovací a znovuvyužitím, to vše odrazuje soukromý kapitál od aktivní ekonomické intervence. Brownfieldy pak obvykle z tohoto důvodu vyžadují různé formy veřejné intervence k tomu, aby byly odbourány bariéry bránící jejich rozvoji a došlo tak k procesu jejich nového využití. (Bergatt Jackson, 2004). Dle Bergatt Jackson (2004) je také nutné podotknout, že jsou a budou také brownfieldy, která z různých důvodů dlouhodobě své nové využití vůbec nenajdou.

Samotný pojem brownfield se v České republice začíná více užívat kolem roku 2000. Hlubším zkoumáním této problematiky se zjistilo, že nevyužité nemovitosti nejsou pouze problémem územního rozvoje, ale dotýkají se také jiných oblastí veřejné zprávy, proto se od roku 2000 do řešení tohoto problému v České republice zapojily následující instituce:

- Ministerstvo životního prostředí (sanace, likvidace ekologických zátěží),
- Ministerstvo pro místní rozvoj (územní plány, podpůrné fondy),
- Agentura CzechInvest (zprostředkování území pro investory),
- akademická pracoviště (VŠB, ČVUT) (Doležalová 2015).

## 1.1 Vymezení pojmu brownfield

Existují různé přístupy k definování pojmu brownfield. Z českého doslovného překladu tohoto anglického slova lze získat název „hnědé pole“. Velmi zjednodušeně se jedná o opuštěný a chátrající prostor, který není plně využíván. V teorii nelze najít jednotnou definici tohoto pojmu, názory a představy o vysvětlení slova brownfield se u různých autorů většinou alespoň z části liší.

Dle Šilhánkové (2006) jsou brownfieldy staré, nevyužívané nebo ekonomicky neefektivně využívané průmyslové a logistické zóny a komerční či obytné objekty v kompaktně zastavěných územích. Jedná se o zemědělské, vojenské a další plochy a budovy ve volné krajině.

Urbanistický termín brownfield označuje opuštěná území s rozpadajícími se budovami, která se ocitla uvnitř urbanizované plochy, protože byla v minulých obdobích pohlcena jistou potřebou rozvoje osídlení měst. (Kučerová, 2014)

Brownfieldy jsou značným problémem a překážkou v rozvoji obcí, měst i celých regionů směrem k udržitelnosti, jelikož se zde vyskytují složité majetkoprávní vztahy, zdevastované výrobní budovy a ekologické zátěže způsobené cizorodými a v mnoha případech i toxickými látkami, které kontaminovaly půdu v okolí, podzemní a povrchové vody i stavební objekty. (Kadeřábková, Piecha 2009).

Podle Bergatt Jackson (2005) jsou brownfieldy pozemky a budovy v urbanizovaném území, které ztratily své původní využití nebo jsou využity minimálně. Často jsou nebo se předpokládá, že jsou ekologicky zatíženy.

Termín brownfield původně vznikl jako protiklad termínu „greenfield,“ který se ve světě zcela běžně používá. Ten má ale v České republice již dlouhá léta zažitý a všeobecně přijímaný český ekvivalent zelené pole, zelená louka (Vráblík, 2009).

### 1.1.1 Vznik brownfieldů

Počátek vzniku prvních brownfieldů v České republice je spojen se změnou politických a hospodářských podmínek po roce 1989, kdy došlo k výrazným makroekonomickým změnám. Docházelo především ke změnám výrobních území, kdy špatná ekonomická situace velkých průmyslových podniků byla spojena se ztrátou tradičních trhů. (Drkošová, 2005)

Dle Kadeřábkové a Piechy (2009) mají příčiny vzniku brownfieldů globální charakter. Plynou z makroekonomických změn či historického vývoje států. Vznik brownfieldů byl mimo jiné zapříčiněn průmyslovou revolucí a druhou vlnou industrializace, která s sebou přinesla vznik mnoha průmyslových

objektů, které byly postupem času opuštěny. V České republice byla pro vznik brownfieldů klíčová změna ekonomické situace státu, která se odehrávala v 90. letech minulého století,

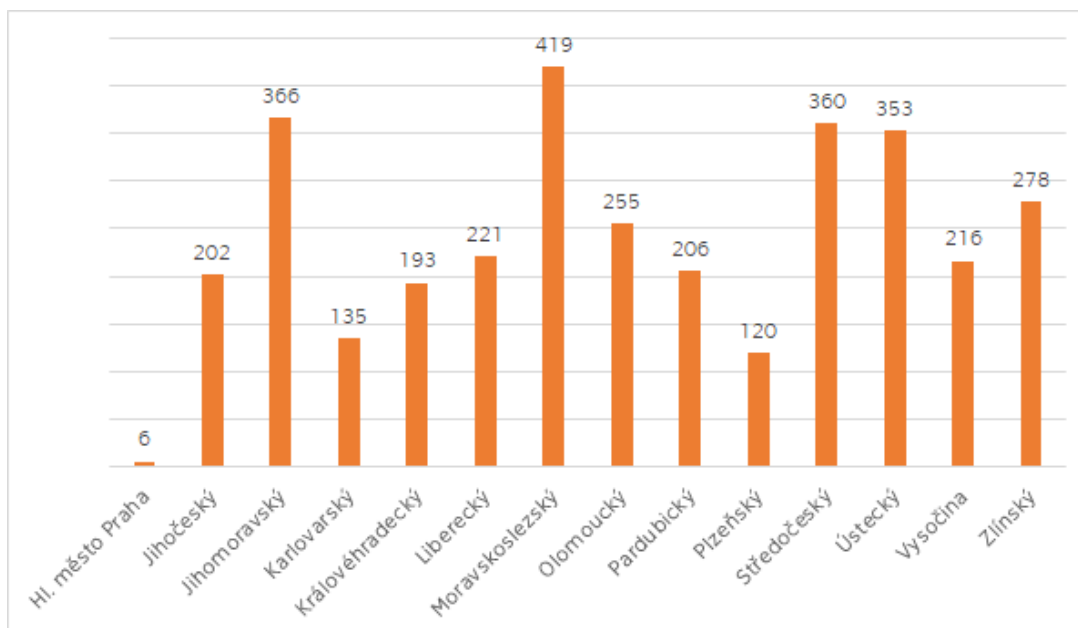
Velké množství zemědělských brownfieldů je pozůstatkem kolektivizace zemědělství, vedoucí k postupnému chátrání a zániku hospodářských objektů někdejších soukromých hospodářů, dnes už především útlumu zemědělské produkce spojené s opuštěním těchto dříve rozsáhlých hospodářských areálů.

Mnoho rezidenčních brownfieldů vzniklo především v důsledku měnících se majetkoprávních poměrů, kdy noví majitelé neměli dostatečný kapitál na obnovu zanedbaných domů, nebo nebyla obnova rentabilní z důvodu nízké poptávky po bydlení nebo nemovitostech v dané lokalitě. Přetrvávající absence poptávky, nedokonalá legislativa a složité majetkoprávní vztahy brání tržní revitalizaci stávajících rezidenčních brownfieldů a způsobují tak vznik nových. (Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje, 2011).

V 70. a 80. letech, tedy v době hospodářské krize, která byla podpořena ropným šokem z roku 1973, došlo ke značnému zdražení energie a přechodu od industriální k postindustriální společnosti. Společnost se tak mohla více orientovat na služby, informace, inovace, znalosti či moderní technologie. Krize rovněž zapříčinila úpadek mnoha průmyslových podniků. Na výzvy krize nedokázaly reagovat podniky ani státy či regiony. Přitom právě státy byly v mnoha případech vlastníky těchto podniků. (Spěváček, 2002)

V druhé polovině října 2020 bylo v Národní databázi brownfieldů evidováno celkem 3 330 lokalit. Jedná se především o lokality, které jsou zmapovány vyhledávací studií, kterou v roce 2007 zpracovala agentura CzechInvest, což je agentura pro podporu podnikání a investic. V té době bylo vyhledáno celkem 2 355 brownfieldů. Dále brownfieldy, které zaregistroval jejich majitel a dalším zdrojem dat o brownfieldech jsou krajské regionální kanceláře CzechInvestu, rozvojové agentury, ale také krajské instituce. (Brownfieldy.eu) Přehled počtu lokalit v Národní databázi brownfieldů k 20. 10. 2020 je zobrazen níže na obrázku č. 1.





Obrázek 1- Počet lokalit v Národní databázi brownfieldů k 20. 10. 2020  
Zdroj: Brownfieldy.eu

Důležitým základem konkurenceschopnosti kterékoliv města či země je možnost okamžité realizace podnikatelských záměrů na daném území. Je proto důležité soustředit brownfieldy v jednotné databázi, která umožní nalezení vhodné nemovitosti pro daný investiční záměr. Podstatné ale je, aby tato databáze byla aktuální, a aby obsahovala maxima údajů, které jsou důležité nejen pro okamžité rozhodnutí umístění investičního projektu. (Mansfeldová, 2009)

Agentura CzechInvest spravuje Národní databázi brownfieldů a svou činností pomáhá realizovat program Národní strategie regenerace brownfieldů. V poslední době vzniká potřeba odborníků, kteří by byli schopni řešit problém brownfieldy v celé jejich šíři. Jedná se tedy nejen o obory urbanismu, managementu a ekonomie, ale také sociální, socioekonomické, kulturní a v neposlední řadě také environmentální. (Kučerová, 2014)

### 1.1.2 Problémy spojené s brownfieldy

Jak již bylo zmíněno existence brownfieldů s sebou přináší řadu negativních vlivů pro své okolí. Problémy a důsledky dlouhodobého chátrání brownfieldů zanechávají stopy především na životním prostředí, tedy v ekologické oblasti. Ovšem problémy se netýkají pouze ekologické oblasti, ale i dalších okruhů.

Kadeřábková a Piecha (2009) problémy spojené s brownfieldy rozdělili do těchto základních okruhů, které jsou znázorněny na následující stránce v tabulce č. 1.

<b>EKOLOGICKÝ</b>
<b>ekologické škody a jejich prohlubování</b>
<b>znečištění podzemních vod</b>
<b>znečištění horninového prostředí</b>
<b>kontaminace staveb a technické infrastruktury</b>
<b>EKONOMICKÝ</b>
<b>zhoršení podnikatelského klimatu</b>
<b>ztráta atraktivity území pro investory i obyvatelstvo</b>
<b>ztráta atraktivity území pro návštěvníky</b>
<b>FINANČNÍ</b>
<b>pokles daňové výtěžnosti, ztráta daňové základny</b>
<b>pokles mimořádných příjmů municipalit</b>
<b>zmenšení objemu místních rozpočtů</b>
<b>ÚZEMNÍ</b>
<b>deprivace okolí</b>
<b>podporování nové výstavby</b>
<b>SOCIÁLNÍ</b>
<b>vyšší nezaměstnanost</b>
<b>sociální degradace</b>
<b>potřeba sociálních dávek</b>
<b>zvýšení kriminality</b>

Tabulka 1 - Problémy spojené s brownfieldy  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Kadeřábkové a Piechy (2009)

Lze předpokládat, že nositelem problémů spojených s brownfieldy jsou také jejich samotní majitelé. Jejich přístup k vyřešení problematiky bývá ale často odlišný. Je ale důležité si uvědomit, že brownfieldy zatěžují celou společnost. Takto neřešené chátrající objekty odrazují především investory, snižují hodnotu okolního majetku a způsobují pokles ekonomického rozvoje. Proto by neměli nést veškerou odpovědnost majitelé, ale mělo by zároveň docházet k zapojení místní komunity i města a jeho samosprávy. (Bergatt Jackson, 2010)

Řada národních brownfieldů se nachází v situaci, ze které je nemožné najít východisko. Možné příčiny jsou shrnuty v následujících bodech:

- Vlastník nemovitosti není ochoten nebo schopen prodat kontaminované nemovitosti.
- Neobydlené prostory podporují např. vznik žhářství, ilegální skládky a vandalismus, včetně možnosti rozprodeje dílů a materiálů z objektů.

- Kontaminace, která se může bezpodmínečně šířit a tím oslabuje hodnotu nemovitosti, zvyšuje náklady na vyčištění a ohrožuje ekonomickou životaschopnost přilehlých nemovitostí.
- Potenciální investoři čelí nejistým nákladům a právní odpovědnosti.
- Brownfieldy se staly nežádoucí právní, regulační a finanční zátěží společnosti a jejich daňových poplatníků (Bartsch a kol., 1996)

Problémy se vznikem brownfieldů jsou řešitelné, bohužel často jsou největším problémem vysoké náklady, které odrazují od realizace projektu. (Kadeřábková, Piecha, 2009)

### **1.1.3 Řešení problematiky brownfieldů**

K vyřešení problematiky brownfieldů je zapotřebí důkladná analýza a hledání správných postupů, kdy dochází ke spojení všech výše zmíněných okruhů. Brownfieldy se díky tomu stávají jedním z tematických priorit regionálního rozvoje na místní úrovni. Regionální politika, která je zaměřena na národní úroveň, se zaměřuje na revitalizaci velkoplošných území (např. vojenské prostory nebo území postižená těžební činností). Problém si samozřejmě uvědomuje i Česká republika, která ho pomáhá řešit pomocí Národní strategie regenerace brownfieldů. (Kadeřábková, Piecha, 2009)

Podle Národní strategie regenerace brownfieldů budou dopady související s regenerací brownfieldů pro rok 2019–2024 následující:

- zlepšení podnikatelského prostředí,
- synergické efekty vyplývající z koordinace všech zainteresovaných stran, kdy se může jednat o vznik spolupráce mezi veřejným a soukromým odvětvím.
- rozšíření odborných znalostí, jednodušší sdílení v rámci mezinárodní praxe a podpora vzdělávání,
- zlepšení životního prostředí odstraňováním starých ekologických zátěží,
- vylepšení image ČR vedoucí k růstu turistického ruchu,
- vliv na prevenci a snížení kriminality,
- příliv přímých zahraničních investic,
- růst HDP v dlouhém období,
- vznik nových pracovních míst. (Mpo.cz, 2019)

Z pohledu Bergatt Jackson (2005) je jedním z možných řešení problému financování opětovného fungování brownfieldů kombinace veřejných a soukromých finančních prostředků. Státní dotace ani prostředky ze strukturálních fondů dle autorky nejsou dostatečné k podpoře všech opuštěných objektů na území státu. Proto je žádoucí i aktivita soukromých

investorů a jejich kapitálu, se kterými bude stát spolupracovat prostřednictvím veřejných intervencí.

### 1.1.4 Hlavní aktéři regenerace brownfieldů

Dle Kadeřábkové a Piechy (2009) je nutné nastavit partnerské mechanismy, které umožní zapojit jednotlivé subjekty, usměrnit aktivity a provázat zdroje. Je důležité, aby představitelé obce byli přesvědčeni o důležitosti a prospěšnosti zabývat se problematikou brownfieldů.

Kadeřábková a Piecha (2009) považují taktéž za důležité zapojení subjektů, které disponují potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Nedostatečná informovanost a nedostatek zkušeností s řešením těchto lokalit místních aktérů je jedním z důležitých faktorů, který výrazně zpomaluje regeneraci brownfieldů. Tento nedostatek je možné odstranit např. za účasti expertů z vládních agentur, které jsou odpovědné za řešení problematiky brownfieldů.

Dalším důležitým krokem je zapojení představitelů místní podnikatelské komunity. Je nezbytné probudit místní podnikatele a přesvědčit je o negativním vlivu podnikatelského klima obce, které nepřímo poškozují i jejich aktivity způsobené právě existencí těchto nevyužívaných lokalit. Podnikatelé se mohou zapojit např. tím, že budou vyhledávat potenciální investory, přispívat svými prostředky, technologiemi či znalostmi k revitalizaci území. Dle Bergatt Jaskson (2005) je k efektivnímu řešení brownfieldů zapotřebí spolupráce všech zainteresovaných osob na určitých úrovních. Jednotlivé úrovně jsou vypsány v tabulce č. 2.

PERSONÁLNÍ	MÍSTNÍ	REGIONÁLNÍ	NÁRODNÍ	GLOBÁLNÍ
vlastníci brownfieldů	vlastníci brownfieldů	orgány regionální samosprávy	vláda, parlament	Evropská komise a Evropský parlament
problém řešící konzultanti	místní investoři	regionální finanční instituce	státní investoři	Departmenty EU
nevládní organizace	místní samospráva	regionální rozvojové agentury	dotčené orgány a instituce	globální investoři
jednotliví občané	místní statutární orgány, finanční instituce	regionální statutární úřady	národní regulační úřady	globální finance
jednotliví úředníci	techničtí, realitní a právní konzultanti	regionální investoři, veřejnost regionu	národní finanční instituce	globální vlastníci brownfieldů

Tabulka 2 - Úrovně zainteresovaných osob do regenerace brownfieldů  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Ferber a kol. (2006)

## 2 Typologie brownfieldů

Brownfieldy můžeme rozdělit do několika skupin, které nám mohou pomoci zjistit, jaká je jejich šance na regeneraci do budoucna nebo v jakém stavu se nachází. (Kadeřábková, Piecha, 2009) Brownfieldy je možné rozdělit do kategorií dle jejich původního využití, dle jejich velikosti, zastavěnosti, struktury, vlastnictví atd. Co je ale nejdůležitější je pochopení, jaký rozvojový potenciál jednotlivé brownfieldy mají.

Hlavním důvodem, proč brownfieldy rozdělujeme do kategorií je, že chceme vědět, jaké mají šance na nové využití (Bergatt Jackson a kol., 2010).

### 2.1 Podle rozsahu

Šilhánková (2006) dělí brownfieldy dle rozsahu na:

- malé, do 1 ha,
- středně rozsáhlé, cca 10 ha,
- velmi rozsáhlé, cca 100 ha a více,
- obzvláště rozsáhlé, v řádech několika km<sup>2</sup>.

### 2.2 Podle polohy a velikosti obce

Poloha daného brownfieldu je jedním z dalších hlavních faktorů, které ovlivňují jeho rozvoj a atraktivitu z pohledu investorů. Brownfieldy podle polohy v obci lze rozdělit do pěti kategorií:

- zastavěné území měst – v centrální části města,
- zastavěné území měst – ve větší vzdálenosti od městských center,
- příměstské zóny,
- okrajové části malých obcí a vesnic,
- mimo urbanizované území. (Šilhánková 2006)

### 2.3 Podle ekologické zátěže

Ekologická zátěž představuje jednu z největších překážek v opětovné realizaci a využití brownfieldů. Hraje také velmi důležitou roli pro investora, jelikož s ekologickou zátěží rostou také náklady na obnovu. Podle ekologické zátěže se brownfieldy dělí následovně:

- bez ekologické zátěže,
- s předpokládanou ekologickou zátěží,
- s existující ekologickou zátěží. (Šilhánková, 2006)

U brownfieldů bez ekologické zátěže nebyla zjištěna nadměrná míra kontaminace a tyto plochy jsou tak vhodné pro revitalizaci a znovuvyužití bez ohrožení zdraví. Oproti tomu plochy s předpokládanou ekologickou zátěží nebyly prozkoumány, a proto není jasné, zda se jedná o objekty s vysokou ekologickou zátěží či nikoliv. Třetím typem jsou pak brownfieldy s existující ekologickou zátěží, které svou povahou nejsou vhodné pro revitalizaci. (Dvořáková Líšková, Vojvodíková, Majstríková, 2016)

## 2.4 Z hlediska ekonomiky využití

Jednotlivé brownfieldy lze kategorizovat mnoha způsoby. Jednou z možností je dělení dle ekonomické uskutečnitelnosti regenerace známé pod sítí CABERNET. Ten definoval tzv. Model ABC, který rozděluje brownfieldy na tři základní třídy, kterými jsou:

### **Plochy A**

Do této třídy patří oblasti, které potřebují nejmenší zásah. Jedná se o ekonomicky životaschopné plochy, s malou zátěží, kde je ekonomický zisk vyšší než vynaložené náklady na sanaci a vyčištění území. Tyto brownfieldy jsou pro potenciální investory ty nejziskovější, díky jejich strategické poloze, jednoduché vlastnické struktuře a bez většího znečištění.

### **Plochy B**

Tyto brownfieldy jsou na hranici výnosnosti a bez státního či veřejného příspěvku nejsou pro investory rentabilní. Rizikovost těchto lokalit je kvůli výši znečištění pro soukromý sektor značná. Z důvodu finanční náročnosti zde dochází ke spojení veřejných financí se soukromým sektorem. To by mělo pokrýt nákladovou mezeru, která by aktivovala soukromý kapitál k investici. Dále jde v podstatě o co nejvhodnější a nejlevnější přeměnu brownfieldu typu B na typ A. Na kategorie ploch B by se měly zaměřit místní a regionální samosprávy. (Bergatt Jackson 2004, Votoček 2011)

### **Plochy C**

Jedná se o lokality většinou špatně přístupné a umístěné mimo komerční lokace, s nadměrnou ekologickou zátěží způsobenou předchozím využitím, které vyžadují velmi nákladnou sanaci. Soukromý sektor se v těchto případech neangažuje, jelikož tyto projekty bývají nerentabilní. Mnohdy se jedná o případ pozemku, který svojí kontaminací ohrožuje zdraví a životní prostředí. V této

situaci musí největší roli sehrát státní sektor, bez něhož by nové využití dané lokality nebylo zcela možné. (Bergatt Jackson 2004, Votoček, 2011).

## **2.5 Podle původního využití lokality**

Podle Šilhánkové (2006) je klasifikace podle původního využití nejzákladnější klasifikací a brownfieldy dle původní funkce člení na:

### **Zemědělské**

Z hlediska počtu objektů se jedná o nejčastější typ brownfieldů. Důsledkem je především skutečnost, že došlo k výše zmíněným změnám v českém zemědělství po roce 1989. Zejména došlo ke snížení objemu výroby, ke změně vlastnických vztahů k půdě a návrat k tržnímu hospodářství nebo modernizace mechanických strojů. (Kadeřábková, Piecha, 2009)

### **Průmyslové**

K dalším nejpočetnějším patří průmyslové brownfieldy. K jejich vzniku vedl úpadek průmyslu a přechod na tržní hospodářství. Tento typ je často spojený s ekologickou zátěží nebo jsou území kontaminována a jejich revitalizace je velice nákladná. Proto jsou také dlouhodobě nevyužívané. (Kadeřábková, Piecha, 2009)

### **Administrativní**

Sem se řadí nevyužívané nebo neefektivně využívané a chátrající administrativní objekty zejména ve vnitřních zónách měst. Velká část je tvořena především budovami, na jejichž provoz a údržbu nemá většinou obec peníze nebo se nepodařilo najít nového majitele. Ostatní většinou vnikly díky proměnách strukturálního a funkčního uspořádání urbanizovaného území. (Kadeřábková, Piecha, 2009)

### **Rezidenční**

Rovněž jejich vznik je zapříčiněn společného působení několika faktorů. Jedná se např. o menší obce a města, v hospodářsky slabých regionech s vysokou nezaměstnaností. Dochází k úbytku stálého obyvatelstva a rodinné domy původních vlastníků jsou využívány k přechodnému pobytu nebo k rekreačním účelům, protože jinak jsou pro nedostatek nových zájemců o trvalé bydlení neprodejné. (Kadeřábková, Piecha, 2009)

### **Dopravní**

Změny ve struktuře dopravy zasáhly některé lokální kolejové trati, předimenzovaná nákladová nádraží, vlečky, překladiště a lokomotivní depa a opravny. Dalšími příklady jsou loděnice a přístavy, bývalé celní prostory atd.

Samostatnou kapitolou jsou zpevněné, parkovací plochy. Veškeré plochy související s transportem nesou riziko kontaminace a často se tak stávají brownfieldy. (Votoček, 2011)

### **Důlní či těžební**

U tohoto typu brownfieldu trvá revitalizace podstatně nejdéle. Často se jedná o velice rozsáhlé areály vzniklé ukončením těžby v povrchových či podpovrchových dolech. K sanaci prostředí je zapotřebí jak vysokých nákladů, tak i několikaleté periody přírodních procesů vedoucích k obnově přirozených ekosystémů.

### **Armádní**

Jedná se o území, která souvisejí s odchodem sovětských vojsk z našeho území a s rušením vojenských posádek Armády České republiky. Samostatnou položku tvoří vlastní vojenské prostory, jejichž dalšímu využití dodnes brání nejen kontaminace jednotlivých složek životního prostředí, ale také přítomnost nebezpečných vojenských látek a materiálů, včetně munice. (Šilhánková, 2006)

Vojenské brownfieldy se tedy liší od ostatních typů brownfieldů původem svého vzniku, resp. původním funkčním využitím. Těmito nevyužívanými objekty ozbrojených složek, jako jsou objekty kasáren, vojenské areály a další plochy a stavby sloužící původně k vojenským účelům, se zabývá následující kapitola.

## **3 Vojenské brownfieldy**

Vojenské neboli armádní brownfieldy jsou území, které souvisí, jak již bylo výše zmíněno, s odchodem sovětských vojsk z našeho území a s rušením vojenských posádek Armády České republiky. Po nich zůstaly zčásti použité a vybavené a zčásti vybydlené a zdevastované bytové domy. (Šilhánková, 2006).

Dle Šilhánkové (2006) na rozdíl od ostatních typů brownfieldů nelze u těchto vojenských přesněji specifikovat jejich polohu ve městě. Až na výjimky nebývají zpravidla v centrální poloze. Jinak se ale mohou nacházet ve všech částech centrální zóny, okrajových oblastech i krajině.

Dle Býma (2008) důležitou stránku existence vojenských brownfieldů představuje jejich současné umístění ve struktuře městské zástavby, jelikož v minulosti armáda stavěla své objekty zcela podle vlastních potřeb. Proto se ale podle jeho názoru mnoho z nich nachází uvnitř měst, což samozřejmě někdy může do jisté míry hrát zásadní roli v zájmu investorů o tyto lokality. Nevyužívané a zdevastované pozemky či budovy nemusí po své revitalizaci



nutně sloužit ke stejným účelům jako v minulosti. V mnoha případech to není ani žádoucí vzhledem k funkčním či strukturálním změnám v území.

Dle Šilhánkové (2006) se dřívější deprimovaná vojenská území mohou po revitalizaci využívat k těmto účelům:

- k výstavbě bytů,
- k budování průmyslových oblastí a vědecko-technických parků,
- k budování kancelářských prostor,
- k zakládání parků,
- k výstavbě sportovních a rekreačních center a k dalším volnočasovým aktivitám,
- k obchodním aktivitám,
- k dočasnému pěstování (zejména energeticky využitelných) plodin.

### **3.1 Typologie vojenských brownfieldů**

#### **3.1.1 Podle původní funkce**

Podle původní funkce Šilhánková (2006) rozlišuje tyto typy vojenských brownfieldů:

- vojenské výcvikové prostory
- letiště
- skladiště
- kasárna
- bunkry a opevnění
- bojiště
- továrny a sklady s výbušninami a municí
- zařízení pro výrobu bojových chemických látek. (Šilhánková, 2006)

#### **3.1.2 Podle intenzity vojenského využití**

Vojenské brownfieldy se podle intenzity vojenského využití dělí na:

- nesystematicky vojensky využívané území,
- systematicky vojensky využívané území,
- opakovaně vojensky využívané území (Šilhánková, 2006).

### 3.1.3 Podle možné existence nevybuchlé munice

Podle možné existence nevybuchlé munice (UXO-Unexploded Ordnance) lze vojenské brownfieldy rozdělit na:

- prokazatelně bez UXO zatížení,
- nepravděpodobné zatížení UXO,
- pravděpodobné zatížení UXO,
- lokalita s nedostatečnými daty o UXO. (Šilhánková, 2006)

## 4 Projekt revitalizace brownfieldů

Revitalizaci brownfieldů je možné v rámci projektu rozdělit na tři základní fáze, které jsou zachyceny v tabulce č. 3.

FÁZE	POPIS FÁZE	ZDROJ FINANCOVÁNÍ
1	Předprojektová příprava a projekt	Veřejný sektor
2	Příprava území – sanace, rekultivace, hlavní terénní úpravy a vytvoření primární infrastruktury, příjezdů a hlavní obslužné komunikace	Veřejný sektor + soukromý sektor
3	Rozvoj území (výstavba objektů, přípojek a příjezdu, chodníků, parkovišť, zeleně atd.)	Veřejný sektor + soukromý sektor

Tabulka 3 - Model projektu revitalizace a rekonverze brownfieldů  
Zdroj: (Šilhánková, 2006)

### 4.1 Předprojektová příprava

Na začátku každého projektu je důležité definovat samotný záměr projektu. Jedná se o popis produktu projektu, jeho znaky a jak by se měly tyto znaky měřit nebo posuzovat.

Definování záměrů revitalizace probíhá v souvislosti s evaluací nadřazených dokumentů (předpokladů revitalizace), strategického, územního plánu města a střednědobých ekonomických perspektiv. Záměry revitalizace jsou důležité především pro postup při stanovení cílů. (Šilhánková, 2006)

Na záměry navazují cíle. Cíle popisují, čeho by se mělo v rámci projektu dosáhnout. Obecným požadavkem na cíl je, aby měl podobu SMART, tedy aby byl specific – konkrétní, measurable – měřitelný, acceptable – dosažitelný, realistic – realistický a time – termínovaný). Aby byl cíl projektu vyjádřený

v souladu s metodou SMART, musí splňovat všechny zmíněné požadavky. (Doležal, 2016)

Cílem by měl být především popis strategického záměru revitalizace brownfieldů a posouzení situace přípravy projektu, náčrt jejich ekonomické náročnosti a zhodnocení možností financování s ohledem na zdroje mimo rozpočet obce/města, odhad eventuálních rizik v procesu realizace, rozvržení procesu realizace investice na jednotlivé části a navržení jednoduchého indikátoru, který bude sloužit ke kontrole jejich plnění. Záměr projektu by měl také obsahovat název, lokalizaci a charakteristiku projektu, výstup projektu vč. případné grafické dokumentace dle stavební dokumentace, podklady, které jsou nezbytné pro realizaci projektu, koordinátora projektu, partnery projektu a celkový proces realizace projektu. (Šilhánková, 2006)

Součástí zpracování záměru by mělo být jeho posouzení metodou logického rámce. Tato metoda pomůže přehledně zpracovat záměry a očekávání, pomůže je zharmonizovat s určitými výstupy a činnostmi při realizaci projektu. Pomocí tohoto postupu lze stručně, přehledně a srozumitelně samotný projekt popsat. (Doležal, 2016)

#### **4.1.1 Tvorba projektu**

Základní plánovací nástroje obcí, jimiž je strategický plán, územní plán obce a rozpočet s rozpočtovým výhledem tvoří základní koncepci pro revitalizaci brownfieldů. Tyto dokumenty by měly určit priority řešení a hlavní limity pro využití oblasti z hlediska širších celoměstských a nadměstských vazeb. Samotná tvorba projektu prochází většinou těmito fázemi:

##### **Studie proveditelnosti**

Zpracování předběžné studie proveditelnosti (tzv. pre-feasibility study) je dalším krokem, který následuje po vytvoření strategického záměru projektu. Mezi všeobecná hlavní kritéria proveditelnosti určitého projektu patří jeho fyzická realizovatelnost v potřebné kvalitě a přijatelné ceně vzhledem k získané hodnotě. Posouzení těchto kritérií potom určuje proveditelnost **funkční a ekonomickou**.

##### **Funkční proveditelnost**

Hodnotí lokalitu z několika hledisek, posuzuje především:

- požadavky územního plánování,
- majetkoprávní vztahy,
- požadavky na infrastrukturu,
- požadavky na stavební práce.

## **Ekonomická proveditelnost**

Především porovnává náklady a výnosy předpokládané investice na pozemku, kdy je mimo jiné zapotřebí také zahrnout náklady vynaložené na nákup pozemku. Počáteční realizační studie je hodnocena jako fáze projektového procesu, při které se stanoví hlavní námět věcně technického řešení a jsou v ní již představeny hlavní technické a ekonomické parametry. (Mlčoch, 2007).

Ekonomická proveditelnost je tedy technicko–ekonomický výpočet, který je založen na komparaci nákladů a výnosů investic na pozemku. Ekonomická proveditelnost je zkoumána především pomocí nákladů, výnosů, návratnosti, rentability, zisku a rizika. (Šilhánková, 2006)

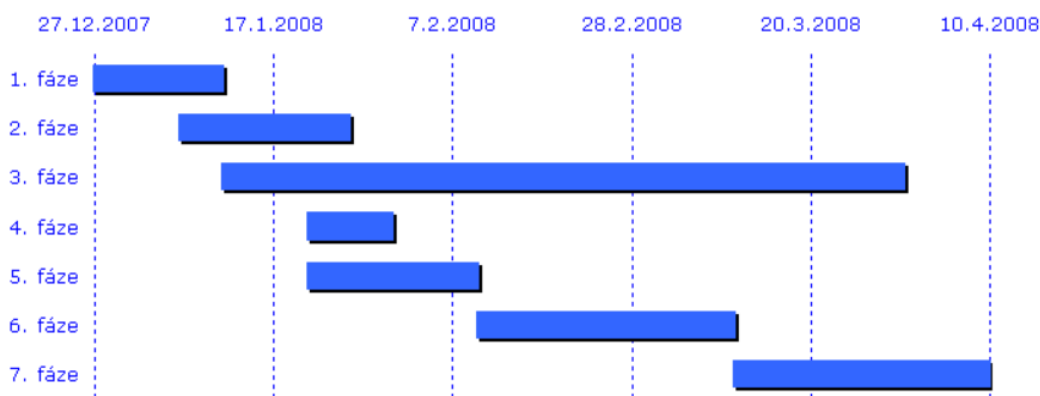
## **Zapojení veřejnosti**

Zapojení veřejnosti do procesu revitalizace je vysoce potřebné a žádoucí. Spolupráce musí začít již v analytické části a měla by být souvislá. V této fázi je důležité informovat občany o záměru provést revitalizaci brownfieldu, získat a roztřídit jejich názory, podněty a zkušenosti běžného života ve městě. K získání těchto informací slouží různé techniky, které jsou rozděleny do několika úrovní. Patří sem informování a vzdělávání (např. zpravodaje, reklamy, inzeráty, televize) či informování se zpětnou vazbou (např. veřejné projednání, ankety). Vhodným způsobem je také podpora vzniku občanských sdružení, avšak aby byla participace občanů úspěšná, musí být kladen důraz na dlouhodobost. (Šilhánková, 2006)

## **Časový plán**

Dalším bodem revitalizace je zhotovení skutečného časového plánu neboli harmonogramu jednotlivých činností. Cílem časového plánu je podrobně rozklíčovat dílčí kroky realizace, určit zodpovědné osoby za jednotlivé činnosti a konkrétní data pro naplnění dílčích cílů. Celý tento proces je založen na metodě časového plánování v podobě síťového grafu. Síť tvoří propojení dílčích činností projektu, kde lze zachytit jejich časovou návaznost. Pro výpočet se využívá metoda CPM nebo PERT. Účelem výpočtu síťového grafu je stanovit celkovou dobu trvání projektu, termíny zahájení a ukončení činností, časové rezervy a kritickou cestu. (Šilhánková, 2006)

Z důvodu, že metody CPM a PERT jsou poměrně složité, bývá v praxi využíván spíše Ganttův diagram. Diagram vyjadřuje grafické znázornění časového plánu.



Obrázek 2 - Ganttův diagram  
Zdroj: (Lorenc, 2007)

## Odhad rizik

Projekty revitalizace brownfieldů s sebou nesou vždy určité riziko spojené s jeho úspěšným dokončením. Do běžné kategorie rizik patří složitost, komplexnost a časová či finanční náročnost projektu. Další rizikové faktory jsou nová partnerství, míra zkušenosti, instituce a činnosti veřejné správy. Tyto rizika jsou označována jako organizační. Rizika, která je možná označit jako obsahová jsou ovlivněny vlivem činitelů. Patří do nich ekonomické, politické a legislativní prostředí. Dalšími riziky může být ekologické riziko, památková ochrana nebo riziko sanační technologie. Projekt revitalizace deprimovaných zón s sebou především nese více rizik oproti projektům „na zelené louce“, které s sebou nesou rizika pouze běžná projektová, viz tabulka č. 4.

BĚŽNÁ RIZIKA PROJEKTU	DODATEČNÁ RIZIKA PROJEKTU PŘI REVITALIZACI BROWNFIELDŮ
Riziko realitního trhu	Riziko celkové deprivace oblasti
Riziko konceptu projektu	Technické riziko ekologického poškození
Riziko míry zkušenosti investora	Zodpovědnostní rizika ekologického poškození
Riziko časového charakteru	Riziko komplikovaných majetko-právních vztahů
Riziko finančního trhu	Riziko zvýšené časové náročnosti projektu
Právní rizika	Rizika vyšší náročnosti projektu
Dodavatelská rizika	Rizika vyšší ceny financování projektu
Příjmová rizika	Riziko zvýšené komplexnosti projektu a jeho realizace

Tabulka 4 - Rizika projektu  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Bergatt Jackson (2004)

## Organizační struktura

Organizační struktura projektu znázorňuje, jak jsou definované vztahy jednotlivých pracovníků v projektovém týmu. Projektový tým je složen ze skupin pracovníků, kteří se podílí na realizaci projektu. Velikost jeho složení závisí na fázi projektu. (Veber, 2000)

## 4.2 Předběžné analýzy při řešení projektu revitalizace

Před samotnou tvorbou projektu je nezbytné provést analýzu prostředí, které se provádí podle charakteru krajiny. Mohou být využity následující analýzy:

### Strategické analýzy

Hlavním cílem strategických analýz je vymezit postavení projektu revitalizace na trhu. K tomu slouží celá řada analýz, např. Porterův model, maticový model, BCG analýza nebo v našich podmínkách nejvyužívanější SWOT analýza, která umožňuje rychlou identifikaci klíčových faktorů a je snadno pochopitelná pro všechny členy týmu. (Buchta, 2006)

### SWOT analýza

Jak již bylo výše zmíněno mezi nejčastěji užívané strategické analýzy patří SWOT analýza, která definuje silné a slabé stránky, a také příležitosti a hrozby potenciální revitalizace.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Historické objekty	Finanční náročnost revitalizace
Dobré umístění objektů	Ekologický problém kontaminace
Existující technická infrastruktura	Netransparentní majetkoprávní vztahy
Napojení na dopravní síť	Památkové území
Dostupnost občanské vybavenosti	Existence sociálně patologických jevů
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Vznik nových ubytovacích jednotek	Nesouhlas obyvatle města/obce s revitalizací
Vznik nových pracovních míst	Zvýšení dopravní zátěže
Noví investoři ve městě/obci	Nedostatek finančních prostředků
Odstranění ekologických zátěží	Legislativní změny
Vymizení sociálně patologických jevů	Majetkoprávní spory

Tabulka 5 - SWOT analýza brownfieldů  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Buchta (2006)

## **Urbanistická analýza**

Slouží k představení města z hlediska územních plánů a dokumentace. V první řadě jde o základní informace o městě jako je jeho velikost, rozloha a poloha ve vztahu například k důležitým dopravním tepnám a celkové dopravní infrastruktuře. Detailněji je pak pohlíženo na stejné aspekty i z pohledu vybraného území brownfield.

Urbanistická analýza obsahuje tři základní faktory, kterými jsou funkce, provoz a prostor. Funkce vypovídá o typu využití oblasti, tzn. bydlení, průmysl, občanské vybavenosti apod.

Provoz uvádí informace o dopravní situaci ve městě, dopravních systémech, dostupných pro městskou hromadnou dopravu, osobní automobilovou dopravu, ale i pro cyklisty a pěší. Kromě dopravního systému města se uvádí ještě technická infrastruktura.

Třetím faktorem urbanistické analýzy je prostor. Cílem této analýzy je identifikace prostorového konceptu, ve kterém je lokalita řešena, a to nejlépe z půdorysové osnovy. Jedná se tedy zejména o rozlohu nezastavěných a zastavěných ploch, hustotu zástavby, stáří staveb a jejich historický vývoj. Dále pak je nutné znát výšku zástavby a její poměr k volným prostranstvím. (Šilhánková, 2006)

## **Ekologická analýza**

Provádí se za účelem zjištění skutečného stavu životního prostředí na území, kde se daný brownfield nachází. Jelikož kontaminace půdy, vody či vzduchu se často vyskytuje právě v oblasti nevyužívaných a zchátralých objektů, hlavně z důvodu nedůsledné předchozí činnosti nebo jen zkrátka dlouhou dobou nevyužívání objektu, je zapotřebí před uskutečněním potenciální revitalizace tuto analýzu provést hned na začátku.

Oblasti, u kterých je nutné provádět zkoumání jsou zejména voda, vzduch a půda. Negativní výsledky monitoringu těchto oblastí v rámci ekologické analýzy mohou výrazně zpomalit průběh revitalizace, nebo ji dokonce úplně zamítnout. Naopak při zjištění pozitivního stavu životního prostředí se při samotné revitalizaci eliminuje riziko zvýšení neočekávaných nákladů na případnou dekontaminaci území. (Šilhánková, 2006)

## **Společenská analýza**

Neboli analýzy socio-demografické, definují vzájemné mezilidské působení, které je ovlivněno základními aspekty. Nejčastěji používanými aspekty jsou demografické charakteristiky obyvatelstva, které je důležité znát pro další potenciální rozvoj města. Sledují se zejména trendy aspektů v rámci větších skupin obyvatel nebo její vývoj v čase. Mezi demografické charakteristiky lze zařadit souhrn informací o obyvatelstvu jako jeho věkovou strukturu, pohlaví, míru vzdělání a rodinný stav obyvatelstva žijícího na území města. K

věkové struktury se váže zařazení obyvatel do skupin předproduktivního, produktivního a poproduktivního věku. Vzdělání může poukazovat na životní styl obyvatelstva včetně jejich požadavků např. na občanskou vybavenost. (Šilhánková 2006)

### **Ekonomická analýza**

Její jednotlivé části mají za úkol zjistit a definovat základní vztahy. První z nich je zjištění majetkoprávních vztahů týkajících se lokality, která byla vybrána k revitalizaci. Vlastníků může být více, nebo může být pouze jeden, což je u revitalizace brownfield ta lepší varianta. Dalším stupněm vlastnictví je vyhledání přímého majitele. Může jím být stát, obec, fyzická osoba, právnická osoba či další speciální vlastníci, např. církve apod. V neposlední řadě je nezbytné provést také průzkum trhu práce, z důvodu poskytnutí lidského kapitálu, který bude využíván v průběhu revitalizace a zejména po její dokončení a vytvoření tak nových pracovních příležitostí v obci a okolí brownfieldu, který projde revitalizací. (Šilhánková 2006)

## **4.3 Realizace projektu**

Realizace je nejdůležitější částí projektu. Vychází z předem vytvořeného harmonogramu a je podle něj uskutečňována. Je nutné brát ohled na ekonomické cykly, aby investice do realizace revitalizace byla správně načasovaná. Veřejný sektor by měl poskytnout finanční prostředky na prvotní část projektu. Jedná se např. o vytvoření kvalitní technické infrastruktury na daném území. Následně by se na realizaci projektu měl finančně podílet i soukromý sektor. Partnerství veřejného a soukromého sektoru je považováno za klíčové viz kapitola č. 6.

## **4.4 Evaluace projektu**

Finální částí projektu je jeho evaluace. Jedná se o proces, který analyzuje průběh projektu, využití finančních prostředků a napomáhá hospodárnosti při jejich čerpání. Evaluační proces je založen na čtyřech základních principech (věcnost, účinnost, výkonnost a dopad). Měly by být uplatněny při veškerých činnostech a žádný by neměl být opomíjen. Součástí evaluace je také monitorování projektu, které probíhá ve třech fázích – ex-ante (předběžně), mid-term (průběžně) a ex-post (následně). Monitoring má za cíl průběžně vyhodnocovat, zda jsou naplňovány stanové cíle a úkoly projektu, jestli vykonávané aktivity vedou k naplnění celkového cíle, jak z hlediska finančního (dodržení finančního plánu), časového (dodržení časového harmonogramu), tak i z hlediska sociálního. (Šilhánková, 2000)



## **Souhrn základních podmínek pro úspěšnou revitalizaci:**

- výběr vhodné lokality pro revitalizaci,
- zajištění dostatečných zdrojů,
- osobní zodpovědnost a zainteresovanost klíčových osob,
- legislativní podpora,
- dlouhodobost a nepřetržitost procesu,
- důkladné analýzy,
- participace,
- marketingová podpora,
- správné načasování investic,
- spolupráce veřejného a soukromého sektoru.
- a další. (Šilhánková, 2000)

Každý projekt je jedinečný, a proto se v něm může objevit celá řada nových poznatků a zkušeností, kterých lze využít i do dalších projektů. Rozbořením dílčích kroků lze identifikovat ty méně úspěšné, poučit se z chyb a ty příště neopakovat. U některých projektu je vhodné provádět vyhodnocení přínosu projektu a celkové zhodnocení projektu až po určité době, neboť tyto vlastnosti lze nejlépe posuzovat až s časovým odstupem. Také je třeba si uvědomit, že kritéria určená na počátku při zpracování úvodních studií budou rozhodovat o úspěšnosti celého projektu. (Doležal, 2016)

## **5 Revitalizace brownfieldů**

Počet brownfieldů na území Evropy roste, a tak se problémy, spojené s jejich existencí, neustále zvyšují. Území, na kterých se nacházejí, mají často strategickou polohu a velký potenciál pro zajištění základních městských funkcí. Vznik brownfieldů obecně souvisí s dožíváním a dožitím zařízení určité funkce a jeho zánikem a případnou další proměnou. Areály tak kromě nezájmu investorů esteticky znehodnocují své okolí a umožňují tak nežádoucí tendence využití území brownfieldů. Mezi územní podmínky revitalizace brownfieldů patří zejména:

- úplná a aktualizovaná databáze informací o plochách brownfieldů,
- koncepčně pojatý objektivní a ekonomický zdůvodněný program území brownfieldů,
- spolupráce státní správy a podnikatelských subjektů,
- atraktivita revitalizace území brownfieldů podnikatelskými subjekty je podmíněna existencí podpůrných programů. (Šilhánková, 2006).

Cesty k dosažení změny stavu v deprivovaných územích a jejich opětovné funkční zapojení do života města je dosaženo procesem **obnovy, revitalizace** a **rekonverze** území brownfieldů.

### **Obnova**

Je termín pro proces řízených změn stavu urbánního prostředí používaný především v minulosti. Tento termín je již historicky spojován s mimořádnými situacemi, např. válkami nebo přírodními katastrofami, při nichž došlo ke zničení celých měst nebo podstatných částí města a jejich opětovný návrat k životu, obnově funkcí a stavební struktury. (Šilhánková, 2006).

### **Revitalizace**

Revitalizace je v českém jazyce pojem poměrně nový, který se začal používat až v průběhu 90. let 20. století. Svým významem se blíží do té doby používanému termínu obnova.

Vyjadřuje proces, kdy dochází ke změně něčeho nefunkčního znovu do smysluplného a užitečného stavu. V urbanistické terminologii lze termínem revitalizace rozumět především procesy, které při užití standardizovaného postupu a užití stanovených materiálů (analýz, plánů atd.) povedou k oživení neadekvátně využívaného nebo nerozvinutého městského prostředí. Na rozdíl od staršího pojmu obnova se termín revitalizace zabývá dnes mnohem běžnějšími případy znovuožití funkcí a života v částech měst „přirozeně“ zchátralých, tj. bez zásahu vyšší ničivé síly, ale postupně upadajících a chátrajících. (Šilhánková, 2006).

### **Rekonverze**

Tento specifický termín je v našich podmínkách vnímám jako proces směřující k novému využití objektů, které ztratily svoji původní funkci. Oproti revitalizaci je rekonverze specifická tím, že v běžné architektonické praxi při její realizaci není předem definován stavební program a využívá existující urbanisticko-stavební a architektonickou strukturu. (Šilhánková, 2006).

## **5.1 Důvody revitalizace brownfieldů**

V dnešní době je revitalizace brownfieldů velmi aktuálním tématem. Hlavním důvodem, proč hraje významnou roli v ochraně krajiny, je fakt, že jako každá obnova chrání nevyužité zdroje. V případě revitalizace jakožto recyklace brownfieldů je zdrojem volná krajina, která je jedním z nejcennějších vyčerpatelných zdrojů naší planety, který je však málo zdůrazňovaný anebo

přímo opomíjený, protože z něj neplynou tak vysoké přímé zisky jako například z prodeje ropy či zemního plynu (Kramářová, 2007).

Opuštěné nebo nevyužité plochy v centru města jsou velmi nepříjemné pro okolí. Budoucí využití těchto ploch je nezbytné pro udržitelný rozvoj měst (Donati a kol., 2004).

Vizí Národní strategie regenerace brownfieldů je celkové ozdravení území, rozšíření nabídky pro podnikatele, zlepšení životního prostředí ve všech jeho složkách a dosažení efektivního využití dříve zanedbaného území s ohledem na tvorbu kvalitní struktury osídlení a krajiny, při respektování kulturně-historických, ekonomických, ekologických i sociálních hledisek. (Mansfeldová, 2009).

Nutnost komplexního přístupu k řešení fenoménu brownfieldů v České republice, který z pohledu regionální politiky ohrožuje dosažení vyšší míry sociální a ekonomické soudržnosti na lokální i regionální úrovni, si postupně uvědomovaly i ústřední orgány.

Např. Ministerstvo průmyslu a obchodu zpracovalo prostřednictvím své agentury CzechInvest Národní strategii regenerace brownfieldů. Základním cílem Národní strategie regenerace brownfieldů je vytvoření vhodného prostředí pro rychlou a efektivní realizaci regeneračních projektů a prevenci vzniku nových brownfieldů. (Kadeřábková, Piecha, 2009).

## **5.2 Proces revitalizace**

Jednotlivé kroky představující proces regenerace brownfieldů rozděluje Bergatt Jackson (2006) na tyto fáze:

### **Rekultivace**

Jde o obnovu podmínek lokality, které odpovídají podmínkám greenfield. Náklady mohou být vysoké, jestliže nebyly uhrazeny developerem, pak je rozhodující úhrada z veřejných zdrojů. Bez působení a financování veřejného sektoru v tomto stádiu je pravděpodobné, že se rekultivace nepodaří.

### **Definování cílů projektu a příprava**

V této fázi se provádí analýza rizik a ohodnocení lokality, poté následuje příprava programu prací, dochází ke stavebně technickému průzkumu, k zajištění financování a všech potřebných povolení. Dalším krokem je vyhlášení výběrového řízení, kde probíhá výběr a schválení dodavatelů.

### **Demolice a asanace**

Tato fáze zahrnuje demolici budov, které nevyhovují budoucímu využití. Nákladnou položku představuje odstranění podzemních budov a likvidace

nebezpečných odpadů, kde je nutné komplexně splnit požadavky z oblasti ochrany životního prostředí.

### **Dekontaminace**

Tato fáze představuje vyčištění, odstranění nebo uložení kontaminované zeminy, vyčištění podzemních vod, případně odstranění nebo vyčištění odpadů z předcházejícího užívání. V případě, že se jedná o kontaminovanou lokalitu, bude velkou část nákladů tvořit právě tato fáze regenerace. Období dekontaminace může být poměrně dlouhé, trvající i několik let, a proto je vhodné přistoupit k rozfázování.

### **Obnova a terénní práce**

Proces obnovy zahrnuje stabilizaci terénu (pokud je to nutné) a terénní úpravy lokality (např. zatravnění ploch, výsadba stromů). Jde o klíčové aktivity pro atraktivnost a prodejnost, které závisí na stavu staveniště a také na plánovaném novém využití.

### **Nová výstavba**

V této fázi se jedná o dokončení přeměny nevyužitého brownfieldu na lokalitu, která může být plně opět využívána. Nová výstavba může být prováděna veřejným sektorem, soukromým sektorem nebo prostřednictvím přístupu PPP viz kapitola 6.

### **Infrastruktura a služby**

V této fázi jde o opravu nebo výstavbu přístupové komunikace, komunikace na staveniště, parkoviště, veřejné osvětlení, kanalizace, zásobování vodou, elektřina, plyn a další služby. Některé položky mohou být zajišťovány ve fázi obnovy a jejich náklady mohou být hrazeny obcemi nebo veřejnými službami.

### **Výstavba objektů**

V této fázi jde o běžné projekty výstavby. V úvahu přichází v těch případech, kdy má veřejný sektor zájem užívat budovy, při výstavbě budov určených k prodeji nebo k pronájmu a v případech, kdy nebyl nalezen vhodný investor.

### **Provoz a údržba**

Tato fáze je nutná v případě, kdy budou budovy pronajímány. Rozhodující jsou v této fázi místní zastupitelské orgány, a to zejména tehdy pokud příjmy z pronájmu jsou nízké v důsledku selhání trhu, je nutná veřejná podpora.

## **5.3 Přínos revitalizace brownfieldů do regionálního rozvoje**

Revitalizace brownfieldů je přínosná z hlediska udržitelného rozvoje a jeho tří základních oblastí, a to ekonomické, sociální a environmentální.

### **Ekonomická oblast**

Zde můžeme vyzdvihnout především tvorbu nových pracovních míst, snížení nezaměstnanosti, zvýšení konkurenceschopnosti regionu, zvýšení daňové základny a následně i příjmů do municipálních rozpočtů, ale také posílení exportní schopnosti pro speciální dekontaminační technologie. (Rydvalová, Žižka, 2006)

### **Sociální oblast**

V oblasti sociální díky revitalizaci brownfieldů dochází ke zvýšení kvality života v postižených lokalitách, ke vzniku cenově přístupného bydlení, je omezena negativní migrace, a také jsou odstraňovány hrozby pro zdraví a bezpečnost obyvatel. (Rydvalová, Žižka, 2006)

### **Environmentální oblast**

Z hlediska environmentálního, tedy vlivu na životní prostředí, dochází k omezení nutnosti budování nových rozvojových ploch na okrajích měst, je obnovován stav životního prostředí v oblasti, zlepšuje se kvalita ovzduší a podzemních vod a přispívá se ke snižování imisí skleníkových plynů v městských oblastech v důsledku dopravy mezi jednotlivými monofunkčními oblastmi města. (Rydvalová, Žižka, 2006)

Problematiku využití brownfieldů by obce neměly brát pouze jako hrozbu, přestože s jejich revitalizací mohou vznikat problémy. Na druhou stranu mohou pro obce být velkou příležitostí, zejména pak ty brownfieldy, které jsou umístěny ve středu obcí. V tomto případě i pouhá změna využití území může iniciovat soukromé i veřejné investory, a přinést tak daňové příjmy do rozpočtu, nová pracovní místa pro obyvatele obce, dále nové bytové jednotky a také potřebnou zeleň, která dotváří obraz města, či obce. Obec může brát toto nevyužité území jakou významnou „územní rezervu“, která může pomoci odstranit nedostatky v současném vybavení obce. (Bergatt Jackson, 2004)

## **5.4 Překážky revitalizace brownfieldů**

Mezi hlavní překážky revitalizace brownfieldů patří především vlastnické poměry v lokalitě, nerentabilnost revitalizace v dané lokalitě a nedostatek

finančních prostředků. Záměr revitalizace brownfieldů může být také komplikován různými limity využití území, např. památkovou ochranou objektů brownfieldů, která znamená specifické požadavky na aktivity revitalizace a zpravidla i vyšší náklady revitalizace. Dále lokalizací ve velkoplošném chráněném území (především CHKO), v záplavovém území, vnitřním lázeňském území apod. Existence starých ekologických zátěží zpravidla způsobuje citelné navýšení nákladů revitalizace. Potenciál komerční revitalizace můžou snižovat i požadavky vyplývající z územně plánovací dokumentace (např. omezení podlažnosti, poměru zastavěných ploch na pozemku, funkčního využití území, případně velký rozsah disponibilních zastavitelných ploch na zelené louce (Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje, 2011).

Většina brownfieldů však nemá ze stávajícího systému územního rozvoje, kdy zpravidla všude existuje dostatek zastavitelných ploch na zelené louce a rozšiřování zastavitelných ploch je pro zájemce relativně snadné, a ne příliš nákladné potenciál pro revitalizaci z čistě soukromé iniciativy. Ekologické zátěže v území, nutnost demolice původních objektů a dalších úprav prodražují výstavbu na brownfieldy natolik, že se revitalizace valné většiny brownfieldů neobejde bez pobídek z veřejných zdrojů (Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje, 2011).

Jistou překážku představuje i nedostatek peněz, potřebných k vytvoření např. strategií, programů a dalších podpor, které rovněž přispívají k řešení brownfieldů. Z jiného pohledu je možné překážky rozdělit do čtyř skupin. Přičemž cílem rozčlenění je charakteristika prostředí, které působí na výkon regenerace postižených objektů. Nejčastějšími překážkami revitalizace jsou podle Vráblíka (2009) tyto:

### **Překážky společensko-politického charakteru**

Zde se za hlavní překážku považuje nedostačující podnět k řešení. To je způsobeno z jedné strany nedostatečným věnováním se společnosti této problematice a z druhé strany příliš vysokými obavami z hrozících rizik při procesu regenerace.

### **Překážky ekonomického charakteru**

Jako překážky ekonomického charakteru můžeme označit např. nedostatečné využívání nástrojů veřejné podpory. To je způsobeno mimo jiné špatnými znalostmi týkajícími se právě využívání a fungování těchto nástrojů.

### **Překážky legislativního charakteru**

Za překážky tohoto typu lze považovat např. složitě aplikovatelná a vymahatelná práva. Aplikace práv je složitá z toho důvodu, že pro pojem brownfieldů není právně vymezená, a proto se musí používat několik právních norem z několika různých oblastí.

## 5.5 Cíle revitalizace

Území je neobnovitelným zdrojem. Zábor území pro výstavbu se s civilizačními trendy zvyšuje a zvyšuje se také poměr zastavěných a zpevněných ploch. Zastavěné a zpevněné plochy mají odtokový režim, představují dramatický dopad na životní prostředí a produkují znečištění vzduchu a jiná environmentální rizika. Regenerace brownfieldů je logickým krokem k udržitelnosti území, jelikož umisťuje nové aktivity na již předešlé urbanizované území a napomáhá tak snižovat tlak na výstavbu na zatím nezastavěných území sídel navíc výrazně zvyšuje nároky nejen na dopravu ale i na ostatní občanskou infrastrukturu (Bergatt Jackson a kol., 2010).

Mezi dílčí cíle a opatření týkající se problematiky brownfieldů patří obnovení funkce narušené krajiny – odstranění ekologických zátěží a znovuvyužití narušené krajiny. Pro obec je hlavním přínosem zlepšení stavu životního prostředí, vytvoření nových pracovních příležitostí, rozvoj podnikatelských aktivit, zvýšení celkové atraktivity sídla. V případě revitalizace historicky cenných objektů jde o záchranu kulturního dědictví.

Investor může využít existující objekty, dopravní a technickou infrastrukturu, napojení na regionální i celostátní systém hromadné dopravy nákladů, kvalitní napojení na fungující systém MHD, kontakt se subdodavateli a službami, dostatečné množství pracovních sil v bezprostředním okolí. Občané využijí možnost práce v krátké docházkové vzdálenosti či v dosahu sídla MHD. Dojde ke zkulturnění, zvýšení bezpečnosti a atraktivity části sídla, což bude impulsem k rozvoji dalších aktivit, obchodních, kulturních apod. (Mansfeldová, 2009)

## 6 Možnosti financování revitalizace brownfieldů

Proces regenerace brownfieldů je dlouhodobou záležitostí, která vyžaduje významné finanční prostředky. Financovat takto opuštěné lokality představuje náročný úkol, který je sám o sobě složitý, a navíc spojen s vyšším rizikem. Financující subjekty při procesu regenerace mají různá očekávání, často jde o určitý druh finanční návratnosti, ale také o společenský nebo environmentální přínos. (Bergatt Jackson, 2006).

Je několik způsobů, kterými lze revitalizaci brownfieldů financovat, avšak při výběru způsobu financování je třeba, aby investor zvážil všechna rizika a požadavky, které souvisí s využitím finančního zdroje. Základní způsoby, kterými lze financovat revitalizaci brownfieldů jsou podle Jáče (2006) následující:

## **Rozpočty obcí a krajů**

Revitalizace neprůmyslových deprimujících zón zpravidla zabere časové období delší jednoho roku. Kraje, či obce by tak měly tuto revitalizaci zahrnout do rozpočtového výhledu, který je pomocným nástrojem územního samosprávného celku, který slouží pro střednědobé finanční plánování a rozvoje jeho hospodářství. Bývá sestavován obvykle na základě uzavřených smluvních vztahů a přijatých závazků zpravidla na 2 až 5 let následujících po roce, na který byl sestaven roční rozpočet.

Pokud se kraj nebo obec rozhodne financovat revitalizaci brownfieldu, musí být její návratné i nenávratné prostředky v dostatečné výši, z toho důvodu, že tato aktivita zpravidla bývá náročnou i dlouhodobou záležitostí. (Jáč, 2006)

## **Státní rozpočet**

Ze státního rozpočtu se krajům a obcím převádí do jejich rozpočtů část daňových výnosů, které tak tvoří příjmovou stranu jejich rozpočtů, jsou to tzv. výlučné a sdílené daně. Ze státního rozpočtu mohou kraje a obce získat také různé dotace, dle Jáče (2006) např. dotace schválené rozpočtovým zákonem, které musí být obcím poskytnuty, i když dochází k neplnění příjmů státního rozpočtu. Patří sem zejména účelové dotace, odvětvové vyrovnávací dotace, územní vyrovnávací dotace a návratné finanční výpomoci. Dalším druhem dotací mohou být mimořádné dotace či dotace ze státních účelových fondů.

## **Programy ústředních orgánů státní správy**

Jednotlivá ministerstva a státní instituce mohou přispívat finančními prostředky na revitalizaci brownfieldů. Jedná se především o:

- Fond národního majetku České republiky,
- Ministerstvo kultury České republiky,
- Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky,
- Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky,
- Ministerstvo vnitra České republiky,
- Ministerstvo životního prostředí České republiky. (Jáč, 2006)

## **Úvěry finančních institucí**

Zde jde o úvěry, které poskytují různé finanční instituce. Tyto instituce poskytnou úvěr obci pouze za předem stanovených podmínek, získání tohoto úvěru je podmíněno předložením požadovaných podkladů a zajištěním úvěru.

## **Mezinárodní zdroje**

Ve světě jsou využívány různé finanční nástroje, pro regeneraci brownfieldů. Jedná se o vlastní zdroje soukromých investorů, cizí prostředky získané např.



od komerčních bank, prostředky z veřejných rozpočtů, daňová zvýhodnění, a také prostředky získané z fondů Evropské unie.

### **Soukromé zdroje**

Zde je revitalizace brownfieldů financována především ze zdrojů soukromého investora, který je přesvědčen, že jeho záměr bude realizovat zisk. Jedná se především o zóny s výhodnou polohou a téměř žádnou ekologickou zátěží.

### **Sdružené finanční zdroje**

Obce či kraje velmi často využívají tzv. vícezdrojové financování, tzn. kombinaci více možností financování, které revitalizace neprůmyslových deprimujících zón umožňují. (Jáč, 2006)

### **Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP)**

v posledních letech je často uplatňován právě tento způsob spočívající ve slučování zdrojů veřejného a soukromého sektoru. Veřejný sektor je motivován především zkvalitněním či zkulturněním prostředí či tvorbou pracovních příležitostí. Soukromý sektor je motivován tvorbou zisku a návratností kapitálových investic. Aby mohla spolupráce fungovat, je důležité si stanovit pravidla pro spolupráci:

- stanovení pravomocí,
- rozdělení zodpovědností,
- určení dynamiky procesu,
- definování vložených nákladů,
- časové ohraničení spolupráce,
- nakládání se ziskem.

Výhodou plynoucí ze spolupráce je pro veřejný sektor např. větší kontrola nad výstavbou a veškerými změnami, které jsou v průběhu prováděny, využití zkušeností soukromého sektoru, možnost iniciativnějšího postoje při uskutečnění výstavby. Pro soukromý sektor je výhodné, že není požadována žádná počáteční platba za pozemek a snižuje se možnost konfliktů ohledně plánovací politiky, díky čemuž je snazší získat nezbytná stavební povolení. (Šilhánková, 2006)

## **6.1 Ekonomická podpora z veřejných zdrojů**

Díky vstupu do EU v roce 2004 získala ČR další zdroje financování. Tyto zdroje se dělí na domácí a evropské. Jednotlivé formy financování jsou rozebrány níže.

## **Dotace**

Jedním ze způsobů zisku finančních prostředků na realizaci daného projektového záměru je vypracování žádosti o investiční dotaci k jednomu z možných poskytovatelů finančních dotací v České republice a Evropské unii. Převážně se jedná o dotační tituly z EU, státu, kraje, nebo města. U investičního projektu takového rozsahu spíše předpokládáme poskytnutí dotace od EU či státu v případě, že daný investiční záměr koresponduje se navrženými dotačními tituly pro období, ve kterém má být projekt realizován. (Novotníková, 2005)

## **Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR)**

Hlavním cílem EFRR je modernizace a posilování hospodářství členských zemí. Z hlediska objemu finančních prostředků patří mezi největší fondy. Z EFRR jsou podporovány převážně investiční projekty, jde např. o výstavbu silnic a železnic, odstraňování ekologických zátěží, rekonstrukce kulturních památek, výstavba regenerační zeleně a další.

## **Fond soudržnosti**

Poskytuje finance na projekty z oblasti životního prostředí a infrastruktury s minimálním rozpočtem 10 mil. EUR. V praxi bohužel financování brownfieldů nespadá pod primární priority fondu. (MMR, 2018)

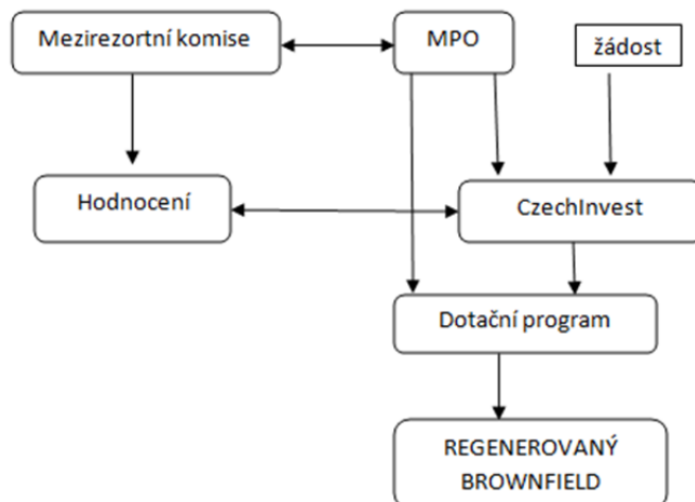
## **Státní agentura CzechInvest**

V současné době existuje možnost využít několika dotačních titulů, které mohou mít vazbu na regeneraci brownfieldů, a to od Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO), Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva životního prostředí a od Ministerstva zemědělství.

Skrze podporu MPO zabezpečuje revitalizaci poškozených ploch v industriálních oblastech prostřednictvím Programu na podporu podnikatelských nemovitostí a infrastruktury. Pro udělení podpory musí splňovat určité podmínky, např. minimální velikost průmyslové plochy 5 ha, získat min. 50 b v rámci bodového hodnocení či nesmí způsobit stav vyžadující regeneraci dané plochy. (MPO, 2019)

Podpora z domácích zdrojů je prováděna také prostřednictvím dotačních programů v působnosti jednotlivých ministerstev. Mezi ministerstva, jež poskytují finanční podporu v rámci těchto programů, patří především Ministerstvo průmyslu a obchodu (resp. agentura CzechInvest), Ministerstvo životního prostředí a Ministerstvo pro místní rozvoj.

Schéma na obrázku č. 3 pomáhá pochopit spolupráci jednotlivých institucí při procesu revitalizace brownfieldů.



Obrázek 3 - Financování regenerace brownfieldů  
Zdroj: Národní strategie regenerace brownfieldů

Na závěr této podkapitoly lze podotknout, že většina regenerací brownfieldů by neměla a často ani nemůže být řešena pomocí národních dotačních titulů, protože peněz z dotačních titulů na tento problém moc nezbyvá. Ani u vyspělejších ekonomik se pro řešení těchto problémů moc dotací nedostává. Některé regenerace lze pokrýt ze strukturálních fondů, nicméně je to jen malá část z velkého počtu brownfieldů.

Největší podíl na financování tedy zaujímají soukromí investoři s vlastními prostředky. Velkou roli zde hraje také soukromý kapitál, který může podnik použít jako jednu z možností financování, pokud nemá dostatečné množství vlastních zdrojů. Je to kapitál, který sem vstupuje od investorů, kteří poté získají podíl na daném projektu. Tento kapitál sám o sobě nemůže nést rizika představující regeneraci a rozvoj brownfieldů, a tak musí být ovlivněn formami veřejné intervence. Tato intervence by se měla zaměřit hlavně na nefinanční podobu pomoci, jako je vytvoření vhodného právního rámce, vhodných fiskálních politik, což jsou politiky, které ovlivňují vývoj ekonomiky pomocí změn struktury veřejných výdajů a daní, vhodné využití území, znázornění a vysvětlení znehodnocování území a jasné místní, regionální a národní strategie. (Bergatt Jackson, 2005).

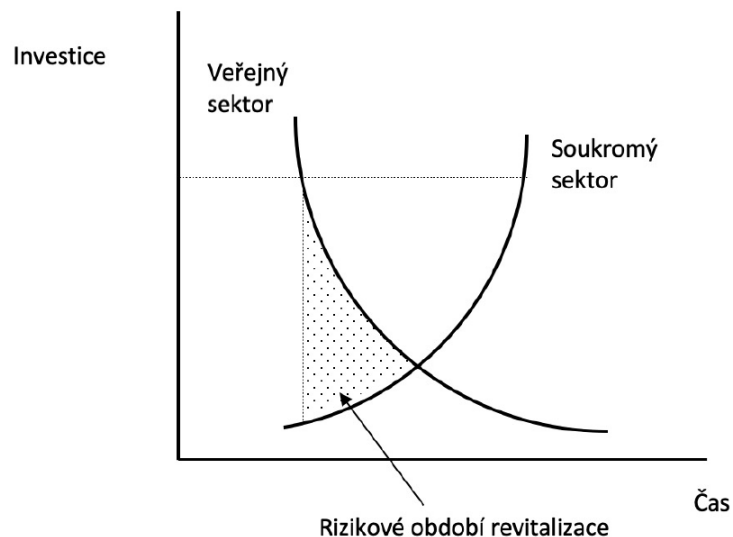
## 6.2 Ekonomická podpora ze soukromých zdrojů

Pro soukromý sektor můžou být brownfieldy příležitostí. Nižší počet greenfieldů, které bývají častěji na okrajích měst, vstupu investorů do projektů regenerací brownfieldů napomáhá. Investoři soukromého sektoru by chtěli dojít k vysoké návratnosti s poměrně nízkým rizikem. (Ferber a kol., 2006)

Existence brownfieldů se dá v mnoha zemích charakterizovat jako selhání trhu. Je to z důvodu, že se v daných lokalitách nedaří efektivně prosazovat obvyklé zákony nabídky a poptávky. Revitalizace brownfieldů představují finančně i časově náročný proces. Proto se přímo vybízí spolupráce veřejného a podnikatelského sektoru. Může to být i z důvodu srovnání vynaložených nákladů stavby na zelené louce a regeneraci brownfieldů. U zelené louky se musí často vynaložit náklady na budování dopravní a technické infrastruktury (vodovodní a kanalizační řady apod.). Tyto náklady většinou u brownfieldů nevznikají, protože již existují. Nástroje, které veřejný sektor využívá k posílení zájmu soukromého sektoru jsou následující:

- daňové úlevy na veškeré práce vykonávané na zamořených pozemcích,
- dotace, úlevy na daních, daňové prázdliny a snížení daně z koupě nemovitostí,
- zavedení specifické jednorázové daně za jakékoli povolení nové průmyslové a komerční výstavby na zelené louce,
- pomocné finance ze státního rozpočtu a z evropských strukturálních fondů.

Na obrázku č. 4 je zachycen investiční průběh revitalizace z pohledu veřejného a soukromého sektoru. V průběhu revitalizace by měl na počátku procesu poskytnout nejvíce finančních prostředků veřejný sektor, jakožto „lákadlo“ pro soukromé investory a postupně by se měly snižovat. Naproti tomu investice soukromého sektoru neustále porostou. (Šilhánková, 2000)



Obrázek 4 - Investiční průběh revitalizace  
Zdroj: (Šilhánková, 2000)

V ideálním případě je pro investory ze soukromých sektorů nejlepší co nejnižší riziko a nejvyšší návratnost. Financování regenerací může pocházet z několika zdrojů, a to například cizí investice, půjčky, granty anebo hybridní financování. Když se zaměříme půjčky od bank, tak musíme brát v potaz, že banky potřebují mít určitou záruku, tou je například samotný projekt regenerace a dále hmotné záruky ve formě nemovitostí. Na této záruce závisí také úroková sazba samotné splátky. Jsou ale tací investoři, kteří takové záruky nepoužívají a počítají s daleko větší návratností, čemuž se jinak říká rizikové investování. Tyto investice používají například veřejné společnosti s velkým kapitálem, přičemž dobrá investice kapitálu jim přináší zisk. (Ferber a kol., 2006).

## **Závěr teoretické části**

V teoretické části diplomové práce je pomocí relevantních zdrojů zabývajících se touto problematikou vysvětlen pojem brownfield. Teoretická část je zpracována tak, aby sloužila jako pevný základ pro část praktickou. Je zde mimo jiné popsána typologie brownfieldů a typologie vojenských brownfieldů, které jsou hlavním předmětem této práce. Tyto poznatky jsou v praktické části aplikovány na konkrétní vybraný vojenský brownfield. Například pokud v okolí objektu existuje ekologická zátěž, je nutné analyzovat její rozsah a možný vliv na přírodu nebo zdraví osob. Dále jsou v teoretické části popsány metody realizace projektu, které je potřeba před samotnou revitalizací provést, a které posloužily jako pevný základ pro zhotovení konkrétních návrhů revitalizace vybraného objektu v závěru práce.

Samotné kapitoly praktické části také čerpají z informací získaných v teoretické části. Například bude definován cíl projektu podle metody SMART, a jelikož je projekt revitalizace projekt jako každý jiný, je nutno na samotném začátku provést analýzy vyplývající z teoretické části, jako je např. strategická analýza. Pomocí analýzy SWOT je nutné zjistit, zda má vybraný objekt předpoklady pro úspěšnou revitalizaci a po zvážení všech aspektů lze snadněji vyhodnotit, zda se vyplatí brownfield revitalizovat či nikoliv. Pro potenciálního investora to znamená možnost se na základě výsledků analýzy rozhodnout, zda má do takového projektu vůbec smysl investovat. Dalšími důležitými analýzami v rámci projektu vycházející z teoretické části jsou analýza urbanistická, ekologická, ekonomická a analýza společenská. Prostřednictvím těchto analýz má investor možnost se seznámit se současným stavem objektu a jeho blízkého okolí.

Při sestavování jednotlivých návrhů revitalizace v praktické části bude sestaven časový harmonogram, včetně přiřazení konkrétní odpovědné osoby za danou činnost. Další kroky, které vyplývají z teoretické části jsou např.

analýzy potenciálních rizik projektu nebo zdroje financování. Po splnění všech teoretických náležitostí bude v praktické části možné vytvořit adekvátní návrhy revitalizace vybraného objektu. Tyto návrhy budou mezi sebou v závěru práce porovnány na základě finanční náročnosti, nejvhodnějšího přínosu pro město z ekonomického a sociálního hlediska či dle časové náročnosti projektu.

Praktická část práce bude kromě teoretického základu čerpat z veřejně dostupných zdrojů, jako je například Strategický plán rozvoje města Most, Český statistický úřad apod. Dalším zdrojem pro praktickou část diplomové práce jsou mimo jiné vlastní poznatky, jelikož žiji ve městě, kde se konkrétní brownfield nachází, či informace získané přímo od majitele objektu.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 Brownfield v objektu bývalých kasáren v Mostě

Tato kapitola se bude zabývat návrhy možného využití vybraného brownfieldu ve městě Mostě, konkrétněji jednoho z objektu bývalých kasáren. V první řadě bude představena lokalita, ve které se brownfield nachází a následně bude popsána historie areálu kasáren. Dále bude představen brownfield, který bude hlavním předmětem k revitalizaci v této práci, včetně provedení veškerých důležitých analýz předmětných pro co nejlepší územně funkční využití. Na základě analýz bude také možné navrhnout způsoby revitalizace tohoto objektu, včetně návrhu finančního plánu nebo způsobu financování.

### 7.1 Historie a popis lokality

Vybraný brownfield se nachází ve městě Most. Most leží na severozápadě České republiky a současné době má zhruba 65 000 obyvatel. Město má několikasetletou historii, nejdůležitější bod se ale stal před několika desítkami let. Město se nachází v industriální část České republiky se zaměřením na těžbu a zpracování hnědého uhlí. Uhlí se zde těží v několika povrchových dolech, což se stalo osudným pro město Most. Město se nacházelo na jedné hnědouhelné loži a vedení státu se v období komunismu rozhodlo, že zbourá staré historické město a vybuduje zcela nové jen o pár kilometrů vedle. Při tomto kroku se muselo vybudovat město pro tehdy plánovaných 100 000 lidí, zdemolovat krásné královské město a začít těžit. V té době to pro mnoho lidí byl částečně pozitivní krok, protože se ze starých domů přestěhovali do moderních panelových domů.



Obrázek 5 - Demolice starého Mostu  
Zdroj: <https://mostecky.denik.cz/>



Demolicí města, která započala v roce 1967, byly srovnány se zemí i některé historické památky. Památky, které se dochovaly, představují převážně vnitřní vybavení některých klášterů, případně různá sousoší a morové sloupy. Mezi nejvýznamnější a nejcennější dochované památky patří kostel Nanebevzetí Panny Marie. V těsné blízkosti tohoto kostela se nachází také areál bývalých kasáren, který nebyl demolicí nikterak postižen, jelikož byl ještě v té době situován za hranicemi města. ([www.mostecky.denik.cz/](http://www.mostecky.denik.cz/))

V současnosti se v místě vytěženého lomu, kde se nacházel starý Most nachází jezero Most, které vzniklo jako projekt rekultivace bývalého Dolu Ležáky. Jezero Most představuje pro město obrovský potenciál v podobě zvýšení cestovního ruchu, který s sebou přirozeně přinese mnoho turistů a s tím spojené ekonomické výhody jak pro řešený objekt, tak pro celé město.

Nyní město trpí sociálními problémy, malým procentem střední třídy, velkou Romskou komunitou apod. Další nepříznivou skutečností je velmi nízký objem investic a vysoká míra nezaměstnanosti. Město v současné době nabízí široké sportovní vyžití, kulturní stránka však zaostává.



Obrázek 6 - Nový Most včetně jezera Most, které vzniklo napuštěním vytěženého lomu v místě, kde se nacházel starý Most  
Zdroj: ([www.mostecky.denik.cz/](http://www.mostecky.denik.cz/))

## 7.2 Historie areálu kasáren

Jednou z mála historických památek, které po starém městě zůstala je právě areál jezdeckých kasáren, který dříve sloužil pro dragouny za Rakouska Uherska. Areál byl vystavěn kolem roku 1917, jezdecktvo v tomto objektu sloužilo do roku 1920, kdy bylo nahrazeno 9. střeleckým plukem Karla Havlíčka Borovského a v roce 1927 došlo ke změně názvu na Nové jezdecké kasárny Štefánikovy. Roku 1940 město převedlo kasárny na německý stát, po válce však byla smlouva prohlášena za neplatnou a v roce 1950 byla převedena na vojenskou správu. V období let 1951 a 1952 zde sídlil 59. Pomocný technický prapor, který sloužil jako vojenský tábor nucených prací, a to konkrétně při stavebních pracích. Po

tomto období byla kasárna využívána plukem protiletadlových dělostřelců, a to až do roku 1977. Mezi lety 1981 a 1990 zde sídlil 216. protitankový pluk, a nakonec až do roku 1994 železniční vojsko. Tohoto roku armáda kasárny definitivně opustila a od té doby většina budov chátrá, ačkoliv je ve vlastnictví soukromých osob.

Budovy kasáren měly za dobu využívání pro armádní účely například funkce jako důstojnický a poddůstojnický pavilon, dvě budovy mužstva, strážnice s vězením, Budova dozorcího vchodu a návštěvní místnost, kuchyň a jídelna mužstva, ošetřovna, marodka, infekční pavilon, márnice, 4 budovy stájí, malá a velká jízďárna, budova pro nemocné koně, kovárna atp.

Postavené budovy kapacitně postačovaly pro 363 poddůstojníků a mužstva a 405 koní. V areálu se nachází rovněž několik staveb (trafostanice, bývalá vrátnice, přístřešky). Po odchodu vojáků, tzn. Po roce 1994 z obvodu areálu z větší části zmizela zeď, což obyvatelům města Most a turistům umožnilo nahlédnout do celého areálu bývalých kasáren. Budovy kasáren nebyly stavěny jako reprezentativní budovy, přesto se vyznačují jistou originalitou svého vzhledu. (<http://starymost.wz.cz/>)



Obrázek 7 - Areál kasáren situovaný ještě mimo centrum starého Mostu  
Zdroj: Archiv vlastníka kasárny

Jak již bylo výše zmíněno, původně byl areál kasáren situován za hranicemi města, jak znázorňuje výše obr. č 7. S vybudováním města nového se však dostal téměř do centra a má tak obrovský potenciál být kulturním, podnikatelským a historickým přínosem.

V reálu je celkem 23 budov, přičemž většina z nich je nyní využívána nedůstojně jako autoservisy, autobazar, prodejna levného oblečení atp. Areál byl po dlouhou dobu vlastněn jako celek jedním subjektem (město, stát),

po nástupu privatizace se však majetková struktura výrazně změnila a nyní je zde zhruba sedm majitelů, kteří mají různé záměry.

V roce 2007 byl areál prohlášen Ministerstvem kultury ČR za kulturní památku. Vlastníci nemovitosti se však proti této změně ohradili. Důvod byl především ten, že vlastník nemovitosti je nejen omezen při případných stavebních úpravách, ale také má povinnost udržovat kulturní památku v dobrém stavu. Problém spojený s touto skutečností se táhl dlouhé roky soudně. Tato ochrana se však vztahuje především na vnější část budovy, pro interiér nemají památkáři žádné zvláštní požadavky.

V roce 2013 vstoupilo v platnost rozhodnutí, že je prohlášeno hlavních deset objektů kasáren za kulturní památku, včetně objektu, jehož potenciální revitalizace bude řešena v této práci. Magistrát města Mostu o zápis kasáren na seznam usiloval zejména proto, že kvůli zániku starého Mostu není ve městě na dobu před bouráním příliš památek v podobě budov.

V současnosti jsou jednotlivé budovy využívány ke komerčním účelům. Např. z bývalých stájí vznikly dílny a prodejny aut, z kovárny je čerpací stanice a velká jízdárna se proměnila v tržnici s textilem. V nově postaveném Mostě se kasárny ocitly kousek od centra či nemocnice a obydlená zástavba je obklopuje ze všech stran.

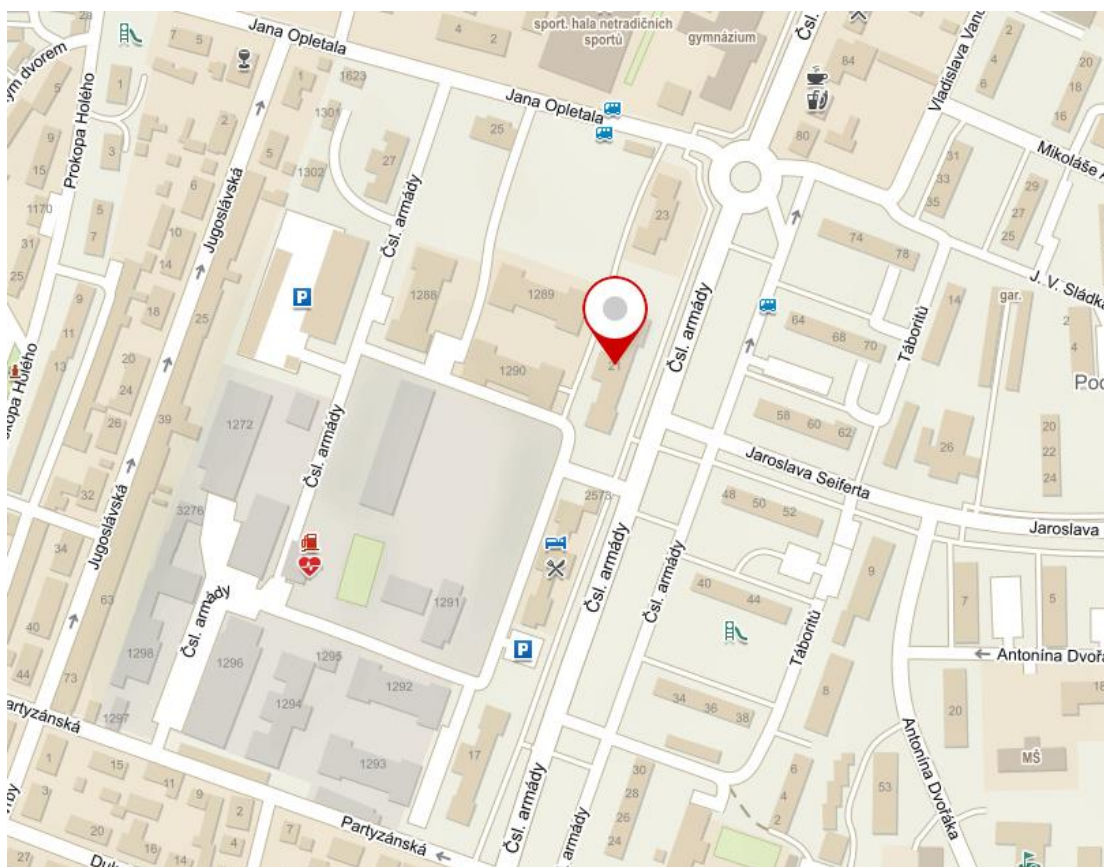
Na závěr této kapitoly je důležité zdůraznit, že areál kasáren tvoří v rámci města Mostu významný urbanistický celek, jehož význam je umocněn tím, že představuje zachovalou část původní městské zástavby, vzniklou před výstavbou nového centra Mostu. Je zachován v poměrně autentické podobě, především vnější vzhled budov není poznamenán výraznějšími přestavbami, mladší úpravy spadající zejména do 2. poloviny 20. století.

## **7.3 St. Lucia – kasárna Most**

### **7.3.1 Obecná analýza vybraného brownfieldu**

Jak již bylo zmíněno, brownfield v areálu bývalých kasáren se nachází v katastrálním území Most, konkrétně v jeho severozápadní části. Nemovitost je v územním obvodu, kde státní správu katastru nemovitostí ČR vykonává Katastrální úřad pro Ústecký kraj, Katastrální pracoviště Most. Objekt je situován v jedné z mladších čtvrtí historického města spolu s vilami, gymnáziem a budovou, v níž v současné době sídlí mostecké muzeum. Od roku 2013 je objekt ve vlastnictví Ing. Milana Machovce. Pod dohledem památkářů se budova postupně rekonstruuje. Majitel se zajímá o mínění veřejnosti a snaží se o maximální budoucí využití budovy, která bude sloužit všeobecnému zájmu. Momentálně je objekt prázdný a nevyužívaný. Od 14. 11. 2013 je objekt

památkově chráněný. Majitel v té době koupil objekt bez střechy a s rozbitými okny, jelikož objekt byl dlouhá léta obětí vandalismu.



Obrázek 8 - Vyznačení řešeného brownfieldu  
Zdroj: [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz)

### 7.3.2 Typologie vybraného brownfieldu

Vybraný objekt lze rozdělit do několika skupin, které mohou pomoci zjistit, jaká je jeho šance na regeneraci do budoucna nebo v jakém stavu se nachází.

#### **Podle původního využití**

Z hlediska původního využití je vybraný objekt vojenský areál, který spadá pod vojenské brownfieldy, který dříve sloužil jako ubytovna pro mužstvo, nejednalo se tedy o honosnou stavbu.

#### **Podle rozsahu**

Budova je na vlastním pozemku o rozloze 933 m<sup>2</sup> (0, 933 ha), jedná se tedy o malý brownfield. V budově se nachází několik rozsáhlých ložnic, které sloužily pro ubytování vojáků a mnoho obslužných místností (umývárny, sklady apod.)

### **Podle polohy a velikosti obce**

Rozdělením dle polohy a velikosti obce vybraný brownfield spadá do kategorie zastavěného území města. Nachází se v těsné blízkosti centra, což může pozitivně ovlivnit jeho rozvoj a atraktivitu z pohledu investorů.

### **Podle ekonomické zátěže**

Dle ekologické zátěže se jedná o brownfield bez ekologické zátěže tzn., že nebyla u brownfieldu zjištěna nadměrná míra kontaminace a tyto plochy jsou tak vhodné pro revitalizaci a znovuvyužití bez ohrožení zdraví. Nicméně kdysi se v kasárnách vytápělo uhlím, v minimální míře se zde tímto způsobem vytápí i dnes.

### **Z hlediska ekonomiky využití**

Z ekonomického hlediska se jedná o brownfield typu B, který představuje pro soukromý kapitál jistá rizika. V těchto případech je ideální implementace tzv. PPP modelu, tedy partnerství veřejného a soukromého sektoru, které sdílí rizika i financování. Velice efektivní výsledky zde přináší hlavně neinvestiční veřejná podpora vytvářející investovatelné projekty, která vede k rozvojovým partnerstvím. Nejvhodnějším postupem by byla přeměna brownfieldu typu B na typ A, tedy na brownfield, který potřebuje nejmenší zásah, a bude se tak jednat o ekonomicky životaschopný objekt, jehož ekonomický zisk bude vyšší než vynaložené náklady.

### **Podle intenzity vojenského využití**

Dle intenzity vojenského využití lze vybraný objekt označit za systematicky vojensky využívané území, jelikož se jeho účel se po celou dobu existence neměnil a využití také odpovídá jednoduchému půdorysnému členění.

### **Podle možné existence nevybuchlé munice**

Samotný majitel vybraného objektu si není vědom nevybuchlé munice a není si vědom ani žádného nálezu u jiných budov v areálu. Nicméně tyto informace nejsou adekvátně podloženy, proto lze tento typ brownfieldu označit za lokalitu s nedostatečnými daty o UXO.

## **7.3.3 Technický stav budovy**

Rok po prohlášení kulturní památkou došlo k zahájení významné rekonstrukce střechy. V průběhu let totiž byla odcizena krytina, která byla tvořena plechovými díly. Chybějící krytina zapříčinila, že do budovy po několik let zatékalo přímo na dřevěnou konstrukci krovu. To zapříčinilo rozvoj dřevokazných hub, což bylo prokázáno mykologickým rozbořem prováděným

v létě 2014. Tyto houby způsobily uhnití zhlaví několika nosných stropních trámů a jejich následné propadnutí. Bylo tedy nutné vyměnit i řadu nosných prvků krovu.

Nejkritičtější část, bez ohledu na chybějící střechu, byl při zakoupení objektu strop v podkroví a jeho trámy s uhnílým zhlavím. Od doby koupě po léto 2014 docházelo k postupnému zhoršování stavu těchto trámů a ke zvětšování jejich propadu, až se jednoho dne celé zřítily a byly odstraněny. Na podzim 2014 se započalo s výměnou této stropní konstrukce.

V současnosti je střecha dokončená a zabraňuje tak další degradaci konstrukcí, postupně však doznívají následky období, kdy střecha na objektu chyběla. Největší problémy se objevují u stropní konstrukce mezi přízemím a prvním podlažím, a částečně mezi prvníma třetími podlažím.

V celém areálu objektu se také zachovalo pouze jedno původní okno, jelikož zbylé byly v průběhu let vyměněny za standardizovaná okna bez historické hodnoty. Toto jediné okno tedy sloužilo jako podklad pro výrobu replik, které podléhaly schválení památkářů. V současnosti že je celá budova osazena novými okenními výplněmi. Fotografie objektu před rekonstrukcí a po rekonstrukci střechy a oken jsou níže na obrázcích č. 9 a 10.



*Obrázek 9 - Kasárna St. Lucia ve stavu, ve kterém ho v roce 2013 koupil současný majitel  
Zdroj: Fotodokumentace vlastníka objektu*



Obrázek 10 - Kasárna St. Lucia v současnosti  
Zdroj: Fotodokumentace vlastníka objektu

## 8 Záměr revitalizace objektu bývalých kasáren v Mostě

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, na začátku každého projektu je důležité definovat samotný záměr projektu. Záměrem projektu návrhu revitalizace je kompletní rekonstrukce vnitřních prostor jednoho z objektů bývalých kasáren v Mostě a posléze tyto prostory využívat ke třem účelům, které podpoří rozvoj podnikání ve městě. Tyto záměry jsou detailněji popsány níže. Během roku 2019 došlo k provedení vnitřních úprav. Např. došlo k částečnému vyklizení prostor. Došlo především k odvezení suti a dalšího inertního materiálu. Nejdůležitější ale byly rekonstrukce soch bohyně Pallas Athény a rekonstrukce podlah a stropů v jižní části budovy. Exteriér budovy musí být v souladu s požadavky památkářů tzn. např. všechny budovy musí mít fasádu ve žlutém odstínu. Důvod je především ten, že původní budovy byly žluté a také dvě, již exteriérově zrekonstruované budovy, mají novou žlutou fasádu. Požadavky památkářů byly takové, aby byly vnější fasády budovy ve stejné nebo aspoň podobné barvě.

Kasárna St. Lucia tedy prošla několika externími úpravami (oprava střechy, nová okna, oprava soch atd.) a uvnitř je převážně vyklizena a opravena (např. rekonstrukce stropů a podlah), přesto je připravena na další větší investice.

S návrhy na budoucí existencí, v současnosti nevyužitého prostoru jednoho z objektů bývalých kasáren majitel diskutuje také s veřejností především prostřednictvím facebookové stránky kasárny St. Lucia. Za zmínku stojí také

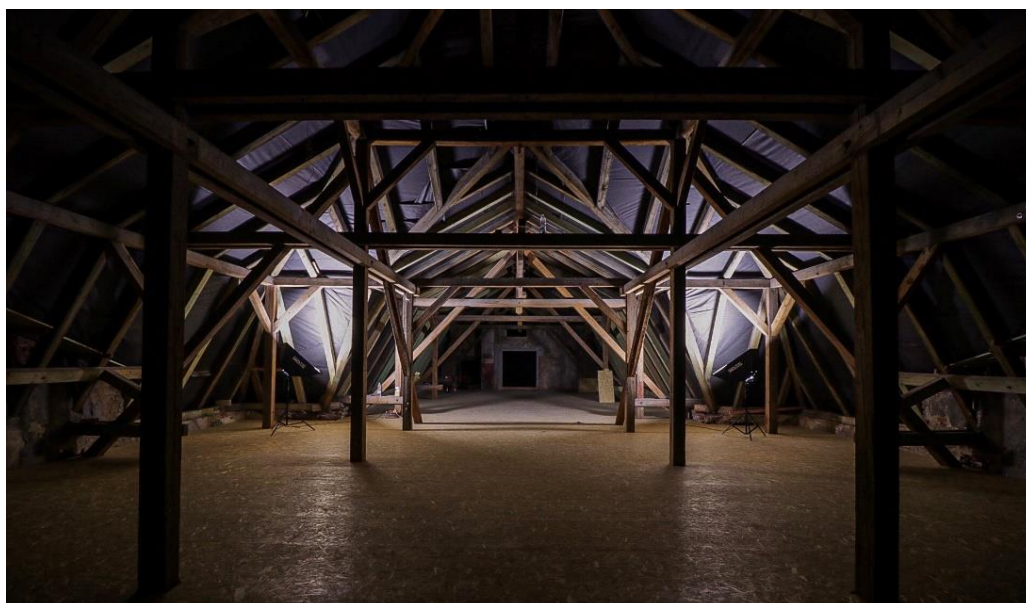




### 8.1.2 Víceúčelové Kulturní centrum

Dalším návrhem je vybudování víceúčelového kulturního centra. Jedná se o vybudování areálu, který bude loužit především ke kulturním účelům.

Jednou z částí projektu by bylo vytvoření galerie, a velkého fotoateliéru. V další části objektu by mohlo dojít ke vzniku společenské místnosti, kde by probíhaly jednotlivé kulturní, přednáškové a školící akce. K dispozici jsou pro rekonstrukci celkem tři patra objektu, přičemž půdní prostory, které již proběhly rekonstrukcí viz. obr. č. 12, představují ideální zázemí např. pro činoherní klub nebo módní přehlídky.



Obrázek 12 - Půdní prostory kasárny St. Lucia po rekonstrukci  
Zdroj: Fotodokumentace vlastníka objektu

Součástí kulturního centra by byla opět restaurace a kavárna. Pokud by došlo k revitalizaci v podobě kulturního centra, fasáda budovy by mohla zůstat v původním stylu, jelikož se jedná o kulturní památku a celková tvář této budovy je autentická vzhledem k budoucímu účelu objektu.

### 8.1.3 Hotel

Smyslem tohoto projektu je obnovení funkčnosti budovy téměř v centru města. Neobydlená a chátrající budova v průčelí při velmi frekventované ulice není dobrou vizitkou města jak pro obyvatele města, tak pro tuzemské i zahraniční turisty. Cílem projektu tedy bude rekonstrukce vnitřních prostorů budovy a vybudování hotelu, jehož prostory by disponovaly, stejně jako v případě wellness centra, vysoce moderním vybavením.

# 9 Předběžné analýzy pro řešení projektu revitalizace kasárny St. Lucia

## 9.1 Strategická analýza

Hlavní funkcí strategické analýzy je vymezit celkový potenciál vybraného brownfieldu, který je závislý na vnějším a vnitřním potenciálu, kterým brownfield disponuje. Je nutné takto analyzovat své okolí z důvodu zjištění pozice v prostředí ve kterém vybraný brownfield působí. Důležité je také zajištění efektivní reakce na neustále změny v okolí a vytvoření silné základny pro své strategické aktivity.

Strategická analýza má za cíl identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie. Prostřednictvím analýzy SWOT jsou níže v tabulce vypsány potenciální příležitosti a hrozby, a silné a slabé stránky, což pro tuto práci poskytne užitečné poznatky o zkoumaném brownfieldu.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Jedna z mála pozůstalých historických památek	Finanční náročnost revitalizace
Objekt je situován přímo u hlavní silnice navazující na městský okruh	Památkové území - omezení při stavebních úpravách
Výhodná poloha - blízká vzdálenost do centra města	Větší intenzita dopravy
Dobrá dopravní dostupnost	Složitá přístupnost energií
Občanská vybavenost ve městě	Špatný technický stav budovy
Objekt se nachází v klidné lokalitě	Existence sociálně patologických jevů ve městě
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Vytvoření atraktivního prostředí	Finanční náročnost investice
Vznik nových pracovních míst	Změna územního plánu města Most
Rozvoj podnikání ve městě	Nedostatek finančních prostředků
Rozvoji cestovního ruchu ve městě	Legislativní změny
Možnost získání dotací	Nevyužití kapacit nových prostorů

Tabulka 6 - SWOT analýza vybraného objektu  
Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky přiblížily oblasti, v nichž má brownfield v rámci města relativně lepší pozici. Slabými stránkami byly definovány takové faktory, které mohou další rozvoj silných stránek omezit. Popsané silné a slabé stránky jsou vnitřní

vlivy, působící uvnitř území města a jsou městem alespoň částečně ovlivnitelné. Příležitosti a hrozby popisují skutečnosti, které mají nebo by mohly mít na rozvoj města dopad, samo město je však ve většině případů nemůže ovlivnit. Díky vyhodnocení faktorů SWOT analýzy je možné lépe definovat cíle práce a minimalizovat případné nedostatky či hrozby.

## 9.2 Urbanistická analýza

### **Funkce**

Město Most dlouhodobě bojuje s negativní image průmyslového centra se zhoršenou kvalitou životního prostředí a města sociálně nestabilního. V oblasti bydlení je město Most zcela specifické, a to především z důvodu, že vzniklo ve druhé polovině 20. století na zelené louce. Po demolici starého Mostu a výstavbě Mostu nového byla naprostá většina bytů postavena v bytových domech. Tento sídlištní charakter bydlení negativně ovlivňuje kvalitu bydlení ve městě. Z toho důvodu také po roce 1990 došlo prakticky k zastavení výstavby bytů v bytových domech, a naopak se intenzivně rozvíjí výstavba rodinných domů. Charakter bydlení a restrukturalizace důlního průmyslu po roce 1990 se promítly především do výše nájemného a cen bytů. Bydlení se nyní rozvíjí především v okrajových částech města, kde vznikají malá satelitní městečka.

Co se týká občanské vybavenosti, ve městě funguje ucelená soustava škol od předškolního přes základní, střední až po vyšší odborné a vysokoškolské vzdělávání. Tudíž návrh revitalizace v podobě vzdělávacího zařízení nepřichází v úvahu. Město Most přesahuje stupněm občanské vybavenosti obvyklou míru charakteristickou pro centra obce s rozšířenou působností. Je v tomto ohledu komplexně vybaveným městem. Vybavenost v oblasti zdravotní a sociální péče je také odpovídající. Možnosti kulturního vyžití a wellness služeb jsou však ve městě průměrné. (Strategický plán rozvoje města Most)

Návrh územního plánu města Most respektuje systém uspořádání občanského vybavení založený v urbanistické koncepci nového města Most. Hlavním článkem systému je nové centrum města v těžišti nové zástavby a občanská vybavenost rozprostřená podél hlavních městských os, tedy třídy Budovatelů a ulice Čsl. Armády, kde se vybraný brownfield nachází. Návrh územního plánu podporuje toto založení vymezením plochy smíšené obytné – jiné v části prostoru bývalých kasáren a dalšími několika menšími návrhy. Zvláštní význam pro rozvoj vhodné občanské vybavenosti mohou mít plochy smíšeně obytné – centrální, kam spadají stavby a pozemky provozoven občanského vybavení, služeb, podnikatelských aktivit a nerušící drobné výroby místního významu. Tedy v tomto případě plochy vymezené jako územní rezervy, které jsou situovány v těsné návaznosti na přesunutý kostel

Nanebevzetí P. Marie, při vjezdu do kompoziční osy „kostel – jezero“. (Územní plán města Mostu)

Situace drobných podnikatelů ve městě je složitá s ohledem na nízkou kupní sílu místních obyvatel. Zvýšení atraktivity centra vyžaduje mimo jiné přilákání obyvatel a návštěvníků do centra např. prostřednictvím podpory pořádání společenských, kulturních akcí v centru.

Právě proto se jedním ze záměrů revitalizace kasárny St. Lucia, aby díky architektonicky cennému objektu po obnově oživilo kulturní a společenské dění ve městě, a tím se zvýšila také jeho atraktivita. Revitalizace v podobě rekreačního wellness centra by nejen zvýšila atraktivitu města, ale nabídla by mimo jiné služby pro zdraví a odpočinek, kterou město postrádá.

Město Most tedy disponuje dostatečnou občanskou vybaveností, přesto se díky otevření nového jezera Most očekává zvýšení cestovního ruchu ve městě, především v letních měsících. Cestovní ruch se řadí mezi důležitá odvětví sektoru služeb, které budou mít významný vliv na ekonomický rozvoj celého regionu. S rozvojem cestovního ruchu také souvisí poptávka po ubytovacích zařízeních. Z toho důvodu je jeden ze záměrů vytvořit z kasárny moderní malý hotel, především pro návštěvníky města, ale také pro místní obyvatele.

Důvodem, proč bude součástí všech tří návrhů restaurační zařízení je především ten, že Podkrušnohorské gymnázium, které se nachází v těsné blízkosti kasárny, nemá v současnosti dobře řešeno stravování svých studentů, protože budova nemá vlastní jídelnu. Vedení Gymnázia dokonce písemně konstatovalo, že využívání centra St. Lucia pro stravovací potřeby studentů gymnázia by přispělo k lepší organizaci výuky. ([www.bohemias.eu/](http://www.bohemias.eu/))

## **Provoz**

Technická úroveň silniční sítě je v některých úsecích ve městě nevyhovující, zvláště pak v úsecích s nadlimitní zátěží tranzitní dopravou. Dochází k poklesům a vzniku nerovností na komunikacích vystavěných na rekultivovaných plochách. Tento problém má také silnice v ulici Čsl. Armády, kde se nachází vybraný brownfield.

Městská hromadná doprava je ve městě zajišťována společností Dopravní podnik Měst Mostu a Litvínova, a.s. Most má 4 tramvajové linky a 16 autobusových. K areálu kasáren zajíždí pravidelně 2 linky autobusů MHD, nejbližší je stanice Gymnázium. Ke kasárnám lze dojít také pěšky, dojet na kole nebo automobilem. Kasárna se mimo jiné nachází v těsné blízkosti silnice I/13, která vede přes Karlovarský, Ústecký a Liberecký kraj a končí na hraničním přechodu s Polskem. Tato silnice je pro kasárnu významná především proto, že umožňuje napojení na dálnici D8 a silnici I/7 a tím spojení s Prahou. (Územní plán města Mostu)

Dále město Most disponuje dostačujícím technickým vybavením (elektrická, plynárenská, vodárenská i kanalizační síť). Území je pokryto signálem televizního a rozhlasového vysílání a signály operátorů sítí mobilních telefonů včetně sítě internet. V průběhu dubna v ulici Čsl. Armády, což je ulice, ve které se nachází řešený brownfield, proběhla kabelizace elektrických rozvodů.

V řešeném objektu bude nutné v rámci revitalizace zajistit tyto inženýrské sítě: nízkonapěťová elektřina, vysokonapěťová elektřina, kanalizace a rozvod plynu. V roce 2018 došlo také v ulici Čsl. Armády k rekonstrukci kanalizace. ([www.mesto-most.cz/](http://www.mesto-most.cz/)) Dále během roku 2018 došlo k pracím na dvou zadních přízemních místnostech. Byly zde vybudovány koupelny, elektroinstalace a topení. Byl zakoupen boiler, takže v nemovitosti je již k dispozici teplá voda.

### **Prostor**

Z jižní strany objekt obepíná ulice Československé armády, která navazuje na městský okruh, z východní strany ulice Jana Opletala, ze severu ulice Jugoslávská a ze západu ulice Partyzánská. Nadmořská výška řešeného území se pohybuje kolem 230 m.n.n. Území je rovinné a momentálně se na něm nenachází žádná zástavba. Na území se nachází stromy a křoviny malého charakteru. Budova má 3 nadzemní podlaží s tím, že třetí nadzemní podlaží se nachází pouze ve středním traktu budovy a v současnosti není přístupné. V plánu revitalizace je vybudování výtahové techniky v celém objektu a jeho zpřístupnění.

Výstavba objektů probíhala v letech 1906-1908, tudíž stáří objektu je cca 113 let, objekty jsou ve stavu odpovídajícím jejich stáří. Areál kasáren se díky přesunu celého města Most dostal do jeho centra. Jak již bylo výše zmíněno a nachází se v něm celkem 23 budov. Areál je obdélníkového tvaru o celkové rozloze cca 91 ha. Rozsah zastavěné plochy je cca 16 ha, tzn rozsah nezastavěné plochy je cca 75 ha. ([www.gobec.cz/mapovy-server/](http://www.gobec.cz/mapovy-server/))

## **9.3 Ekologická analýza**

Ekologická analýza se provádí za účelem zjištění skutečného stavu životního prostředí na území, kde se daný brownfield nachází. Je to hlavně z důvodu, že kasárna St. Lucia je dlouhou dobu nevyužívaný objekt, tudíž zde může docházet ke kontaminaci vzduchu, vody či půdy.

V posledních 15–20 letech došlo na Mostecku k výraznému zlepšení některých složek životního prostředí a byla úspěšně realizována řada rekultivačních projektů. Přesto na Mostecku dochází k opakovanému překračování imisních limitů pro látky znečišťující ovzduší. Zdrojem znečištění ovzduší na Mostecku jsou nejen průmyslové podniky a těžební činnost, ale také

např. autodoprava nebo lokální vytápění domácností. (Strategický plán rozvoje města Mostu do roku 2020)

Kvalita vody v řece Bílině, v jejíž povodí leží město Most, se průběžně zlepšuje, avšak stále se jedná o znečištěnou vodu. Riziko představují staré ekologické zátěže či kontaminovaná místa, která se v území nacházejí a mohou způsobit kontaminaci zejména podzemních vod. Podzemní vody se v oblasti objektu bývalých kasáren kumulují v základní vrstvě v terciálních a křídových pánevních sedimentech. Hladina podzemní vody se v místě stavby a pod ní pohybuje okolo 3 m. Objekt je založen nad ustálenou hladinou podzemní vody, není tedy namáhán žádným hydrostatickým tlakem. Radonový index s převažující hodnotou 1, tedy mírné radonové nebezpečí. ((Strategický plán rozvoje města Mostu do roku 2020)

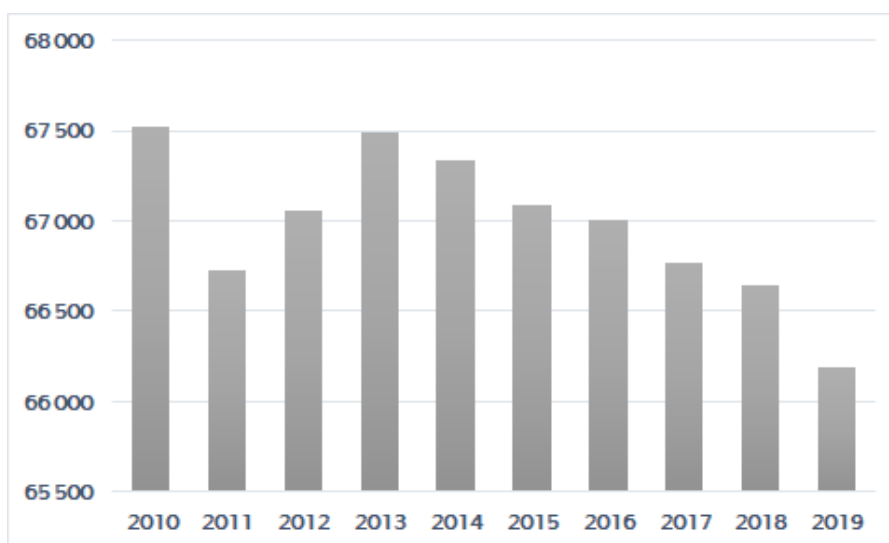
Potenciálně negativní vlivy byly identifikovány u ploch jejichž využitím může dojít k ohrožení existence nebo technického stavu památkově chráněných objektů. Případně nelze vyloučit, že výsledné využití plochy nebude mít negativní dopady na bezprostřední okolí kulturní památky, tzn. z urbanisticko architektonického hlediska. ovlivnit památkově chráněné objekty a jejich zázemí (přestavby, zastavitelné plochy), zejména bezprostřední okolí kostela Nanebevzetí Panny Marie a dále chráněný areál kasáren. Citlivým využitím ploch však předměty památkové ochrany nemusejí být významně ovlivněny, významně negativní vliv však nelze vyloučit. (Strategický plán rozvoje města Mostu do roku 2020)

## **9.4 Společenská analýza**

Bytový fond města Mostu je tvořen zejména sídlištními panelovými domy. Ceny bytů jsou v Mostě několikrát nižší než v jiných regionech, podobné jsou i ceny nájmu. Město je proto často cílem stěhování (přirozeného nebo prostřednictvím spekulantů s byty) obyvatel s nižším sociálním statutem. Výrazným problémem města v oblasti bydlení je charakter některých sídlišť, které jsou sociálně vyloučenými lokalitami, a na která jsou navázány sociálně-patologické jevy. V těchto lokalitách tedy dochází ke koncentraci osob ohrožených sociálním vyloučením a ke vzniku s tím souvisejících problémů, což také způsobuje odliv obyvatel.

Cílem strategického plánu města Most je řešit bytovou problematiku různých skupin obyvatel vč. vytváření příznivých podmínek pro bydlení pro mladé lidi a rodiny s dětmi, kteří jsou potenciálem pro trvalý rozvoj města. Nevhodné funkční využití části areálu bývalých kasáren a jeho následná revitalizací může umožnit funkční využití, vzhledem k adekvátním poloze areálu ve struktuře města. (Strategický plán rozvoje města Mostu do roku 2020)

Většina budov v areálu bývalých kasáren chátrá, z tohoto důvodu je celkový pohled na tyto objekty odstrašující. Z projektu, který nese název Strategie prevence kriminality statutárního města Mostu na období 2018–2021 navíc vyplynulo, že dle Policie České republiky patří objekt mosteckých kasáren k nejrizikovějším objektů v oblasti Mostecka, kde hrozí jak riziko násilné, tak riziko majetkové kriminality. Přestavbou objektu na wellness centrum, víceúčelové kulturní centrum nebo hotel se minimalizuje u obyvatel města pocit nebezpečí a zároveň dojde k vylepšení image města vedoucí k růstu turistického ruchu.



Obrázek 13 - Počet obyvatel ve městě Most  
Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Jak si lze všimnout na výše uvedeném obrázku, počet obyvatel v Mostě od roku 2013 klesá. Dle informací ze strategického plánu rozvoje města Most do roku 2020 ve městě také dochází k patrnému odlivu mladých lidí a zvyšuje se tendence studentů opustit město po dosažení vzdělání na středních školách. Město Most má dlouhodobě problém s odlivem lidí s vyšším ekonomickým statusem a vzděláním a s nedostatkem kvalifikovaných odborníků.

V tabulce č. 7 je znázorněn patrný vyšší podíl obyvatel s nižší úrovní vzdělanost a nižší zastoupení populace s vyšším vzděláním na území města Most. Vzdělanostní úroveň populace města je výrazně nižší v porovnání s úrovní ČR. Hlavním důvodem této skutečnosti je předchozí orientace regionu na těžební a těžký průmysl, který lákal především nekvalifikované kategorie obyvatelstva. Po útlumu těchto odvětví ve městě přirozeně dochází k odlivu kvalifikované pracovní síly, vysokoškolsky vzdělaných obyvatel a obecně obyvatel s vyšším ekonomickým a společenským statusem. Následkem toho se

do uvolněných bytů stěhují sociálně slabé rodiny a jednotlivci z jiných míst v České republice.

		Celkem	Muži	Ženy
<b>Obyvatelstvo ve věku 15 a více let</b>		<b>55776</b>	<b>26660</b>	<b>29116</b>
	<b>bez vzdělání</b>	<b>341</b>	<b>135</b>	<b>209</b>
	<b>základní včetně neukončeného</b>	<b>12457</b>	<b>4809</b>	<b>7648</b>
	<b>střední vč. vyučení (bez maturity)</b>	<b>18555</b>	<b>10240</b>	<b>8215</b>
<b>z toho podle stupně vzdělání</b>	<b>úplně střední (s maturitou)</b>	<b>13878</b>	<b>6137</b>	<b>7741</b>
	<b>nástavbové studium</b>	<b>1306</b>	<b>418</b>	<b>888</b>
	<b>vyšší odborné vzdělání</b>	<b>446</b>	<b>152</b>	<b>294</b>
	<b>vysokoškolské</b>	<b>4636</b>	<b>2219</b>	<b>2417</b>

Tabulka 7 – Obyvatelstvo města Most podle nejvyššího ukončeného vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Věkovou strukturu obyvatelstva města Most lze charakterizovat stále jako příznivou. V porovnání s ostatními městy vykazuje město mladší populaci, avšak demografické stárnutí je již ve městě patrné. Při stávajícím trendu nízké porodnosti a zvyšující se naděje dožití lze i do budoucna očekávat nárůst seniorské populace nesoucí s sebou, mimo jiné, nároky na vybrané služby. Proto je jedním z návrhů revitalizace objektu právě rekreační wellness centrum. (Strategický plán rozvoje města Mostu do roku 2020)

Navrhovaná řešení mají potenciál vytvořit předpoklady pro zlepšení stavu všech sledovaných složek životního prostředí, jak v zastavěném území města Most, tak v navazujících prostorech okolní krajiny, která je v současné době významně ovlivněna těžební a průmyslovou činností. Naplňování koncepce přispěje ke zvýšení kvality městského prostředí, jeho estetiky, jejich kultivaci a zlepšení hygienických podmínek ve městě a zároveň bude zajištěna ochrana stávajících kulturních hodnot a vytvořeny podmínky pro vznik hodnot nových.

## 9.5 Ekonomická analýza

Co se týče vlastnictví neboli majetkoprávních vztahů, je vlastníkem objektu Ing. Milan Machovec, který dlouhodobě sledoval stav nemovitosti a s vizí objekt v budoucnu revitalizovat ho zakoupil. V úvahu byly už v této době vzaty veškeré souvislosti jako je např. umístění objektu v centru města poblíž gymnázia a čtvrti s bohatším obyvatelstvem, skutečnost, že objekt se stane kulturní památkou a zkušenostmi se získáváním evropských dotací.



Prvními akcemi vlastníka byl postupný převod z osobního vlastnictví objektu z pana a paní Machovcových na společnost BOHEMIAS, s.r.o., aby mohlo dojít k synergickým efektům s předchozími rekonstrukcemi. Tento postup byl od počátku konzultován s Českou Spořitelnou a.s., aby došlo k minimalizaci úvěrové sazby a splnění podmínek pro získání komerční části úvěru. Budova byla oceněna soudním znalcem, společností ENI CONSULT s.r.o., jmenovaným Krajským soudem v Ústí nad Labem a byla do společnosti vložena pro zvýšení základního jmění společnosti. ([www.bohemias.eu](http://www.bohemias.eu))

Další oblastí, kterou se ekonomická analýza zabývá je míra nezaměstnanosti ve městě. Okres Most se dlouhodobě řadí k okresům s nejvyšší mírou nezaměstnanosti. Nejčastějším důvodem je nevyhovující struktura uchazečů o zaměstnání.

	Evidovaní uchazeči o zaměstnání		Podíl nezaměstnaných osob (v %)		
	Celkem	Z toho ve věku 15-64 let	Celkem	Ženy	Muži
Česká republika	308 859	290 648	4,27	4,30	4,23
Ústecký kraj	32 237	30 389	5,79	6,28	5,33
Z toho okresy:					
Děčín	5 203	4 992	6,09	6,52	5,68
Chomutov	5 636	5 400	6,59	7,26	5,97
Litoměřice	3 249	3 057	4,05	4,49	3,63
Louny	3 584	3 279	5,91	6,35	5,50
<b>Most</b>	<b>5 310</b>	<b>5 047</b>	<b>6,99</b>	<b>7,75</b>	<b>6,28</b>
Teplice	4 488	4 270	5,11	5,64	4,63
Ústí nad Labem	4 767	4 414	5,85	6,04	5,68

Tabulka 8 - Nezaměstnanost v Ústeckém kraji k 31. 1. 2021  
Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, evidence úřadů práce

Dlouhodobá nezaměstnanost pak představuje jeden z hlavních faktorů sociálního vyloučení. Ve struktuře uchazečů o zaměstnání se odráží i celkově nepříznivá, již výše zmíněná, vzdělanostní struktura obyvatel okresu Most, tedy vysoký podíl obyvatel se základním vzděláním. Revitalizací objektu, přirozeně dojde ke zvýšení pracovních pozic, což by do jisté míry vyřešilo problém s vysokou nezaměstnaností ve městě.

V zázemí města Mostu se mimo jiné nachází průmyslová zóna Joseph s pobočkami zahraničních investorů, která dokládá snahu reagovat na vývoj globální ekonomiky. Přítomnost zahraničních investorů v místní ekonomice lze hodnotit velmi pozitivně z pohledu záměru revitalizace vybraného objektu.

Obsahem Strategického plánu pro rozvoj města Most pro rok 2021-2027 jsou v sekci Podnikání tři hlavní strategické cíle a těmi jsou:

- rozvoj podnikatelských ploch
- podpora malého a středního podnikání
- regenerace brownfieldů.

Právě poslední cíl tematické oblasti Podnikání souvisí se zvýšenou aktivitou v rámci regenerace nevyužívaných anebo zanedbávaných území na území města Most. Tyto revitalizační aktivity budou cílit na jejich opětovné plnohodnotné využití v dalším rozvoji města, a to takovým způsobem, aby danému území revitalizace přinesla nové a v lokalitě potřebné funkce. V kontextu podpory podnikání by se mělo jednat zejména o využití brownfieldů pro aktivity podnikatelského charakteru. Pro naplnění cíle je potřeba daný brownfield řádně identifikovat a definovat strategii obnovy tak, aby město maximálně naplnilo jeho potenciál v kontextu své rozvojové vize a specifických potřeb. (Strategický plán rozvoje města Most 2021-2027)

Součástí strategického plánu je také vize pro rok 2027 v oblasti Podnikání: Město Most je vyhledávanou lokalitou a sídlem stabilizovaných a známých investorů z různých oborů s vyšší přidanou hodnotou, s navazujícím dynamickým sektorem malého a středního podnikání, ale také sítí kvalitních komerčních služeb. Město má dle výše zmíněného v plánu podpořit podnikání a rozvoj kvalitních služeb, což bude nástrojem pro motivaci potenciálních a stávajících občanů k trvalému životu ve městě a udržení další generace.

Z tohoto důvodu bude cílem všech tří návrhů revitalizace rozvoj podnikání ve městě, čímž přirozeně dojde ke zvýšení pracovních míst a potenciálně i ke snížení nezaměstnanosti, a zároveň se zde nabízí příležitost v podobě přilákání potenciálních investorů.

## **10 Návrhy revitalizace kasárny St. Lucia**

Řešená budova se nachází mezi dvěma již zrekonstruovanými budovami bývalých kasáren. Budova po levé straně předmětného brownfieldu, která v minulosti sloužila jako důstojnická jídelna a strážnice s vězením, prošla celkovou revitalizací a od roku 2002 se zde nachází italská restaurace. Budova, která se nachází po pravé straně řešeného objektu prošla rekonstrukcí exteriéru a částečnou rekonstrukcí interiéru. Prostory budovy nejsou v současnosti využívány.

Níže navrhované projekty řeší revitalizaci lokality splňující parametry brownfield a současně i záchranu kulturní památky. Přispěje ke zkvalitnění občanské vybavenosti města a jeho celého spádového území. Současně vytvoří i nová pracovní místa. Projekty jsou v souladu s platnými strategickými dokumenty města a vychází z potřeb jeho obyvatel, které jsou mimo jiné doprovázeny nespokojeností obyvatel města Most. Revitalizaci by mohli ocenit jak obyvatelé města Most, tak obyvatelé okolních měst, ale také vzhledem k blízké hranici, bude hrát velkou roli spolková republika Německo.

Cílem této kapitoly bude vytvořit podmínky vhodné pro maximální využití objektu, ale také začlenění do vnitřní infrastruktury města Most.

V minulých letech bylo vytvořeno několik projektů k revitalizaci tohoto brownfieldu, bohužel žádný z nich nebyl doposud zrealizován. Mezi nejúspěšnější návrhy patřilo vytvoření česko-německého centra. Bohužel realizace tohoto projektu je stále v nedohlednu, jelikož nebyla doposud vytvořena dotační žádost.

## **10.1 Návrh č. 1 – Rekreační wellness centrum**

### **10.1.1 Definování cíle projektu**

Jak již vyplynulo z předběžných analýz, dle strategického plánu rozvoje města Most do roku 2027 je ve městě patrné demografické stárnutí obyvatel. Při stávajícím trendu nízké porodnosti a zvyšující se naději dožití lze i do budoucna očekávat narůst seniorské populace nesoucí s sebou, mimo jiné, také nároky na vybrané služby.

Nejen proto je záměrem prvního návrhu vytvořit z bývalé kasárny rekreační wellness centrum. Pokud by ve městě, ve kterém žije více než 66 tisíc obyvatel, zmíněné centrum vzniklo, došlo by tak ke zvýšení zdravotního cestovního ruchu ve městě i v kraji. Ve městě se nachází pouze dvě zařízení, které poskytují podobné wellness služby.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, v této fázi se provádí analýza rizik a celkové ohodnocení lokality a následuje příprava programu prací. Neméně důležité je také zajištění financování a všech potřebných povolení. Dalším krokem je také vyhlášení výběrového řízení, kde probíhá výběr a schválení dodavatelů.

Ačkoli je region Most pro některé své historické krásy, kulturní a sportovní akce turisticky vyhledávanou lokalitou, v oblasti doplňkové rekreační volnočasové infrastruktury zatím nenabízí návštěvníkům a turistům služby odpovídající úrovni a rozsahu. Nedostatek je poté převážně patrný v oblasti péče o tělo a regeneraci tzv. wellness služby. Související služby poskytuje např. Aquadrom Most, kde se nachází vnitřní bazén s masážními tryskami, dále parní komora a sauna. Dalším příkladem je hotel Kapitol, který nabízí pronájem privátního wellness v podobě sauny a vířivky pro ubytované hosty, ale také pro veřejnost, komplexní přístup ve městě ale zcela chybí. Cíl projektu podle metody SMART je uveden na následující straně na obr. č. 14.

<b>S</b>	<b>Projekt vybudování wellness centra ve městě Most s možností spolufinancování z dotací je dostatečně specifický a jedinečný projekt, který by mohl na Mostecku vzniknout.</b>
<b>M</b>	<b>Projekt a jeho stanovený cíl bude měřen na základě návštěvnosti wellness centra a jeho konkurenceschopnosti.</b>
<b>A</b>	<b>Tímto projektem se v městě Most rozšíří stále slabá nabídka volnočasových aktivit v oblasti wellness.</b>
<b>R</b>	<b>Realizací vznikne komplexní zóna pro odpočinek a regeneraci ve městě a dojde tak k další nabídce atraktivní volnočasové aktivity pro obyvatele města.</b>
<b>T</b>	<b>Cíle by mělo být dosaženo do roku 2030.</b>

Obrázek 14 - Cíl projektu REKREAČNÍ WELLNESS CENTRUM dle metody SMART  
Zdroj: Vlastní zpracování

Předkládaný projekt reaguje na velice chabou nabídku volnočasových aktivit a regenerace v oblasti Mostecku a snaží se zaplnit mezery ve stále se zvyšující poptávce po wellness produktech u lidí obecně. Předmětem projektu je vybudování komplexního wellness centra s možností úplné relaxace těla, a to jak pro místní obyvatele, tak pro turisty, kterým by při existenci tohoto centra vznikla další alternativa proč strávit více času ve městě Most. Projekt je postavený na zbudování odpovídajícího centra a zároveň je při přípravě projektu zohledněn požadavek efektivity a smysluplnosti investice a velikost areálu. Také jeho finanční náročnost je přizpůsobena velikosti spádového území města Most a turistické atraktivitě tohoto regionu. Kapacita zařízení je tedy v maximální míře přizpůsobena počtu turistů a návštěvníků, kteří do tohoto regionu zavítají, aby zařízení nebylo v provozní fázi ani přeplněné ani poloprázdné, a tedy příliš ztrátové.

Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, kasárna se nachází ve velmi dobré lokalitě, v bohatší části Mostu, což s sebou nese řadu výhod. Mapovaný objekt má celkem 3 nadzemní podlaží. Přízemí a první podlaží se rozprostírají po celé půdorysné ploše. Druhé podlaží tvoří pouze středová část, zbylá křídla obsahují pouze nosnou konstrukci krovu. Nad obývanou plochou druhého podlaží se nachází ještě půdní prostory, které jsou v současnosti zrekonstruované, a do kterých však nebyl stálý přístup.

Posláním projektu je podpořit město Most jako destinaci cestovního ruchu a zvýšit nabídku vybraných wellness služeb. V privátní, komerční části by mohlo dojít k vybudování rekreačního wellness centra, tudíž bude poskytováno větší množství služeb. V zamýšleném projektu se počítá se službami, které jsou vypsány níže.

Při vnitřní přestavbě objektu se bude dbát o co nejefektivnější rozvržení wellness centra. Objekt bude mít po rekonstrukci výrazně jiný účel, než pro jaký byl původně vybudovaný. Budova bude rozdělena do několika funkčních celků.

### **Přízemí**

Při vstupu do budovy se v přízemí bude nacházet recepce s potřebným zázemím. Z recepce se dále zákazník dostane do prostorů v levém křídle budovy, kde se budou nacházet hromadné šatny se sociálními zařízeními a sprchami. Ze sprch bude přístupná hlavní část s vybudovaným relaxačním bazénem s masážními tryskami. V pravém křídle by mělo dojít ke zřízení restaurace, která bude sloužit jak hostům wellness centra, tak veřejnosti, ale také potřebám přilehlého gymnázia. Dále bude v přízemí vybudována kavárna s posezením, které bude průchozí na venkovní terasu, která se musí v první řadě přistavit k budově.

### **První a druhé podlaží**

V prvním i druhém podlaží je plánován wellness areál, který je připraven k dlouhodobému nájmu s investicí nájemce, v projektu proto nevystupují ani jeho příjmy, ani jeho náklady. Wellness centrum bude nabízet služby jako jsou masáže, kosmetická péče, relaxační koupele, sauna, vířivka, solárium apod. Na druhém podlaží se kromě prostorů sloužících pro wellness služby, bude nacházet zázemí pro zaměstnance wellness centra.

### **Podkroví**

Podkrovní prostory by sloužily jako odpočinková zóna. Je nutné zajistit požární ochranu stávající dřevěné konstrukce a vytvořit střešní okna pro přívod denního světla. Současně je zde také nutnost mít bezbariérový přístup výtahem, který bude součástí rekonstrukce vnitřních prostor.

## **10.1.2 SWOT analýza**

Na obrázku č. 15 je znázorněna SWOT analýza pro projekt wellness centra, jakožto v jednom z nejjednodušších a současně nejpraktičtějších analytických nástrojů. První dvojice se věnuje vnitřním stránkám projektu, druhá dvojice popisuje externí vlivy, na které nemá dopad chování realizátorů určitého projektu, ale se kterými je nutné počítat.

Silné stránky		Slabé stránky	
Dostatečné prostory pro wellness centrum		Nesoulad se strategickým plánem rozvoje města	
Vhodná poloha umístění ve městě		Vstupní kapitál pro projekt takového rozsahu	
Celoroční využití centra		Neatraktivní město	
Komplexní wellness služby na jednom místě		Vysoké provozní náklady centra	
Dopravní dostupnost a parkování		Finanční náročnost revitalizace	
Dostatek stavebních firem v okolí		Personální obsazení s potřebnou kvalifikací a praxí k zajištění kvalitních služeb	
Příležitosti		Hrozby	
Rozšíření příležitostí pro využití wellness služeb		Pokles zájem obyvatel o wellness služby	
Podpora aktivit seniorů a všech věkových skupin		Problémy se získáním dotací	
Rozvoj cestovního ruchu		Neschopnost financování provozu centra	
Zvýšení atraktivity města		Pokračující odliv obyvatel	
Přilákání nových investorů do města		Nenalezení investora	

Obrázek 15 - SWOT analýza pro projekt REKREAČNÍ WELLNESS CENTRUM  
Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy vyplývá, že silnou stránkou projektu jsou prostory, které dispozičně vyhovují zřízení projektu toho typu. Další silnou stránkou wellness centra je jeho celoroční využití. Slabou stránku mimo jiné představuje skutečnost, že tento typ projektu není v úplném souladu se strategickým plánem rozvoje města. Slabou stránkou je dále finanční náročnost, jelikož se jedná o projekt velkého rozsahu. Mezi příležitosti projektu lze zařadit podporu cestovního ruchu, přilákání nových investorů do města, zvýšení atraktivity města a v neposlední řadě je to vytvoření nových pracovních pozic, snížení nezaměstnanosti a rozvoj podnikatelských příležitostí. Mezi hlavní hrozby projektu patří postupný odliv obyvatel města nebo nenalezení vhodného investora.

### **Předprojektová fáze**

V této fázi byly analyzovány možnosti vzniku nového wellness centra. Na základě analýz bylo rozhodnuto, že bude zpracován projekt nového centra volnočasových aktivit a wellness procedur v Mostě tak, aby bylo případně možné požádat o dotace z některého z dotačních titulů. Dále se rozešle žádost o zpracování nabídky firmám zabývajícím se budováním wellness center, a na základě zpracování nabídek a ukončeného výběrového řízení bude vybrán dodavatel či dodavatelé, kteří zabezpečí realizaci projektu.

## **Projektová fáze**

V této fázi projektu vítěz výběrového řízení provede stavební rekonstrukci a asanaci budovy a vystaví nové wellness centrum dle předem doložené 3D vizualizace. Dodá veškerou technologii a techniku a zprovozní ji dle stanoveného harmonogramu. Jedná se zejména o zprovoznění techniky potřebné k provozování wellness centra se všemi nezbytnými úkoly dle právních norem, bezpečnosti a funkčnosti zařízení. Současně vedení provede výběrová řízení na volná pracovní místa, která vybudováním wellness centra vzniknou. V neposlední řadě dojde k zahájení reklamní kampaně propagující nové wellness centrum.

## **Realizační tým**

Hlavní osobou a vedoucím realizačního týmu bude majitel objektu Ing. Milan Machovec, který dlouhodobě sledoval stav nemovitosti, v němž se mohou jednotlivé projekty odehrávat a posouzením vlastních možností a získaných zkušeností s jinými projekty došlo k rozhodnutí objekt zakoupit a připravit k revitalizaci. Nicméně v současnosti začíná přebírat stále více aktiv projektů syn Ing. Milana Machovce pan Ing. Jan Machovec. Po absolvování ČVUT stavební fakulty má zde možnost realizovat své nabyté zkušenosti ze školy.

Kromě personálního obsazení projekčního týmu budou během revitalizace hrát důležitou roli zaměstnanci stavební a dodavatelské firmy, úředníci ze stavebního úřadu a další osoby, které budou při realizaci wellness centra zapojeni do projektu. V poslední části projektu, která se již týká wellness provozu za plného chodu, jsou za personální obsazení považováni všichni zaměstnanci wellness centra. Projektový tým bude ve všech třech návrzích revitalizace tvořen čtyřmi kvalifikovanými osobami, které v případě potřeby budou spolupracovat s dalšími odborníky.

## **Vedoucí projektu**

Bude člen projektového týmu, hlavní iniciátor projektu, který bude zajišťovat personální obsazení. Vedoucí projektu bude mít na starost kompletní dozor nad celým projektem, dodržováním časového harmonogramu a financí.

## **Odpovědná osoba a ekonomické zajištění**

Tedy ekonomický člen projektového týmu. Osoba, která bude působit po dobu celého projektu jako dozor nad celým projektem, a která bude působit jako ekonom projektu, a také bude působit v realizační fázi jako finanční expert a účetní.

## **Koordinace činností**

Tedy koordinátor, zástupce v projektovém týmu z oblasti stavebnictví, který po dobu celého projektu bude řídit jednotlivé činnosti.

## **Právní odpovědnost**

Bude mít na starost poslední člen projektového týmu, který bude jako právní dohlížet v přípravné fázi jako kontrola a tvorba veškeré dokumentace potřebné k zahájení projektu.

Během fáze realizace bude zapotřebí ještě odborníků ze stavební firmy zaměřující se na stavbu wellness center, designerů a v neposlední řadě dělníků na stavební práce. Personalista bude mít rozhodující slovo při výběru vhodných kandidátů na obsazení pracovních pozic.

### **10.1.3 Činnosti spojené s projektem**

Projekt nového wellness centra v Mostě je komplexním projektem, který přivede k životu budovu, která je v současnosti nevyužívaná a chátrá. Pro lepší orientaci bude projekt rozdělen do dvou hlavních fází.

#### **Předpokládané činnosti spojené s první fází projektu:**

- vypracování projektové dokumentace,
- nalezení vhodné dodavatelské firmy,
- odsouhlasení projektové dokumentace příslušnými orgány,
- vyřízení příslušného stavebního a územního rozhodnutí.

V této fázi projektu bude důležité mít kvalitně zpracované podklady. Důležité bude také správné přednesení a prezentace projektu na Magistrátu města Most a získání podpory zastupujících orgánů města pro potenciální finanční podporu tohoto projektu. Očekávaný výsledek této fáze je schválení projektu majitelem objektu, podpoření projektu městem a získání potřebných stavebních povolení pro realizaci druhé části projektu, a tedy vybudování wellness centra ve zmíněné budově.

#### **Předpokládané činnosti spojené s druhou fází projektu:**

- projektová dokumentace k wellness centru,
- ohlášení staveb a stavebního povolení,
- provedení rekonstrukce,
- zavedení inženýrských sítí,
- zapojení všech technologií potřebných ve wellness centru,
- terénní úpravy,
- schválení rekonstrukce a získání kolaudačního souhlasu,
- zkušební provoz,



- hledání vhodných kandidátů k obsazení volných pracovních pozic,
- zahájení provozu wellness centra,
- ukončení projektu.

Tedy fáze projektu, ve které dochází ke skutečné rekonstrukci a přestavbě objektu na požadované wellness centrum. V této fázi je důležité se zaměřit na kvalitní výběr stavební i dodavatelské firmy a spolupracovat s kontrolními institucemi.

Jelikož má předmětný objekt především problémy z hlediska stavebně technického, které jsou méně významné, a které nemají vliv na samotnou existenci budovy, nebude v průběhu revitalizace docházet k demolici objektu. Dojde k zachování nosného skeletu budovy a jeho rekonstrukci, zejména rekonstrukci interiéru. V první řadě musí před hlavními stavebními pracemi dojít k odvlhčení, jelikož na stavu vnitřních omítek se podepsalo mnohaleté působení vnějších klimatických vlivů z důvodů absencí okenních výplní, kdy uvnitř stavby panovaly téměř stejné podmínky jako vně. Vápenné omítky jsou místy opadané jak na stropě, tak na stěnách. Bude tedy zapotřebí sanace vlhkého zdiva, na což bude třeba využít speciálních odvlhčovacích technik a přístrojů, které dokážou tento problém odstranit. Je však třeba myslet na to, že využití těchto technik je poměrně nákladné a celou revitalizaci prodraží. Dále bude potřeba budovu kompletně vyklidit, tedy odvézt zbytek suti a dalšího interního materiálu.

Výsledkem úspěšně realizované druhé části projektu pak budou nově vytvořené prostory wellness centra v bývalém objektu kasáren v Mostě. V neposlední řadě je nutno podotknout, že celý proces revitalizace bude pod dohledem památkářů z důvodu zapsání objektu na seznam kulturních památek.

#### **10.1.4 Časový harmonogram**

V Ganttově diagramu jsou znázorněny činnosti v jednotlivých etapách projektu s časovým rozvržením dle naplánovaného harmonogramu. V diagramu jsou znázorněny pouze ty činnosti, které v sobě zahrnují další dílčí činnosti, a které jsou pro projekt klíčové. Následně je v diagramu znázorněno jejich uspořádání v čase včetně vzájemných vztahů mezi nimi. Časový harmonogram v podobě Ganttova diagramu pro návrh rekreačního wellness centra je znázorněn níže v na obrázku č. 16.



### 10.1.5 Finanční plán

Po sestavení časového harmonogramu jednotlivých činností, které jsou potřeba k úspěšnému dokončení projektu revitalizace, je dalším krokem sestavení návrhu finančního plánu.

Návrh finančního plánu je rozdělen do několika klíčových skupin činností, které jsou posléze detailněji rozepsány. Finanční plán zahrnuje běžné investiční náklady, ale také případné rezervní náklady, což zachycuje tabulka č. 10, která je zobrazena níže.

Návrh finančního plánu	
Administrativa	30 000 Kč
Projektová dokumentace	400 000 Kč
Hlavní stavební práce	40 000 000 Kč
Vnitřní vybavení	35 000 000 Kč
Terénní úpravy	3 000 000 Kč
Rezerva	5 000 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>83 430 000 Kč</b>

Tabulka 10 - Návrh finančního plánu pro projekt REKREAČNÍ WELLNESS CENTRUM  
Zdroj: Vlastní zpracování

Administrativní náklady zahrnují především notářské služby potřebné k ověření smluv, náklady spojené s kolaudací, žádosti apod. Další náklad, který v rámci projektu vznikne je náklad na vypracování projektové dokumentace, jelikož právě ta je nezbytná pro získání stavebního povolení, sestavení rozpočtu pro výběr správného dodavatele a pro správnou realizaci stavby.

Další skupinou nákladů jsou hlavní stavební práce, do kterých jsou zahrnuty především bourací práce, asanace vlhkého zdiva, rekonstrukce všech podlaží a zhotovení prostor pro bazén, wellness služby, ale také pro restauraci a kavárnu. Tato skupina činností dále zahrnuje zavedení inženýrských sítí, zapojení veškeré elektroinstalace a technologií potřebných pro provoz wellness centra.

Terénní úpravy zahrnují náklady na vyčištění pozemku, odvoz odpadu a pozůstalé suti, úprava stávající zeleně nebo zemní práce po stavbu parkoviště. Další součástí terénních úprav bude oplocení pozemku, vykácení nevhodných dřevin, osázení prostoru trávnikem, popřípadě novými stromy či keři.

Vnitřní vybavení wellness centra, které bylo vyčísleno na 35 000 000 Kč, bude tvořit např. bazén, který se bude nacházet v interiéru wellness centra a bude

mít přelivnou hranu, která je v provozu nezbytná především z hygienického hlediska. Součástí bazénové haly budou také sprchy, lehátka a šatny. Ve wellness zóně, tedy v prvním a druhém podlaží, se bude nacházet masážní místnost. Součástí této místnosti budou čtyři masérské stoly. Ve wellness zóně bude dále vnitřní vybavení jako je parní sauna a finská sauna, v jejichž interiéru budou lavice do písmene U. Nezbytnou součástí bude také vířivka, která bude mít kapacitu max. 6. Mezi vnitřní vybavení restaurace a kavárny řadíme především vybavení kuchyně, vybavení kavárny, stoly, židle, osvětlení apod. Nedílnou součástí úprav interiéru centra bude také zhotovení a vybavení sociálního zařízení. Poslední skupinou nákladů je tzv. rezerva, která byla stanovena na 5 000 000 Kč. Část rezervy by se měla využít jako náklad na propagaci rekreačního wellness centra.

### **10.1.6 Rizika projektu a jejich hodnocení**

Rizika projektu ukazují přehled předběžných rizik týkajících se uskutečnění vybraného projektu. Každý projekt, tudíž i projekt revitalizace sebou nese určité množství rizik a překážek, jak při samotném začátku realizace, tak po celou dobu své existence. V tabulce níže jsou vypsána rizika, která mohou v projektu revitalizace kasárny na wellness centrum nastat. U každého z rizik je znázorněno hodnocení jeho míry, které bude probíhat na základě trojčlenné škály, tedy nízká – střední – vysoká, stejně jako pravděpodobnost vzniku rizika. Dále bude u každého rizika představena osoba, která bude zodpovědná za řízení těchto rizik a bude uvedeno opatření proti riziku neboli strategie proti riziku.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Míra rizika	Zodpovědnost	Strategie proti výskytu
Nedostatek v projektové dokumentaci	Střední	Vysoká	Vedoucí projektu	Dostatečná konzultace s odborníky z oboru
Vyšší provozní náklady než v projektové dokumentaci	Střední	Střední	Vedoucí projektu	Minimalizace výdajů
Nedostatečná poptávka po wellness službách	Střední	Vysoká	Vedoucí projektu	Vysoká kvalita služeb, vhodná reklama
Nereálně nasravené parametry v projektu	Nízká	Nízká	Zadavatel	Dostatečná konzultace s odborníky z oboru
Výběr nekvalifikovaného dodavatele	Nízká	Střední	Vedoucí projektu	Vhodné výběrové řízení na dodavatelské firmy
Nedodržení časového harmonogramu	Střední	Vysoká	Koordinátor	Uzavření smlouvy s patřičnými sankcemi
Neobdržení dotace	Střední	Vysoká	Právní zajištění	Dobrá projektová dokumentace, průhlednost investice
Nedodržování termínů dodávek materiálu	Střední	Střední	Dodavatel	Pojistná zásoba materiálu, uzavření smlouvy s dodavatel s patřičnými sankcemi
Špatná dostupnost plánovaných zdrojů	Střední	Nízká	Vedoucí projektu	Vytvoření dostatku komunikačních kanálů mezi jednotlivými členy projektu
Nekvalitní projektový tým	Nízká	Nízká	Vedoucí projektu	Vhodný výběr zkušených manažerů
Nedodržení rozpočtu	Střední	Střední	Ekonom projektu	Uzavření smlouvy s patřičnými sankcemi
Nenalezení investora	Vysoká	Vysoká	Vedoucí projektu	Zajištění jiných zdrojů financování
Pracovní úraz	Nízká	Střední	Vedoucí projektu, koordinátor	Zajištění kvalitních pracovních podmínek a poučení o bezpečnosti práce
Porucha stroje	Střední	Vysoká	Koordinátor	Pravidelná kontrola strojů a jejich včasné opravy
Obtížnost instalace inženýrských sítí	Vysoká	Vysoká	Stavební firma	Důkladná příprava pozemku a jeho vyčištění
Vady po rekonstrukci	Nízká	Střední	Stavební firma	Výběr spolehlivé stavební společnosti

Tabulka 11 – Rizika spojená s projektem REKREAČNÍ WELLNESS CENTRUM  
Zdroj: Vlastní zpracování

Rizika, kterým by se měla věnovat největší pozornost v rámci projektu wellness centra jsou následující:

### **Nedostatek v projektové dokumentaci**

Pravděpodobnost výskytu nedostatků v projektové dokumentaci není až tak vysoká, jelikož na její zhotovení přímo dohlíží zadavatel projektu. V případě chyb v dokumentaci by se mohl vyskytnout problém s vydáním stavebního povolení, což by vedlo k posunu časového plánu projektu. Tudíž by projekt nebyl dokončen ve stanoveném termínu, míra tohoto rizika je tedy vysoká.

### **Nedostatečná poptávka po wellness službách**

Nízká návštěvnost wellness centra ze strany zákazníků a celkový nezájem o nabízené služby představuje pro centrum velkou hrozbu. V případě, kdy by tato situace nastala, znamenalo by to pro centrum nízké tržby, které by

nemusely pokrýt provozní náklady centra. Proto je důležité hned na začátku projektu zvolit vhodnou reklamu.

### **Nedodržení časového harmonogramu**

Riziko, že zhotovitel nedodrží termín dokončení rekonstrukce, se dá omezit na minimum prostřednictvím uzavření smlouvy s patřičnými sankcemi zhotoviteli.

### **Neobdržení dotace**

V tomto případě se jedná o riziko, které se dá minimalizovat např. kvalitně zpracovanou projektovou dokumentací a průhledností investice na základě kterých jsou žádosti posuzovány a schvalovány.

### **Nenalezení investora**

Tomuto riziku lze předejít tím, že zadavatel projektu zvolí jinou formu financování, např. zažádá o dotaci, o bankovní úvěr apod.

### **Porucha stroje**

Porucha strojů může být více či méně závažná. Záleží přímo na charakteru daného stroje. Nefunkčnost většího stroje může způsobit pozastavení prací, což by pravděpodobně mělo za následek zpoždění celého projektu.

### **Obtížnost instalace inženýrských sítí**

Tomuto riziku lze předejít především důkladnou přípravou pozemku a jeho vyčištěním. Problémy spojené s instalací inženýrských sítí souvisí především s celkovým zdržením stavby z časového hlediska.

## **10.1.7 Zdroje financování**

Tato podkapitola se bude zabývat možnými zdroji financování projektu revitalizace, tedy možnostmi čerpání finančních prostředků v částečné nebo plné výši. Investiční projekt takového rozsahu v současnosti nelze realizovat bez zajištění dostatku financí v předprojektové fázi projektu. Vhodnými cestami k financování tohoto projektu jsou finanční prostředky prostřednictvím soukromého investora, nebo prostřednictvím dotací z veřejných peněz nebo kombinace obou zmíněných možností. Příklady možných způsobů financování tohoto projektu jsou vypsány níže.

### **Soukromý investor**

Zajištění dostatku finančních prostředků na tento projekt vede přes nalezení soukromého investora, který má podobný zájem o rozvoj města Most a služeb

wellness v tomto městě. Představením projektu a jeho výhod může pomoci s možným zapojením soukromého investora do projektu a zisku potřebného kapitálu k uskutečnění tohoto investičního záměru. Dále pak v tomto případě bude záležet na investorovi, jakým směrem se dané wellness centrum bude ubírat a kolik finančních prostředků bude ochoten soukromý investor poskytnout. V tomto případě by musela být revitalizace financována především ze zdrojů soukromého investora, který je přesvědčen, že jeho záměr bude realizovat zisk. Jedná se především o zóny s výhodnou polohou, což kasárna St Lucie je.

### **Dotace**

Druhým způsobem zisku finančních prostředků na realizaci daného projektového záměru je vypracování žádosti o investiční dotaci k jednomu z možných poskytovatelů finančních dotací v České republice a Evropské unii. Převážně se jedná o dotační tituly z EU, státu, kraje, nebo města. U investičního projektu takového rozsahu se spíše předpokládá poskytnutí dotace od EU pro podnikatelské využití.

### **Ministerstvo pro místní rozvoj ČR**

Pro projekt stavby wellness centra by mohl být klíčový program, který nese název Podpora revitalizace území. V rámci tohoto programu je možné využít tzv. podprogram s názvem Revitalizace a výstavba. Tento podprogram je zaměřen především na města a obce s rizikem vzniku sociálně vyloučené lokality, které jsou mimo jiné hlavní problém města Mostě. Součástí podprogramu je např. demolice objektu nebo celková revitalizace prostor, včetně možné výstavby objektu, který bude sloužit jinému účelu než sociálnímu bydlení. Cílem podprogramu je upravit území tak, aby jej bylo možné znovu plnohodnotně využít v dalším rozvoji města nebo obce a zamezit tak vzniku oblastí se sociálním vyloučením. Jediným úskalím této formy finanční podpory je nutnost odkupu objektu brownfieldu ze soukromého vlastnictví do vlastnictví města. ([www.mmr.cz](http://www.mmr.cz))

### **10.1.8 Shrnutí**

Socioekonomickým přínosem rekreačního wellness centra bude pro všechny potencionální návštěvníky zlepšení stavu infrastruktury pro volnočasové aktivity. Projektový záměr přispěje ke zlepšení podmínek pro trávení volného času, resp. trávení volného času regenerací a odpočinkem v novém wellness centru. Dalším socioekonomickým přínosem bude uspokojení zájmu turistů přijíždějících do města nebo zvýšení atraktivnosti města nabídkou nových turistických lákadel jako jsou wellness služby. V neposlední řadě nově

vybudované wellness centrum může také přispět k udržení návštěvníků ve městě. Dále se dá předpokládat obstojná konkurenceschopnost projektu v rámci jeho strategického umístění, celoročního využití, ale především komplexnost nabízených služeb v dostatečných prostoru pro soukromí a pohodlí potenciálních návštěvníků.

Celková doba trvání projektu návrhu wellness centra je odhadována na ca 31 měsíců. Finanční náročnost revitalizace je odhadována na 83 430 000 Kč. Tato částka v sobě zahrnuje také nezbytnou rezervu. Rizik, které mohou v rámci projektu wellness centra vzniknout bylo v tomto návrhu představeno celkem 16. U sedmi z nich byla stanovena vysoká míra rizika, a proto pro ně bylo navrženo opatření. U zbylých rizik byla stanovena nízká či střední míra rizika, nepředstavují tedy větší hrozbu pro výsledek celkové revitalizace

## **10.2 Návrh č. 2 – Víceúčelové kulturní centrum**

### **10.2.1 Definování cíle projektu**

Město Most jako druhé největší město regionu Severozápad postrádá další možnosti kulturního využití pro své občany. Dle strategického plánu rozvoje města Most pro rok 2021–2027, chce město více pořádat a podporovat pravidelné kulturní a společenské akce. Větší a významnější kulturní akce by měly být propagovány tak, aby přilákaly široké návštěvnické publikum a podpořily pozitivní image města. Dle plánu by kulturní aktivity na území města měly být podporovány s využitím dotací ze státního a krajského rozpočtu a dalších zdrojů.

Tyto skutečnosti a především fakt, že kulturní stránka města zaostává, jsou také hlavním důvodem vybudování víceúčelového kulturního centra. Předmětem projektu je realizace uceleného a komplexního souboru činností, které povedou k revitalizaci v současnosti nevyužívaného areálu. Projekt revitalizace by měl řešit zlepšení celkového kulturního využití pro občany města Most, ale také pro občany z okolích měst či turistů. Hlavním důvodem, proč by mělo být ve městě kulturní centrum je ten, že město zaostává, co se kulturní stránky týče. Dále revitalizací na víceúčelové kulturní centrum dojde k zatraktivnění města a vytvoří se nové podnikatelské příležitosti.

Záměr projektu je tedy vytvořit centrum pro podporu kreativních profesí, uživatelům poskytnout pracovní prostory – studia, ateliéry, dílny, zkušebny, zasedací a společenské místnosti, umělecké rezidence a veřejnosti poskytnout kulturně-komunitní a společenské služby.

Prostory jsou velice dobře využitelné pro aktivity spojené s uchováním, prezentací, interpretací a výukou historických segmentů výtvarného a hudebního umění. Zrekonstruované půdní prostory by mohly mimo jiné



sloužit jako prostory pro módní přehlídky a akce podobného charakteru. Podobné akce související s touto koncepcí již v budově proběhly.

### **Uskutečněné projekty**

Majitel objektu se i přes stávající stav budovy snaží vnést do lokality život, proto zde bylo uspořádáno již několik společenských akcí, namátkou:

- komentované prohlídky o historii kasáren
- jazzový koncert
- přednášky pro studenty místního gymnázia o historii areálu
- přednáška o architektuře města Most
- výstava obrazů Elišky Kulíkové
- a jiné. (Facebooká stránka kasárny St. Lucia)

Akce byly vždy přístupné veřejnosti a prezentovány i v místních médiích. Některé z těchto událostí zveřejnila také oficiální webová stránka Města Most. Propagace těchto akcí na stránkách města napomůže informovanosti obyvatel o jednotlivých akcích v potenciálním kulturním centru. (<https://www.mesto-most.cz/velka-vystava-v-kasarnach/a-12457>)

Ve městě není moc míst s tak výjimečným potenciálem pro poskytování kulturních služeb laické i odborné veřejnosti. Mimo jiné by projekt mohl sloužit také jako vzor ekonomicky udržitelného využití jiných kulturních památek daného typu v České republice.

O kulturní dům a o tradiční i netradiční akce by mohli mít zájem především turisté, kteří tuto oblast navštěvují především kvůli památce, jako je např. již zmiňovaný kostel Nanebevzetí Panny Marie, hrad Hněvín nebo Oblastní muzeum, které se nachází jen pár set metrů od řešeného objektu.

Stejně jako v předchozím návrhu by součástí víceúčelového kulturního centra bylo restaurační zařízení s kavárnou. Cíl projektu podle metody SMART je znázorněn níže na obr. č. 17.

<b>S</b>	<b>Projekt vybudování multifukčního kulturního centra pro poskytování moderních kulturních a vzdělávacích služeb různým skupinám odborné a laické veřejnosti</b>
<b>M</b>	<b>Projekt a jeho stanovený cíl bude měřen na základě návštěvnosti kulturního centra, tedy zájmu ze strany veřejnosti a jeho konkurenceschopnosti.</b>
<b>A</b>	<b>Projektem ve městě Most vznikne kulturně společenské zázemí a zároveň bude tento projekt sloužit jako modelový příklad pro další projekty zaměřené na obnovu a využití příslušného brownfieldu</b>
<b>R</b>	<b>Realizací dojde k oživení národní kulturní památky a následného zajištění kulturního a vzdělávacího využití objektu.</b>
<b>T</b>	<b>Cíle by mělo být dosaženo do roku 2030.</b>

Obrázek 17 - Cíl projektu VÍCEÚČELOVÉ KULTURNÍ CENTRUM dle metody SMART  
Zdroj: Vlastní zpracování

Je také nutno konstatovat, že do současné doby není dostatečně připomínána minulost města Most. Orientace projektu bude také vedena zejména k budoucnosti, s připomenutím společné česko-německé historie. Řada autorů jednotlivých expozic by zde mohla vystavit svou celoživotní práci a přenechat ji následujícím generacím.

Díky celoročně pořádaným akcím a strategické poloze blízko centru města by se kasárna mohla stát frekventovaným veřejným prostorem. Mimo jiné revitalizace v podobě kulturního centra by mohla přispět také k řešení dlouhodobého problému s vylidňováním města. Sekundárním cílem je zatraktivnit centrum města a jeho okolí pro obyvatele a pro návštěvníky a investory.

Budova centra, především její druhé podlaží a půdní prostory, budou sloužit především k organizování kulturních a společenských akcí. Část budovy bude také využívána pro komerční účely.

Pronájem prostor kulturního centra bude vázán na uzavření smlouvy o krátkodobém pronájmu, jejíž součástí je kalkulace, povinnosti nájemce, provozní a technické podmínky k zabezpečení požární ochrany při akcích, kterých se zúčastní větší počet osob. Po ukončení akce předá nájemce pronajaté prostory zpět zaměstnanci centra v původním stavu. Pro krátkodobé pronájmy bude možné využít prostory centra kterýkoli den v kalendářním roce.

Objekt bude mít po rekonstrukci, stejně jako v předešlém případě, výrazně jiný účel, než pro jaký byl původně vybudovaný. Budova bude opět rozdělena do několika funkčních celků.

## Přízemí

V levém křídle budovy je plánováno vybudování komerčních prostor. To bude vyžadovat zásah do stávající nosné konstrukce ve formě vybourání otvoru do nosné stěny oddělující oba hlavní prostory. Tento otvor je nezbytný z důvodu propojení dvou prostor a umožnění pohybu po celém prostoru. V pravém křídle je naplánována restaurace se zázemím. Tento prostor bude opět vyžadovat obdobný zásah. Provoz restaurace bude vyžadovat především bezbariérový přístup, a to jak pro hosty, tak pro zásobování.

## První podlaží

Zde se budou nacházet kanceláře a kavárna s pražírnu. Provoz kavárny a pražírny bude opět vyžadovat bezbariérový přístup. V prostorech vedle schodiště je tedy nutné vybudovat výtah spojující všechna podlaží.

## Druhé podlaží a podkroví

Tyto prostory budou sloužit především pro kulturní účely. V tomto případě nejsou potřeba žádné zvláštní úpravy dispozice tohoto centra. Dojde především k vybudování jednotlivých místností. Prostor v podkroví je specifický přítomností konstrukce krovu. Je tedy velmi členitý a hodí se pro výstavní účely, módní přehlídky, divadelní představení atd.

## 10.2.2 SWOT analýza

Na následujícím obrázku je pro shrnutí vytvořena stručná SWOT analýza projektu, která může efektivně napomoci především v počáteční fázi projektové přípravy, a to zejména jako pomocný nástroj pro rozhodování.

Silné stránky	Slabé stránky
Projekt je v souladu se strategickým plánem města	Nedostatečné příležitosti pro kulturní využití
Zájem lidí o veřejné dění	Neatraktivní město
Dopravní dostupnost a parkování	Finanční náročnost revitalizace
Dostatek stavebních firem v okolí	Struktura obyvatel
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření příležitostí pro kulturní využití	Pokles zájem obyvatel o kulturní akce
Rozvoj kultury ve městě	Problémy se získáním dotací
Rozvoj cestovního ruchu	Nevyužití nabízených prostorů
Zvýšení atraktivity města	Pokračující odliv obyvatel
Přilákání nových investorů do města	Nenalezení investora

Obrázek 18 - SWOT analýza pro projekt VÍCEÚČELOVÉ KULTURNÍ CENTRUM  
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve městě Most mohou obyvatelé najít kulturní využití např. v městském divadle, v oblastním muzeu, v městské knihovně apod. Přesto se ve městě nenachází objekt, který by umožňoval více kulturních akcí na jednom místě. Proto k silným stránkám tohoto projektu patří zejména zájem lidí o veřejné dění ve městě. Další silnou stránkou jsou také vyhovující prostory pro tento typ projektu a také skutečnost, že je projekt v souladu se strategickým plánem rozvoje města. Mezi slabé stránky lze zařadit zejména nevyhovující strukturu obyvatel nebo obecně malou atraktivitu města pro turisty. Příležitostí je pro tento projekt rozvoj kultury ve městě a rozvoj cestovního ruchu. Naopak hrozbou projektu je mimo jiné pokračující odliv obyvatel, problém související se získáním dotací nebo hrozba v podobě nezájmu o využití nabízených prostorů.

### **Předprojektová fáze**

V rámci předprojektové fáze projektu je v první řadě vypracovat projektovou dokumentaci do úrovně stavebního povolení. Rovněž je důležité zpracování finančního plánu, příprava žádosti o finanční podporu realizace projektu a harmonogram jednotlivých činností. Dále bude vytvořen projektový tým. Projekční práce budou zajištěny prostřednictvím odborné firmy.

### **Projektová fáze**

V realizační fázi by se opět mohl zapojit syn majitele kasárny Ing. Jan Machovec jako organizátor stavebních prací. Na realizaci projektu bude po celou dobu revitalizace dohlížet projektový tým, který bude dohlížet především na kvalitu realizovaného díla. Výběrová řízení bude zajišťovat majitel objektu, který má mnohaleté zkušenosti s výběrovým řízením. Vítěz výběrového řízení bude realizovat projekt od počátku zahájení až do kolaudace stavby. Po celou dobu realizace projektu bude probíhat marketing a propagace projektu, která by mohly probíhat na oficiálních webových stránkách města, v Mosteckém deníku či facebookové stránce kasárny.

### **Realizační tým**

#### **Vedoucí projektu**

Bude člen projektového týmu, hlavní iniciátor projektu, který bude zajišťovat personální obsazení. Vedoucí projektu bude mít na starost kompletní dozor nad celým projektem, dodržováním časového harmonogramu a financí.

### **Odpovědná osoba a ekonomické zajištění**

Bude ekonomický člen projektového týmu. Osoba, která bude působit jako ekonom projektu a bude působit v realizační fázi jako finanční expert a účetní.

### **Koordinace činností**

Povinností koordinátora bude po celou dobu výstavby hájit jako garant kompletního dodržení projektové dokumentace a koordinovat případné změny a úpravy v projektovou dokumentaci a vypracovávat jednotlivá dílčí upřesnění pomocí prováděcích detailů, které řeší a v mnoha případech zkvalitňují rekonstrukci objektu.

Během fáze realizace bude zapotřebí ještě odborníků ze stavební firmy, IT odborníků, designerů a v neposlední řadě dělníků na stavební práce. Personalista bude mít rozhodující slovo při výběru vhodných kandidátů zadavatel projektu.

## **10.2.3 Činnosti spojené s projektem**

Mezi činnosti, které budou realizovány a jsou spojeny přímo se samotnou rekonstrukcí budovy patří např. rekonstrukce vnitřních prostor včetně izolace, úpravy vnější části budovy a také energetické rozvody v budově.

Stavební práce jsou v tomto projektu, stejně jako v předešlém příkladě, zaměřené především na celkovou rekonstrukci vnitřních prostor. Pro lepší orientaci budou tyto práce rozděleny do dvou etap.

Etapa č. 1 pro stavební části zahrnuje vyklizení objektu, bourací práce přízemní a prvního a druhého podlaží.

Etapa č. 2 pak zahrnuje bourací práce pro rozvody vody, kanalizace, elektrické energie a slaboproudých rozvodů. Dále dojde k rekonstrukci schodiště v celém objektu a výstavbě výtahu. Celý objekt bude bezbariérový. Dále pak truhlářské konstrukce, zejména dveře a zárubně. Dále instalace a montáže rozvodů technického zázemí budovy, sanity, elektro, IT a TV, vzduchotechniky, požární a bezpečnostní rozvody. Pomocné stavební práce jsou dokončovací práce jako izolace vůči vodě, vlhkosti, tepelná izolace, obkladové práce apod.

Vnější prvky budovy, tzn. fasáda budovy zůstane zachována v původním stavu, aby se zachovala autenticita celkového vzhledu této památky.

Co se týče terénních úprav, dojde např. ke zhotovení parkoviště, přístavění terasy, k úpravě přístupové komunikace nebo vysazení další zeleně.

V neposlední řadě je nutno podotknout, že celý proces revitalizace bude opět pod dohledem památkářů z důvodu zapsání objektu na seznam kulturních památek.

Vzhledem k náročnosti projektu byl systém jeho řízení rozdělen do dvou úrovní. První úroveň byla tvořena řízením a administrativou tedy:

- vypracování projektové dokumentace,
- nalezení vhodné dodavatelské firmy,
- vypracování projektové dokumentace,
- odsouhlasení projektové dokumentace příslušnými orgány,
- komunikace s městskými orgány o možnosti pronájmu či odkupu budovy,
- vyřízení příslušného stavebního a územního rozhodnutí.

Druhá úroveň tedy fáze projektu, ve které dochází ke skutečné rekonstrukci a přestavbě objektu na požadované víceúčelové kulturní centrum obsahuje tyto činnosti:

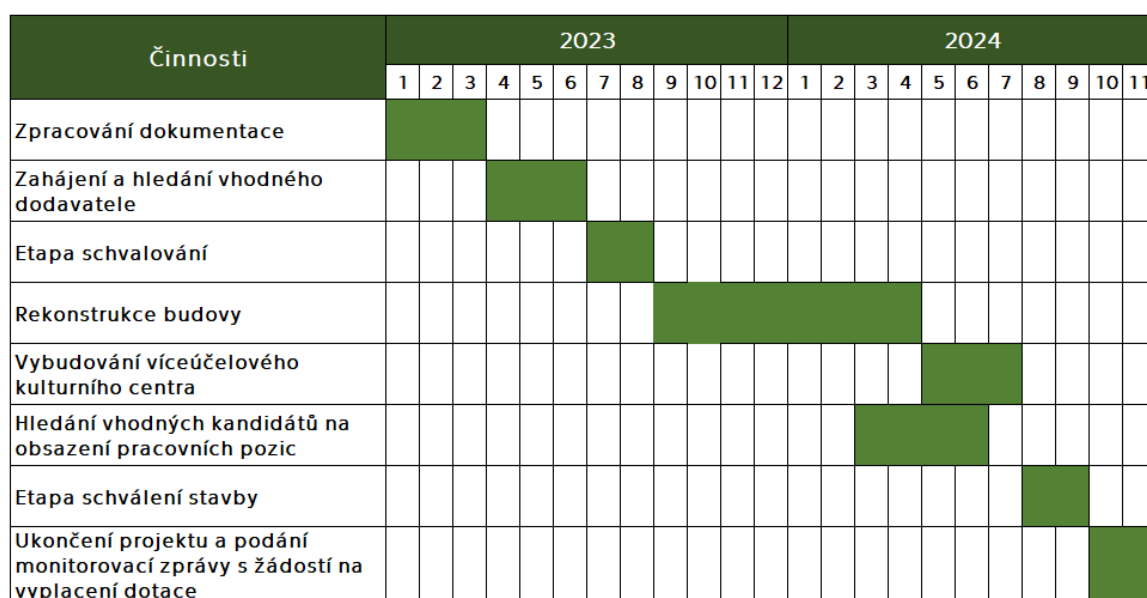
- projektová dokumentace pro kulturní centrum,
- ohlášení staveb a stavebního povolení,
- provedení rekonstrukce,
- zavedení inženýrských sítí,
- zapojení všech technologií potřebných v kulturním centru,
- terénní úpravy,
- schválení rekonstrukce a získání kolaudačního souhlasu,
- hledání vhodných kandidátů k obsazení volných pracovních pozic,
- zahájení provozu kulturního centra,
- ukončení projektu.

#### **10.2.4 Časový harmonogram**

Ganttův diagram představuje, stejně jako v předešlém příkladě, přehledný časový plán na realizaci revitalizace víceúčelového kulturního centra. Na ose x je časové období trvání projektu a na ose y jsou pak jednotlivé činnosti, které projekt obsahují. Jsou zde mimo jiné znázorněny návaznosti jednotlivých činností. Časový harmonogram pro tento projekt je znázorněn na následující straně na obrázku č. 19.

Činnost	Začátek	Konec	Doba trvání
Zahájení a hledání vhodného dodavatele	01/2023	03/2023	3 měsíce
Zpracování dokumentace	04/2023	06/2023	3 měsíce
Etapa schvalování	07/2023	08/2023	2 měsíce
Rekonstrukce budovy	09/2023	04/2024	8 měsíců
Vybudování víceúčelového kulturního centra	05/2024	07/2024	3 měsíce
Hledání vhodných kandidátů na obsazení pracovních pozic	03/2024	06/2024	4 měsíce
Etapa schválení stavby	08/2024	09/2024	2 měsíce
Ukončení projektu a podání monitorovací zprávy s žádostí na vyplacení dotace	10/2024	11/2024	2 měsíce

Tabulka 12 - Výchozí tabulka pro tvorbu diagramu pro projekt VÍCEÚČELOVÉ KULTURNÍ CENTRUM  
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 19 - Ganttův diagram pro projekt VÍCEÚČELOVÉ KULTURNÍ CENTRUM  
Zdroj: Vlastní zpracování

Z Ganttova diagramu je patrné, že hledání vhodných kandidátů na obsazení pracovních pozic je opět činností, která může probíhat současně s etapou rekonstrukce budovy a vybudování víceúčelového kulturního centra. Také si lze všimnout, že hledání kandidátů na pracovní pozice není tak zdoluhavým procesem, jako tomu bylo v případě projektu výstavby wellness centra. Důvod je ten, že tento projekt nevyžaduje personální obsazení s potřebnou kvalifikací v takové míře, jako v případě projektu wellness centra. Doba trvání etapy vybudování vnitřních prostor pro provoz kulturního centra se oproti projektu

wellness centra také zkrátila z důvodu menší náročnosti technického vybavení pro provoz. Celková doba trvání projektu se odhaduje na cca 23 měsíců.

### 10.2.5 Finanční plán

Předpokládaný rozpočet na revitalizaci v podobě víceúčelového kulturního centra ve městě Most je uveden v tabulce č. 13. Jsou zde opět definovány jednotlivé klíčové skupiny činností spolu s odhadem jejich finanční náročnosti. Pod tabulkou finančního plánu budou opět rozepsány klíčové etapy projektu spolu se specifikací činností, které jednotlivé etapy zahrnují.

Celkový odhad finanční náročnosti návrhu víceúčelového kulturního centra dosahuje výše 33 210 000 Kč.

Návrh finančního plánu	
Administrativa	10 000 Kč
Projektová dokumentace	200 000 Kč
Hlavní stavební práce	20 000 000 Kč
Vnitřní vybavení	8 000 000 Kč
Terénní úpravy	3 000 000 Kč
Rezerva	2 000 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>33 210 000 Kč</b>

Tabulka 13 – Návrh finančního plánu pro projekt VÍCEÚČELOVÉ KULTURNÍ CENTRUM  
Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce jsou oceněny opět pouze ty činnosti, které jsou pro daný projekt považovány za nejvýznamnější, a je to především vypracování projektová dokumentace, hlavní stavební práce, které zahrnují mimo jiné opět bourací práce, konstrukce svíslé, vodorovné, úprava povrchů atd. Etapa hlavní stavební práce dále zahrnuje potřebu zavedení veškerých inženýrských sítí, zapojení elektroinstalace a technologií potřebných pro provoz a využívání prostorů kulturního centra, včetně vybudování výtahu.

Mezi vnitřní vybavení lze řadit vybavení sociálního zařízení, tabule, projektory, stoly, židle, interaktivní tabule, osvětlení apod. V případě restaurace a kavárny se jedná opět především o vybavení kuchyně, vybavení kavárny, stoly, židle, osvětlení, sociální zařízení atd.

Terénními úpravami budou v tomto případě především vybudování parkoviště pro personál a návštěvníky centra a stejně jako v předchozím



případě je nutné oplocení pozemku, vykácení nevhodných dřevin a osázení prostoru trávničkem.

I tomto případě byl v rámci projektu stanoven náklad v podobě rezervy, která byla o více než polovinu nižší než v případě wellness centra. Důvodem je mimo jiné předpokládaná menší náročnost stavby a zároveň jednodušší vybavenost vnitřních prostorů, tedy jednotlivých místností. Část rezervy se mohla opět využít jako náklad na propagaci kulturního centra, jak v průběhu realizace, tak i po ukončení projektu.

## 10.2.6 Rizika projektu a jejich hodnocení

Stejně jako v předchozím příkladě, se tato podkapitola zabývá riziky, která mohou nastat při realizaci daného projektu. V tabulce níže je opět znázorněno hodnocení míry rizik, které bude probíhat na základě trojčlenné škály, tedy nízká – střední – vysoká, stejně jako pravděpodobnost vzniku rizika. Dále je v tabulce uvedena osoba, která je zodpovědná za vznik rizika a dále opatření proti riziku.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Míra rizika	Zodpovědnost	Strategie proti výskytu
Nedostatek v projektové dokumentaci	Střední	Vysoká	Vedoucí projektu	Dostatečná konzultace s odborníky z oboru
Nedostatečná poptávka po kulturních aktivitách centra	Střední	Vysoká	Vedoucí projektu	Vysoká kvalita služeb, vhodná reklama
Výběr nekvalifikovaného dodavatele	Nízká	Střední	Vedoucí projektu	Vhodné výběrové řízení na dodavatelské firmy
Nedodržení časového harmonogramu	Střední	Střední	Koordinátor	Uzavření smlouvy s patřičnými sankcemi
Neobdržení dotace	Střední	Vysoká	Právní zajištění	Dobrá projektová dokumentace, průhlednost investice
Nedodržování termínů dodávek materiálu	Střední	Střední	Dodavatel	Pojistná zásoba materiálu, uzavření smlouvy s dodavatelem s patřičnými sankcemi
Špatná dostupnost plánovaných zdrojů	Střední	Nízká	Vedoucí projektu	Vytvoření dostateku komunikačních kanálů mezi jednotlivými členy projektu
Nekvalitní projektový tým	Nízká	Nízká	Vedoucí projektu	Vhodný výběr zkušených manažerů
Nedodržení rozpočtu	Střední	Střední	Ekonom projektu	Uzavření smlouvy s patřičnými sankcemi
Nenalezení investora	Vysoká	Vysoká	Vedoucí projektu	Zajištění jiných zdrojů financování
Pracovní úraz	Nízká	Střední	Vedoucí projektu, koordinátor	Zajištěním kvalitních pracovních podmínek a poučením o bezpečnosti práce
Porucha stroje	Střední	Střední	Koordinátor	Pravidelná kontrola strojů a jejich včasné opravy
Obtížnost instalace inženýrských sítí	Vysoká	Střední	Stavební firma	Důkladná příprava pozemku a jeho vyčištění

Tabulka 14 - Rizika spojená s projektem VÍCEÚČELOVÉ KULTURNÍ CENTRUM  
Zdroj: vlastní zpracování

Rizika, kterým by se měla věnovat největší pozornost v rámci projektu víceúčelového kulturního centra jsou následující:

### **Nedostatky v projektové dokumentaci**

Pravděpodobnost výskytu nedostatků v projektové dokumentaci není až tak vysoká, jelikož na její zhotovení přímo dohlíží zadavatel projektu. V případě chyb v dokumentaci by se mohl vyskytnout problém s vydáním stavebního povolení, což by vedlo k posunu časového plánu projektu. Tudíž by projekt nebyl dokončen ve stanoveném termínu, míra tohoto rizika je tedy vysoká.

### **Nedostatečná poptávka po kulturních aktivitách centra**

Nízká návštěvnost kulturního centra, celkový nezájem o pořádané kulturní akce představuje pro centrum velkou hrozbu. Dále tato hrozba souvisí s nevyužitím nabízených prostor ke komerčním účelům. Proto je důležité hned na začátku projektu zvolit vhodnou reklamu.

### **Neobdržení dotace**

V tomto případě se jedná o riziko, které se dá minimalizovat např. kvalitně zpracovanou projektovou dokumentací a průhlednost investice na základě kterých jsou žádosti posuzovány a schvalovány.

### **Nenalezení investora**

Tomuto riziku lze předejít tím, že zadavatel projektu zvolí jinou formu financování. Např. zažádá o dotaci, o bankovní úvěr apod.

## **10.2.7 Zdroje financování**

Stejně jako v předchozím příkladě se jedná o projekt rozsahu, který nelze v současnosti realizovat bez zajištění dostatku financí v předprojektové fázi projektu. Níže jsou vypsány některé z možností finanční podpory.

### **Úvěr finanční instituce**

Prvním řešením financování projektu kulturního centra by mohla být v souladu se zákonem zveřejněna veřejná zakázka na poskytovatele úvěru a dle vhodných, předem stanovených, kritérií se zvolí ten nejvýhodnější a uzavře se s ním smlouva o poskytnutí úvěru.

### **Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP)**

V případě víceúčelového kulturního centra se jedná o dobrý příklad Private Public Partnership aktivit, kdy by mohlo dojít k prolnutí komerční a nekomerční, kulturní, části. Spojení s komerční částí představuje symbiózu aktivit, jež by

mělo umožnit dlouhodobé finanční fungování kulturních aktivit, které by samy o sobě měly problémy s finanční udržitelností. Základními činnostmi podporované části jsou především kulturně vzdělávací programy.

### **Státní či krajský rozpočet**

Dle Strategického plánu rozvoje města Most pro roky 2021–2027 se chce město zaměřit na kulturní aktivity na území města a podporu s využitím dotací ze státního a krajského rozpočtu a dalších zdrojů. Pokud by se kraj nebo město rozhodlo financovat revitalizaci tohoto typu, musí být její návratné i nenávratné prostředky v dostatečné výši, z toho důvodu, že tato aktivita zpravidla bývá náročnou i dlouhodobou záležitostí.

### **Dotace**

V neposlední řadě je dalším způsobem, stejně jako v předchozím příkladě, získání finančních prostředků na realizaci daného projektového záměru vypracování žádosti o investiční dotaci k jednomu z možných poskytovatelů finančních dotací v České republice a Evropské unii. Převážně se jedná o dotační tituly z EU, státu, kraje, nebo města. U investičního projektu takového rozsahu se spíše předpokládá poskytnutí dotace od EU.

## **10.2.8 Shrnutí**

Revitalizací dojde k záchraně kulturní památky a k zajištění trvalé udržitelnosti pomocí smysluplných kulturně vzdělávacích aktivit. Vybudováním víceúčelového kulturního centra ve městě vzniknou nové příležitosti pro kulturní dění ve městě. Dalším přínosem bude pro všechny potencionální klienty zlepšení stavu infrastruktury pro kulturní a volnočasové aktivity, jak pro jednotlivé podnikatele, tak pro návštěvníky kulturních akcí.

Tento typ projektu díky své lokalizaci rozšíří návštěvnickou oblast o další zajímavé místo a zamezí tak silné koncentraci návštěvníků pouze do jedné oblasti. Projektový záměr přispěje ke zlepšení podmínek pro trávení volného času. Socioekonomickým přínosem bude opět uspokojení zájmu turistů přijíždějících do města, zvýšení atraktivnosti města nabídkou kulturních aktivit a v neposlední řadě potenciální přilákání nových investorů do města.

Ve městě Most je nedostatek multifunkčních i historických prostorů. Kulturní centrum bude připraveno jak na jednorázové soukromé akce, tak i na dlouhodobé výstavy pro širokou veřejnost. Vhodné by také bylo najít do projektu takového partnera, který by pomáhal se sestavením kvalitního programu akcí a zaměřil se na tvorbu programu pomáhající lidem uvědomit si jejich přínos do městského života a důležitost dbání na veřejný prostor. Významnou částí by také měla být edukace o historii kraje a její budoucnosti díky rekultivacím. Hlavním účelem zprovoznění tohoto centra je podpora

podnikání a podpora turismu v lokalitě Krušných hor a zároveň rozvoj kulturních aktivit pro občany města Most a okolí. V neposlední řadě výstavbou přirozeně dojde k vytvoření nových pracovních příležitostí.

Celá revitalizace by dle časového harmonogramu mohla být dokončena za 23 měsíců. Finanční náročnost tohoto projektu je odhadována na 33 210 000 Kč včetně rezervy. Z pohledu rizikovosti projektu bylo definováno 13 rizik. Z těchto rizik pouze 4 představují vysokou míru rizika, a proto pro ně bylo navrženo opatření. U zbylých rizik byla stanovena nízká či střední míra rizika, nepředstavují tedy větší hrozbu pro výsledek celkové revitalizace.

## **10.3 Návrh č. 3 – Hotel**

### **10.3.1 Definování cíle projektu**

Image města sehrává velkou roli v rámci pro rozvoje podnikatelského sektoru a služeb. Image města je ale především zcela zásadní je pro rozvoj cestovního ruchu, který se ve městě očekává díky otevření jezera Most. S rozvojem turismu neodmyslitelně souvisí služby v oblasti ubytování.

Výhodou kasárny St. Lucia je její strategická poloha v blízkosti centra města a zároveň v blízkosti zmiňovaného jezera Most. Další výhodou jsou prostory kasárny, které jsou dostatečné pro zřízení menšího moderního hotelu pro obyvatele města, ale především se očekává zájem ze strany turistů.

Hlavním cílem posledního návrhu revitalizace bude vybudování konkurenceschopného hotelu, který by přinesl zvýšení cestovního ruchu nejen ve městě Most, ale i v přilehlých lokalitách. Revitalizací vzniknou nové podnikatelské příležitosti, zároveň dojde k novým pracovním příležitostem v rámci hotelu a celkový rozvoj regionu. Dalším přínosem tohoto projektu, stejně jako v předchozích případech, je skutečnost, že se město zbaví neatraktivní a prázdné budovy a na jejím místě vyrostě reprezentativní moderní hotel, který bude mít potenciál přilákat tuzemské i zahraniční klienty. Cíl projektu podle metody SMART je uveden níže na obr. č. 20.

<b>S</b>	<b>Projekt vybudování konkurenceschopného hotelu pro turisty, ale také místní obyvatelé a širokou veřejnost.</b>
<b>M</b>	<b>Projekt a jeho stanovený cíl bude měřen na základě návštěvnosti hotelu, tedy zájmu ze strany veřejnosti a jeho konkurenceschopnosti.</b>
<b>A</b>	<b>Projektem vniknou nové služby v oblasti ubytování a zároveň dojde k zatraktivnění dané lokality. Výstavbou se přirozeně vytvoří nové pracovní příležitosti.</b>
<b>R</b>	<b>Realizací dojde k oživení národní kulturní památky, ze které vznikne moderní malý hotel, díky kterému dojde ke svýšení občasnke vybavenosti, zvýšení turismu a rozvoji podnikání ve městě.</b>
<b>T</b>	<b>Cíle by mělo být dosaženo do roku 2030.</b>

Obrázek 20 - Cíl projektu HOTEL dle metody SMART  
Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh projektu hotelu tedy reaguje na předpokládaný rozvoj cestovního ruchu v regionu. Součástí hotelu bude také restaurace, která bude sloužit jak hostům hotelu, tak široké veřejnosti. Dále se v levém křídle budovy bude nacházet bazén pro hotelové hosty. Ve městě je několik hotelů, avšak většina z nich se nachází v rušném centru města. Navíc by se jedno o první hotel, jehož součástí je vnitřní bazén, ve městě. Jedinou konkurencí, co se týká wellness vybavení, je již zmiňovaný hotel Kapitol, který nabízí pronájem privátního wellness v podobě sauny a vířivky.

Cílem projektu je vybudování nového moderního hotelu spadajícího do kategorie First class, který bude schopen svým hostům poskytnout kompletní služby od ubytování, přes kvalitní stravu po vyplnění volného času v hotelovém bazénu. Hotel bude nabízet ubytování v celkem 30 pokojích, z nichž některé budou zcela bezbariérové pro handicapované osoby či propojené pokoje pro rodiny. Každý pokoj bude vybaven koupelnou s toaletou, vanou a sprchou, klimatizací, minibarem, trezorem, LCD televizorem, telefonem a vysokorychlostním internetovým připojením WI-FI.

### **Přízemí**

V přízemí objektu se bude nacházet hlavní vstup do hotelu, konkrétněji do hotelové haly s recepcí a zázemím pro personál. Do restaurace se hosté dostanou přímo z hotelové haly a bude se opět nacházet v pravém křídle budovy. V levém křídle budovy bude vybudován vnitřní bazén včetně šaten, sprch a sociálního zařízení.

### První a druhé podlaží

První a druhé podlaží budovy je věnováno ubytování v jednolůžkových až čtyřlůžkových pokojích s vlastním sociálním zařízením. Pokoje budou přístupné z hotelové chodby schodištěm z přízemí a osobním výtahem. Ve druhém patře bude vyčleněn také prostor pro sklad prádla a úklidovou komoru.

### Podkroví

Díky konstrukčním úpravám podkroví budovy bude možné využít plochu podkroví téměř v plném rozsahu. Tyto prostory by mohly být využity např. pro umístění kotlů ústředního topení.

## 10.3.2 SWOT analýza

Pro shrnutí je zde vytvořena opět stručná SWOT analýza projektu. Silné stránky představují skutečnosti, které hotelu přináší výhody jak pro hosty, tak pro samotný hotel. Jedná se o interní faktory, které vytvářejí jeho silnou pozici na trhu. Naopak slabé stránky představují skutečnosti, které např. jiné hotely zvládají lépe. Příležitostmi se rozumí skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit hosty. Hrozby naopak mohou snížit poptávku či zapříčinit nespokojenost hostů.

Silné stránky	Slabé stránky
Strategická poloha umístění ve městě	Nesoulad se strategickým plánem rozvoje města
Restaurace jako součást hotelu	Omezená ubytovací kapacita
Bazén uvnitř hotelu	Nemožnost rozšíření kapacity hotelu
Sociální zařízení na pokojích	Vysoké náklady na provoz hotelu
Dopravní dostupnost a parkování	Neatraktivní město
Moderní vybavení hotelu	Finanční náročnost revitalizace
Dostatek stavebních firem v okolí	Struktura obyvatel
Příležitosti	Hrozby
Rozvoj cestovního ruchu	Konkurence ve městě
Rozšíření služeb v oblasti ubytování	Ohrožení turistických aktivit obecně
Spolupráce s internetovými agenty booking.com apod.	Sezónnost
Zvýšení atraktivity města	Pokračující odliv obyvatel
Přilákání nových investorů do města	Nenalezení investora

Obrázek 21 – SWOT analýza pro projekt HOTEL  
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky lze mimo jiné vyčíst, že k silným stránkám tohoto projektu patří např. strategická poloha hotelu, nejen díky klíčovým vzdálenostem do centra města nebo k jezeru Most, ale také díky klidné lokalitě, ve kterých se kasárna St. Lucia nachází. Další silnou stránkou jsou například vyhovující moderní prostory pro tento typ projektu, skutečnost že bude ve vnitřních prostorách hotelu vybudován bazén pro hosty a v neposlední řadě dobrá dopravní dostupnost.

Mezi slabé stránky lze zařadit zejména omezená kapacita ubytování a s tím související slabá stránka nemožnosti rozšířená kapacity vzhledem k malému pozemku hotelu. Příležitostí je pro tento projekt rozvoj kultury ve městě a rozvoj cestovního ruchu. Naopak hrozbou projektu je mimo jiné pokračující odliv obyvatel, problém související se získáním dotací nebo hrozba v podobě nezájmu o využití nabízených prostorů.

### **Předprojektová fáze**

Tato fáze se zabývá definicí projektového cíle. Následně je zapotřebí zpracovat projektovou dokumentaci a technickou dokumentaci, na základě, které bude vydáno stavební povolení. Souběžně by měl probíhat výběr a následná komunikace se stavební společností a externími dodavateli. Důležitou částí této fáze je komunikace s bankou, kvůli zajištění financí potřebných k financování projektu či zajištění jiných zdrojů financování.

### **Projektová fáze**

V této fázi bude probíhat rekonstrukce prostorů budovy. Po jejím dokončení dojde k vybavení hotelu prostřednictvím externích dodavatelů. Výběrová řízení bude zajišťovat majitel objektu, který má mnohaleté zkušenosti s výběrovým řízením. Vítěz výběrového řízení bude realizovat projekt od počátku zahájení až do kolaudace stavby. Na realizaci projektu bude po celou dobu revitalizace dohlížet projektový tým, který bude dohlížet především na kvalitu realizovaného díla. Projektová část bude zakončena kolaudací budovy, která je nezbytná k zahájení provozu. Zástupce stavební společnosti bude v pravidelně sjednaných termínech podávat zprávu o průběhu výstavby zástupci zadavatele projektu. Tato fáze bude ukončena kolaudací.

### **Realizační tým**

#### **Vedoucí projektu**

Bude člen projektového týmu, hlavní iniciátor projektu, který bude zajišťovat personální obsazení. Vedoucí projektu bude mít na starost kompletní dozor nad celým projektem, dodržováním časového harmonogramu a financí.

### **Odpovědná osoba a ekonomické zajištění**

Bude ekonomický člen projektového týmu. Osoba, která bude působit jako ekonom projektu a bude působit v realizační fázi jako finanční expert a účetní.

### **Koordinace činností**

Povinností koordinátora bude po celou dobu výstavby hájit jako garant kompletního dodržení projektové dokumentace a koordinovat případné změny a úpravy v projektovou dokumentaci a vypracovávat jednotlivá dílčí upřesnění pomocí prováděcích detailů, které řeší a v mnoha případech zkvalitňují rekonstrukci objektu.

Během fáze realizace bude zapotřebí ještě odborníků ze stavební firmy, a v neposlední řadě dělníků na stavební práce. Kromě personálního obsazení budou během revitalizace hrát důležitou roli zaměstnanci stavební a dodavatelské firmy, úředníci ze stavebního úřadu a další osoby, které budou při realizaci hotelu zapojeni do projektu. V poslední části projektu, která se již týká přímo samotného provozu za plného chodu, jsou za personální obsazení považováni všichni zaměstnanci hotelu.

## **10.3.3 Činnosti spojené s projektem**

Stejně jako v předchozích dvou případech se jedná o projekt rekonstrukce zejména vnitřních prostorů budovy. Pro lepší orientaci je projekt opět rozdělen do dvou hlavních fází.

### **Předpokládané činnosti spojené s první fází projektu:**

- vypracování projektové dokumentace,
- nalezení vhodné dodavatelské firmy,
- odsouhlasení projektové dokumentace příslušnými orgány,
- vyřízení příslušného stavebního a územního rozhodnutí.

V této fázi projektu bude důležité mít kvalitně zpracovanou projektovou dokumentaci. Dalším důležitým krokem je prostřednictvím výběrového řízení nejvhodnějšího dodavatele, které bude zajišťovat majitel objektu.

### **Předpokládané činnosti spojené s druhou fází projektu:**

- projektová dokumentace k hotelu,
- ohlášení staveb a stavebního povolení,
- provedení rekonstrukce,





Z Ganttova diagramu mimo jiné vyplývá, že hledání vhodných kandidátů na obsazení pracovních pozic je opět činností, která může probíhat současně s etapou vybudování hotelu. Také si lze všimnout, že hledání kandidátů na pracovní pozice je o měsíc delším procesem než v případě víceúčelového kulturního centra. Důvodem jsou opět vyšší nároky na kvalifikovaný personál, tedy že personál musí být důkladně proškolen. Doba trvání etapy vybudování vnitřních prostor pro provoz hotelu je oproti projektu wellness centra o dva měsíce delší záležitostí, jelikož se počítá s kvalitním zhotovením všech pokojů včetně vyhotovený sociálního zařízení na každém pokoji. Celková doba trvání projektu se odhaduje na cca 32 měsíců.

### 10.3.5 Finanční plán

V tabulce č. 16 je znázorněn návrh finančního plánu pro projekt hotelu, jehož součástí jsou jednotlivé větší skupiny činností spolu s odhadem jejich finanční náročnosti. Tyto skupiny budou následně blíže specifikovány a pro příklad budou uvedeny konkrétní činnosti, které skupiny zahrnují.

Návrh finančního plánu	
<b>Administrativa</b>	<b>30 000 Kč</b>
<b>Projektová dokumentace</b>	<b>400 000 Kč</b>
<b>Hlavní stavební práce</b>	<b>40 000 000 Kč</b>
<b>Vnitřní vybavení</b>	<b>50 000 000 Kč</b>
<b>Terénní úpravy</b>	<b>3 000 000 Kč</b>
<b>Rezerva</b>	<b>5 000 000 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>98 430 000 Kč</b>

Tabulka 16 - Návrh finančního plánu pro projekt HOTEL  
Zdroj: Vlastní zpracování

Administrativní náklady v sobě opět zahrnují především notářské služby nebo náklady spojené s kolaudací. Další náklad, který v rámci projektu vznikne je náklad na vypracování projektové dokumentace, která je pro realizaci stavby nezbytná. Další skupinou nákladů jsou hlavní stavební práce, do kterých je zahrnuta rekonstrukce vnitřních prostorů v podobě jejich vyklizení, odvezení sutě a dalšího inertního materiálu, bourací práce, opravu současných povrchů podlah a stěn, asanace vlhkého zdiva, zateplení budovy, nátěr konstrukcí a nanášení vnější fasády, vybudování výtahu nebo zavedení inženýrských sítí, a zapojení veškeré elektroinstalace a technologií potřebných pro provoz hotelu.

V další řadě musí být budova vybavena hotelovým vybavením, které je součástí nákladů na vnitřní vybavení. Do těchto nákladů řadíme bazén včetně šaten, lehátek a sociálního zařízení nebo veškeré vybavení restaurace včetně sociálního zařízení. Tato skupina činností dále zahrnuje kompletní vybavení hotelových pokojů včetně postelí, elektroniky, ostatního nábytku, sociálního zařízení atd.

Terénní úpravy zahrnují náklady na vyčištění pozemku, úprava stávající zeleně nebo zemní práce pro stavbu parkoviště. Další součástí terénních úprav bude také mimo jiné oplocení pozemku. Posledním typem nákladu je náklad v podobě rezervy, stejně jako tomu bylo v předešlých případech. Ta byla stanovena stejně jako v případě wellness centra na 5 000 000 Kč. Část rezervy by se také dala využít jako náklad na propagaci tohoto projektu.

### **10.3.6 Rizika projektu a jejich hodnocení**

Tabulka č. 17 znázorňuje rizika, ke kterým může dojít při výstavbě hotelu. Tato rizika mohou projekt ovlivnit do různé míry, některá z těchto rizik mohou projekt zpozdit, některá z nich jsou však pro projekt této povahy zcela běžná. V tabulce je také opět znázorněno hodnocení míry těchto rizik na základě trojčlenné škály, tedy nízká – střední – vysoká, pravděpodobnost vzniku nebo osoba zodpovědná za řízení těchto rizik.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Míra rizika	Zodpovědnost	Strategie proti výskytu
Nedostatků v projektové dokumentaci	Střední	Vysoká	Vedoucí projektu	Dostatečná konzultace s odborníky z oboru
Vyšší provozní náklady než v projektové dokumentaci	Střední	Střední	Vedoucí projektu	Minimalizace výdajů
Nereálně nasravené parametry v projektu	Nízká	Nízká	Zadavatel	Dostatečná konzultace s odborníky z oboru
Výběr nekvalifikovaného dodavatele	Nízká	Střední	Vedoucí projektu	Vhodné výběrové řízení na dodavatelské firmy
Nedodržení časového harmonogramu	Střední	Vysoká	Koordinátor	Uzavření smlouvy s patřičnými sankcemi
Neobdržení dotace	Střední	Vysoká	Právní zajištění	Dobrá projektová dokumentace, průhlednost investice
Nedodržování termínů dodávek materiálu	Střední	Střední	Dodavatel	Pojistná zásoba materiálu, uzavření smlouvy s dodavatel s patřičnými sankcemi
Špatná dostupnost plánovaných zdrojů	Střední	Nízká	Vedoucí projektu	Vytvoření dostatek komunikačních kanálů mezi jednotlivými členy projektu
Nekvalitní projektový tým	Nízká	Nízká	Vedoucí projektu	Vhodný výběr zkušených manažerů
Nedodržení rozpočtu	Střední	Střední	Ekonom projektu	Uzavření smlouvy s patřičnými sankcemi
Nenalezení investora	Vysoká	Vysoká	Vedoucí projektu	Zajištění jiných zdrojů financování
Pracovní úraz	Nízká	Střední	Vedoucí projektu, koordinátor	Zajištění kvalitních pracovních podmínek a poučením o bezpečnosti práce
Porucha stroje	Střední	Střední	Koordinátor	Pravidelná kontrola strojů a jejich včasné opravy
Obtížnost instalace inženýrských sítí	Vysoká	Vysoká	Stavební firma	Důkladná příprava pozemku a jeho vyčištění
Vady po rekonstrukci	Nízká	Střední	Stavební firma	Výběr spolehlivé stavební společnosti

Tabulka 17- Rizika spojená s projektem HOTEL  
Zdroj: Vlastní zpracování

Rizika, kterým by se měla věnovat největší pozornost v rámci projektu výstavby hotelu jsou následující:

### **Nedostatků v projektové dokumentaci**

Pravděpodobnost výskytu nedostatků v projektové dokumentaci není až tak vysoká, jelikož na její zhotovení přímo dohlíží zadavatel projektu. V případě chyb v dokumentaci by se mohl vyskytnout problém s vydáním stavebního povolení, což by vedlo k posunu časového plánu projektu. Tudíž by projekt nebyl dokončen ve stanoveném termínu, míra tohoto rizika je tedy vysoká.

### **Nedodržení časového harmonogramu**

Riziko, že zhotovitel nedodrží termín dokončení rekonstrukce, se dá omezit na minimum prostřednictvím uzavření smlouvy s patřičnými sankcemi zhotoviteli.

### **Neobdržení dotace**

V tomto případě se jedná o riziko, které se dá minimalizovat např. kvalitně zpracovanou projektovou dokumentací a průhlednost investice na základě kterých jsou žádosti posuzovány a schvalovány.

### **Nenalezení investora**

Tomuto riziku lze předejít tím, že zadavatel projektu zvolí jinou formu financování. Např. zažádá o dotaci, o bankovní úvěr apod.

### **Obtížnost instalace inženýrských sítí**

Tomuto riziku lze předejít především důkladnou přípravou pozemku a jeho vyčištěním. Problémy spojené s instalací inženýrských sítí souvisí především s celkovým zdržením stavby z časového hlediska.

## **10.3.7 Zdroje financování**

Z návrhu finančního plánu vyplynulo, že celkový odhad finanční náročnosti vybudování hotelu byl stanoven na částku 98 430 000 Kč. Jelikož se jedná o objekt občanské vybavenosti, bylo by nejvhodnější převést vlastnictví pozemku z rukou právnické osoby do vlastnictví města z důvodu možnosti čerpání příspěvky z veřejných zdrojů, které jsou poskytovány zejména městům. V každém případě se jedná o brownfield a objekty brownfieldů mohou obecně čerpat z řady příspěvků EU, jako jsou dotace apod.

### **Dotace**

Stejně jako v předešlém případě je jedním ze způsobů získání finančních prostředků na realizaci projektového záměru vypracování žádosti o investiční dotaci k jednomu z možných poskytovatelů finančních dotací v České republice a Evropské unii. Převážně se jedná o dotační tituly z EU, státu, kraje, nebo města. U investičního projektu takového rozsahu se spíše předpokládá poskytnutí dotace od EU.

### **Úvěr finanční instituce**

Dalším řešením financování projektu výstavby hotelu by mohla být v souladu se zákonem zveřejněna veřejná zakázka na poskytovatele úvěru a dle vhodných předem stanovených kritérií se zvolí ten nejvýhodnější a uzavře se s ním smlouva o poskytnutí úvěru

### **Soukromý investor**

Další možností financování projektu je nalezení soukromého investora, který má podobný zájem o rozvoj města Most, tedy rozvoj ubytovacích zařízení a rozvoj občanské vybavenosti ve městě. Představením projektu a jeho výhod může pomoci s možným zapojením soukromého investora do projektu a zisku potřebného kapitálu k uskutečnění tohoto investičního záměru.

### **Ministerstvo pro místní rozvoj ČR**

Pro projekt výstavby hotelu by opět mohl být klíčový program, který nese název Podpora revitalizace území a jeho podprogram s názvem Revitalizace a výstavba. Podprogram je zaměřen především na města a obce s rizikem vzniku sociálně vyloučené lokality, které jsou mimo jiné hlavní problém města Mostě. V rámci tohoto podprogramu je nezbytné, aby došlo k odkupu objektu brownfield ze soukromého vlastnictví do vlastnictví města, což se v tomto případě nabízí, jelikož se jedná o objekt občanské vybavenosti ([www.mmr.cz](http://www.mmr.cz))

Z důvodu výše odhadnuté částky bude s největší pravděpodobností nutné spojit několik forem financování dohromady. ([www.mmr.cz](http://www.mmr.cz))

### **10.3.8 Shrnutí**

Prázdná a chátrající budova téměř v centru města Most, jak již bylo několikrát v práci zmíněno, nepůsobí dobře. Obnovení funkce této budovy v podobě hotelu bude mít pozitivní vliv pro celé město. Příliv turistů přinese rozvoj nejen pro nemovitost, ale i pro živnostníky v okolí. Celý plán má vést k tomu, aby vznikly dobré podmínky pro cestovní ruch zaměřený na ubytovací služby.

Celková doba trvání projektu výstavby hotelu je odhadována na ca 32 měsíců. Finanční náročnost revitalizace je odhadována na 98 430 000 Kč. Tato částka v sobě zahrnuje opět také nezbytnou rezervu. Rizik, které mohou v rámci projektu výstavby hotelu vzniknout, bylo v tomto návrhu představeno celkem 15. U pěti z nich byla stanovena vysoká míra rizika. Pro tato rizika bylo posléze navrženo opatření. U zbylých rizik byla stanovena nízká či střední míra rizika, nepředstavují tedy větší hrozbu pro výsledek celkové revitalizace.

## **11 Vyhodnocení návrhů revitalizace**

Tato poslední kapitola se bude zabývat celkovým vyhodnocením výše zpracovaných návrhů na revitalizaci kasárny St. Lucia v Mostě. V rámci práce byly vytvořeny konkrétně tři návrhy revitalizace. Prvním návrhem byla výstavba rekreačního wellness centra, druhým výstavba víceúčelového kulturního centra

a třetím návrhem byla výstavba hotelu. Ve všech případech se jednalo především o rekonstrukci vnitřních prostor, skelet budovy tedy zůstal stejný. Všechny návrhy revitalizace se držely stejné osnovy, proto se dají mezi sebou porovnat, a dá se tak snadněji vyhodnotit nejvhodnější řešení nejen z pohledu rozvoje podnikání ve městě. V rámci každého návrhu byl podrobněji zpracován jejich záměr, SWOT analýza, časová a finanční náročnost a rizika, která mohou během realizace projektu vzniknout.

Hodnoty jednotlivých návrhů revitalizace jsou pro lepší přehlednost znázorněny níže v tabulce č. 18.

Návrh revitalizace	Časová náročnost	Finanční náročnost	Rizikovitost	Soulad se strategickým plánem města
Wellness centrum	31 měsíců	83 430 000 Kč	7/16	Ne
Víceúčelové kulturní centrum	23 měsíců	33 210 000 Kč	4/13	Ano
Hotel	32 měsíců	98 430 000 Kč	5/15	Ne

Tabulka 18 - Souhrn kritérií pro hodnocení návrhů  
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst např. to, že po časové i finanční stránce je nejméně náročný projekt vybudování víceúčelového kulturního centra. Tato skutečnost souvisí s méně náročným vybudováním vnitřních prostor. Tyto prostory budou vyžadovat především vybudování místností sloužících především pro prezentace, výstavy apod, nebude tedy nutný další složitější zásah. Bude tedy jen zapotřebí vybavit místnosti patřičným nábytkem a zapojit potřebné technologie a nemusí se, jako tomu je v dalších dvou příkladech, budovat prostor např. pro bazén. U tohoto projektu dochází k nejmenší časové náročnosti také z důvodu, že na obsazení patřičných pracovních pozic není zapotřebí lidí, kteří by museli být předem řádně proškoleni, nebo by museli mít patřičnou kvalifikaci. V případě, že je zapotřebí zaměstnat lidi s uvedenými požadavky, se stává výběrové řízení zdlouhavějším a časově náročnějším procesem.

Naopak nejnákladnějším projektem a zároveň nejvíce časově náročným, je projekt vybudování hotelu. Finanční náročnost tohoto projektu souvisí zejména s vybaveností tohoto zařízení, kdy se v každého z třiceti naplánovaných pokojů musí vybudovat sociální zařízení a pokoje se musí vybavit tak, aby odpovídaly kategorii First class. V neposlední řadě v přízemí dojde k poměrně časově náročnému vybudování bazénu včetně šaten a sociálního zařízení.

Dle rizikovitosti je nejméně rizikovým projekt výstavby víceúčelového kulturního centra. Bylo u něj stanoveno 13 rizik, z nich pouze 4 mohou ve vyšší míře ovlivnit celý projekt. Tato rizika byla stanovena také v rámci zbylých dvou

návrhů, nejedná se tedy o rizikovější projekt. Ve všech případech se jednalo zejména o rizika související s chybnou či neúplnou projektovou dokumentací, nenalezení vhodného investora, neobdržení dotace či nedodržení časového harmonogramu. Nejvíce rizik bylo stanoveno u projektu výstavby wellness centra. Důvodem je především rozsáhlost a náročnost projektu.

Dle analyzovaných kritérií, jako byla rizikovost a časová a finanční náročnost nelze jednoznačně posoudit, který z návrhů by byl z pohledu rozvoje podnikání ten nejvýhodnější. Jelikož každá ze zmiňovaných kritérií hraje např. pro potenciálního investora jinak důležitou roli. Proto je důležité se na jednotlivé návrhy podívat také z pohledu přispění do občanské vybavenosti města.

Město Most přesahuje stupněm občanské vybavenosti obvyklou míru charakteristickou pro centra obce s rozšířenou působností. Přesto nejvíce ze všech tří možností město nejvíce trpí absencí kulturního využití. Přesto, že kulturní centrum přispěje rozšířením občanské vybavenosti, jedná se o projekt, jehož prostory budou z části komerčního charakteru. To znamená, že by do tohoto projektu mohl financovat zejména investor, který souzní s vybudováním projektu nekomerčního charakteru, který by svou existencí přispěl zejména k rozvoji občanské vybavenosti, ale zároveň by mu záleželo na rozvoji podnikání ve městě. V obecné rovině rozvoje města přispějí realizace všech tří navrhovaných revitalizací. Co se kulturního a společenského života ve městě týče, přicházelo by nejvíce v úvahu opět kulturní centrum a v menší míře také wellness centrum.

Dále je důležité zmínit, jaký z projektů nejvíce vychází ze strategického plánu rozvoje města. Po stanovení SWOT analýzy u všech projektů bylo zjištěna silná stránka v podobě souladu se strategickým plánem města pouze u návrhu výstavby víceúčelového kulturního centra. Strategický plán rozvoje města Mostu vychází především z potřeb jeho obyvatel. Město již delší dobu trpí absencí kulturních aktivit, proto je právě jedním ze strategických cílů města dle strategického plánu podpora těchto aktivit v podobě větší propagace. Pokud by se potenciální kulturní aktivity na území města konaly na území města, měly by být, dle strategického plánu, podporovány s využitím dotací ze státního a krajského rozpočtu a dalších zdrojů. Projekt vybudování víceúčelového kulturního centra se také nejvíce shoduje s myšlenou revitalizace vlastníka brownfieldu Ing. Milana Machovce. Ten si je vědom, že město po kulturní stránce zaostává, proto bylo vytvořeno již několik návrhů záchrany tohoto objektu, přičemž poslední z návrhů je proměnit kasárnu na česko-německé centrum s kulturními a komerčními aktivitami, přičemž kulturní aktivity by měly dominovat.

Důležité je ale také nepohlížet zejména na rozvoj kultury, ale také na rozvoj podnikání, který by mohly jednotlivé návrhy městu přinést. Projekty vybudování wellness centra a hotelu poskytnou více pracovních pozic než projekt



víceúčelového kulturního centra. Navýšení pracovních pozic by s sebou mělo přinášet také řešení problému s nezaměstnaností, která je v regionu velkým úskalím. Ze společenské analýzy ale vyplynulo, že město má dlouhodobě problém s odlivem lidí s vyšším ekonomickým statusem a vzděláním a také s nedostatkem kvalifikovaných odborníků. Proto by v případě projektu wellness centra mohl nastat problém s nenalezením vhodných zaměstnanců s patřičnou kvalifikací na dané pracovní pozice.

Výběr toho nejvhodnějšího návrhu pro revitalizaci brownfield závisí na mnoho faktorech, nelze jeden z nich označit za nejvhodnější návrh. Pokud bychom brali v potaz projekt, který byl označený za nejméně rizikový, a zároveň nejméně finančně i časově náročný, byl by pro potenciální revitalizace doporučen návrh víceúčelového kulturního centra. Ten by měl zároveň velký přínos pro rozvoj města, zejména v oblasti kulturního a společenského života. Projekt výstavby kulturního centra by s sebou dále přinesl zvýšení občanské vybavenosti města a zvýšení počtu objektů, alespoň z části, nekomerčního charakteru. Naopak pokud by se nekladl větší důraz na finanční a časovou náročnost nebo rizikovost projektu, byl by s největší pravděpodobností zvolen projekt výstavby wellness centra, který by nejen že přispěl k rozvoji města zvýšením občanské vybavenosti, ale také větším rozvojem podnikání ve městě. Projekt výstavby hotelu by s sebou sice také přinášel rozvoj občanské vybavenosti a rozvoje podnikání ve městě, nicméně je ze všech vytvořených návrhů nejméně v souladu se strategickým plánem a potřebami obyvatel města.

Po zhodnocení všech analýz a předešlého textu lze označit za nejvhodnější variantu projekt výstavby kulturního centra. Nejen že se jedná o nejméně časově, finančně i rizikově náročný projekt, ale také je nejvíce v souladu se strategickým plánem rozvoje města a zároveň se nejvíce ztotožňuje se záměrem současného majitele. Kromě rozvoje města a občanské vybavenosti by s sebou realizace tohoto návrhu přinesla komerční prostory v podobě zřízení restaurace, kavárny a dalších prostorů pro komerční účely, lze tedy tuto variantu alespoň částečně označit jako za nejvhodnější možné řešení pro rozvoj podnikání ve městě, který s sebou ale také mimo jiné přinese řešení v podobě navýšení pracovních pozic nebo nedostatku kulturního využití ve městě Most a tím přispěje k celkovému rozvoji regionu.

# Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhů revitalizace jednoho z objektů v areálu bývalých kasáren v Mostě. Konkrétní návrhy byly navrženy na základě analýz a na základě vlastní zkušenosti s lokalitou, kde se daný brownfield nachází. Jako základní zdroje dat pro tuto práci byly použity podklady z literárních a elektronických zdrojů, dále data z příslušných dokumentů města, z archivních materiálů a také z osobního setkání s majitelem řešeného brownfieldu.

Revitalizace brownfieldů má velký potenciál, jelikož se často nacházejí na atraktivních místech v centru měst, s existující dopravní a technickou infrastrukturou. Zajímavé projekty s návrhy na jejich revitalizaci mohou do města nalákat nové investory, podnikatele, popřípadě nové obyvatele, pro které mohou být např. vytvořena nová pracovní místa. Revitalizace chátrajících objektů by obecně měla vést ke zlepšení image města, spokojenosti jeho obyvatel a celkovému rozvoji regionu.

Jelikož byl vybrán objekt pro tuto práci vojenský brownfield, je jasné, že pokud se některý z návrhů uskuteční, bude mít zcela jiný účel, než ke kterému sloužil kdysi. Aby bylo možné vytvořit reálné návrhy, které by byly především v souladu s městem, bylo nezbytné uvést základní informace jak o městě, ve kterém se řešený objekt nachází, tak důležité informace o předmětném brownfieldu

Návrhy pro revitalizaci byly wellness centrum, víceúčelové kulturní centrum a hotel. Pro zjištění, zda jsou tyto návrhy konkurenceschopné, byly provedeny analýzy. Právě tyto analýzy přiblížily informace o území, ve kterém se daný brownfield nachází a napomohly k vytvoření jednotlivých návrhů revitalizace. Pro všechny tři návrhy na obnovu chátrající budovy v centru města, byl vytvořen záměr revitalizace, dále byla sestavena SWOT analýza, analýza rizik, odhad časového plánu projektu, odhadu finančního plánu a v neposlední řadě byly navrženy některé vhodné způsoby financování revitalizace.

Práce si mimo navržení těchto způsobů znovuožití objektu dále kladla za cíl tyto jednotlivé návrhy mezi sebou porovnat a vyhodnotit nejvhodnější variantu z pohledu rozvoje podnikání ve městě. Po zvážení všech kritérií bylo označeno jako nejvhodnější řešení revitalizace budovy v podobě víceúčelového kulturního centra na území brownfield, které je ze všech tří návrhů nejvíce v souladu s provedenými analýzami, se Strategickým plánem rozvoje města Most, a také myšlenkou revitalizace samotného majitele kasárny. Navíc je tento projekt nejméně finančně a časově náročný a zároveň nejméně rizikový. Víceúčelové kulturní centrum by se svou existencí podílelo na rozvoji občanské vybavenosti, rozvoji města jako celku, rozvoji podnikání a v neposlední řadě na kulturním a společenském životě ve městě.

# Seznam použité literatury

BARTSCH, CH. A KOL. Coming Clean for Economic Development: A Resource Book on Environmental Cleanup and Economic Development Opportunities. 1996.

Buchta, Karel a Sedláčková, Helena. 2006. Strategický analýza. Praha : C.H.Beck, 2006. IBSN80-7179-367-1.

BÝM, Petr. Armádní brownfields: Nelehká konverze výjimečných objektů. Stavební forum.cz [online]. 27.05.2008, c2001-2010, ISSN 1213-9785.

DOLEŽAL, Jan a kol. *Ukázky Ke stažení Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

DONATI, Alessandro, C. ROSSI a A. Carlos BREBBIA. Brownfield sites II: assessment, rehabilitation and development. Boston: WIT Press, 2004, ISBN 18- 531-2719-1

DRKOŠOVA, M. Brownfields ve městě Brně. Zkušenosti z výzkumného projektu MMR ČR „Revitalizace deprimujících zón pro veřejnou správu“ [on-line]., Odbor územního plánování a rozvoje MMB, 2005.

DVOŘÁKOVÁ LÍŠKOVÁ, Z., Vojvodíková, B., Majstríková, T., 2016. Základy brownfieldů v ekonomických souvislostech, [online]. 1. vydání. Praha: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, ISBN: 978-80-7394-624-1 [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: <http://Základy brownfieldů v ekonomických souvislostech>

Ferber, Uwe a kol. 2006. Brownfields příručka. [Online] 2006. [Citace: 10. 5. 2020.]

JACKSON J. B., a kol. (2004). *Brownfields snadno a lehce: Příručka zejména pro pracovníky a zastupitele obcí*. IURS – Institut pro udržitelný rozvoj sídel o. s.

JACKSON, J. B., a kol. (2005). *Brownfields snadno a lehce: Příručka zejména pro pracovníky a zastupitele obcí*. Praha: IURS - Institut pro udržitelný rozvoj sídel o. s.

JACKSON, J. B., a kol. (2010) *Cross-disciplinary educational tool focused on the issue of brownfields regeneration*. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta stavební, VŠB – Technical university of Ostrava, 2010.

JÁČ, Ivan, 2006. *Metodika pro revitalizaci brownfields*. 1. vyd. Liberec: VÚTS Liberec, 55 s. ISBN 80-239-7639-7.

KADERÁBKOVÁ, Božena a Marian PIECHA. Brownfields - jak vznikají a co s nimi. C. H. Beck, 2009. ISBN 9788074001239.

KRAMÁŘOVÁ, Zuzana. Revitalizace brownfieldů jako alternativa ochrany krajiny. Člověk, stavba a územní plánování II. ČVUT v Praze, Fakulta stavební (2007). S. 59-63. ISBN 978-80-01-05025-5.

KUČEROVÁ, Zdeňka. Šance pro české brownfields? Urbanismus a územní rozvoj. 2014, 17(2), s. 45-46. ISSN 1212-0855.

MANSFELDOVÁ, Alena, 2009. Analýza aktuálních strategií souvisejících s problematikou brownfields v České Republice. In: Člověk, stavba a územní plánování III. ČVUT v Praze, Fakulta stavební (2009). ISBN: ISBN 978-80-01-04293-9

MLČOCH, Jan. *Malá ekonomická encyklopedie*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Linde, 2007. ISBN ISBN978-80-7201-664-8.

NOVOTNÍKOVÁ, Helena. *Dotační receptář: všechny dotace pohromadě v otázkách a odpovědích*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-869-2003-8.

RYDVALOVÁ Petra a Miroslav ŽIŽKA. Ekonomické souvislosti revitalizace brownfields. 2006, (5), s. 632-645. ISSN 0032-3233.

SPĚVÁČEK, Vojtěch. *Transformace české ekonomiky: politické, ekonomické a sociální aspekty*. Praha: Linde, 2002. ISBN 80-86131-32-7.

ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Revitalizace centrálních částí měst*. 2000. Brno: Vysoká učení technické v Brně. ISBN 80-214-1629-7.

ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra a kol. *Rekonverze vojenských brownfields*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-836-555-705-06.

VEBER, Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VOTOČEK, Jan. *Řešení problematiky brownfields*. Ostrava, 2011. ISBN 978-80-248-2516-8. Autoreferát disertační práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.

VRÁBLÍK, Petr. *Regenerace brownfieldů v modelové oblasti Podkrušnohoří a možnost jejich*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta životního prostředí, 2009. ISBN 978-80-7414-197-3.

# Seznam použitých internetových zdrojů

Brownfieldy.eu [online]. [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: [Http://www.brownfieldy.eu/statistiky/](http://www.brownfieldy.eu/statistiky/)

MACHOVEC, Milan. *www.bohemias.eu* [online]. [cit. 2021-5-10].

Národní databáze brownfieldů [online]. c1994-2008 CzechInvest [cit. 2018-02-24].

Lorenc, Miroslav. 2007. Ganttův diagram. *Lorenc.info*. [Online] 2007. [Citace: 10. 5. 2021.] Dostupné z: <https://lorenc.info/3MA381/ganttuv-diagram.htm>.

MACHOVEC, Milan. *www.bohemias.eu* [online]. [cit. 2021-5-10].

Národní databáze brownfieldů [online]. c1994-2008 CzechInvest [cit. 2018-02-24].

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z: [Https://www.mmr.cz/cs/narodni-dotace/podpora-a-rozvoj-regionu/podpora-revitalizace-uzemi-2020-\(1\)](https://www.mmr.cz/cs/narodni-dotace/podpora-a-rozvoj-regionu/podpora-revitalizace-uzemi-2020-(1)) [online]. [cit. 2021-5-10].

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Národní strategie regenerací brownfieldů 2019-2024 [online]. [cit. 2021-5-10].

Brownfieldy.eu [online]. [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: [Http://www.brownfieldy.eu/statistiky/](http://www.brownfieldy.eu/statistiky/)

Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje. Analýza potřeb revitalizace území Ústeckého kraje. Ústecký kraj. [online]. 2011

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z: [Https://www.mmr.cz/cs/narodni-dotace/podpora-a-rozvoj-regionu/podpora-revitalizace-uzemi-2020-\(1\)](https://www.mmr.cz/cs/narodni-dotace/podpora-a-rozvoj-regionu/podpora-revitalizace-uzemi-2020-(1)) [online]. [cit. 2021-5-10].

*Strategický plán rozvoje města Most: Dostupné z: [www.mesto-most.cz/strategicky-plan-rozvoje-mesta-mostu-na-obdobi-2021-2027/ds-6089](http://www.mesto-most.cz/strategicky-plan-rozvoje-mesta-mostu-na-obdobi-2021-2027/ds-6089)* [online]. [cit. 2021-5-10].

*Územní plán města Mostu. Dostupné z: <https://www.mesto-most.cz/uzemni-plan-mesta-mostu/ds-1256>* [online]. [cit. 2021-5-10].

*www.mapy.cz* [online]. [cit. 2021-5-10].

*Https://www.mesto-most.cz/* [online]. [cit. 2021-5-10].

*Https://mostecky.denik.cz/* [online]. [cit. 2021-5-10].

*Http://starymost.wz.cz/* [online]. [cit. 2021-5-10].

*<https://www.gobec.cz/mapovy-server/> [online]. [cit. 2021-5-10].*

*<https://www.czso.cz/> [online]. [cit. 2021-5-10].*

*[www.mapy.cz](http://www.mapy.cz) [online]. [cit. 2021-5-10].*

*<https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/podpora-brownfieldu/2019/8/NSRB-2019-2024.pdf> [online]. [cit. 2021-5-10].*

*<https://www.mpsv.cz/> [online]. [cit. 2021-5-10].*

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Počet lokalit v Národní databázi brownfieldů k 20. 10. 2020 .....	11
Obrázek 2 - Ganttův diagram .....	23
Obrázek 3 - Financováno regenerace brownfieldů .....	37
Obrázek 4 - Investiční průběh revitalizace .....	38
Obrázek 5 - Demolice starého Mostu .....	42
Obrázek 6 - Nový Most včetně jezera Most, které vzniklo napuštěním vytěženého lomu v místě, kde se nacházel starý Most .....	43
Obrázek 7 - Areál kasáren situovaný ještě mimo centrum starého Mostu .....	44
Obrázek 8 - Vyznačení řešeného brownfieldu .....	46
Obrázek 9 - Kasárna St. Lucia ve stavu, ve kterém ho v roce 2013 koupil současný majitel .....	48
Obrázek 10 - Kasárna St. Lucia v současnosti .....	49
Obrázek 11 - Tabule přání ze společenské akce "Moje město, moje místo" .....	50
Obrázek 12 - Půdní prostory kasárny St. Lucia po rekonstrukci .....	51
Obrázek 13 - Počet obyvatel ve městě Most .....	57
Obrázek 14 - Cíl projektu REKREAČNÍ WELLNESS CENTRUM dle metody SMART .....	62
Obrázek 15 - SWOT analýza pro projekt REKREAČNÍ WELLNESS CENTRUM .....	64
Obrázek 16 - Ganttův diagram pro projekt REKREAČNÍ WELLNESS CENTRUM .....	68
Obrázek 17 - Cíl projektu VÍCEÚČELOVÉ KULTURNÍ CENTRUM dle metody SMART .....	76
Obrázek 18 - SWOT analýza pro projekt VÍCEÚČELOVÉ KULTURNÍ CENTRUM .....	77
Obrázek 19 - Ganttův diagram pro projekt VÍCEÚČELOVÉ KULTURNÍ CENTRUM .....	81
Obrázek 20 - Cíl projektu HOTEL dle metody SMART .....	87
Obrázek 21 – SWOT analýza pro projekt HOTEL .....	88
Obrázek 22 - Ganttův diagram pro projekt HOTEL .....	91

# Seznam tabulek

Tabulka 1 - Problémy spojené s brownfieldy .....	12
Tabulka 2 - Úrovně zainteresovaných osob do regenerace brownfieldů.....	14
Tabulka 3- Model projektu revitalizace a rekonverze brownfieldů.....	20
Tabulka 4 - Rizika projektu .....	23
Tabulka 5 - SWOT analýza brownfieldů.....	24
Tabulka 6 - SWOT analýza vybraného objektu.....	52
Tabulka 7 – Obyvatelstvo města Most podle nejvyššího ukončeného vzdělání.....	58
Tabulka 8 - Nezaměstnanost v Ústeckém kraji k 31. 1. 2021 .....	59
Tabulka 9 - Výchozí tabulka pro tvorbu Ganttova diagramu pro projekt REKREAČNÍ WELLNESS CENTRUM.....	68
Tabulka 10 - Návrh finančního plánu pro projekt REKREAČNÍ WELLNESS CENTRUM.....	69
Tabulka 11 – Rizika spojená s projektem REKREAČNÍ WELLNESS CENTRUM.....	71
Tabulka 12 - Výchozí tabulka pro tvorbu diagramu pro projekt VÍCEÚČELOVÉ KULTURNÍ CENTRUM .....	81
Tabulka 13 – Návrh finančního plánu pro projekt VÍCEÚČELOVÉ KULTURNÍ CENTRUM...	82
Tabulka 14 - Rizika spojená s projektem VÍCEÚČELOVÉ KULTURNÍ CENTRUM.....	83
Tabulka 15 - Výchozí tabulka pro tvorbu Ganttova diagramu pro projekt hotel.....	91
Tabulka 16 - Návrh finančního plánu pro projekt HOTEL.....	92
Tabulka 17- Rizika spojená s projektem HOTEL .....	94
Tabulka 18 - Souhrn kritérií pro hodnocení návrhů .....	97



