



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



KONCEPCE SPRÁVY MAJETKU MĚSTA BŘECLAV

PRO OBDOBÍ 2022 - 2030

MĚSTO BŘECLAV



Obsah

1.	Úvod	2
2.	Analytická část	2
2.1.	Výchozí stav správy majetku města	2
2.2.	Srovnání hospodaření Brna s obdobně velkými městy	6
2.3.	Analýza směrnic upravujících nastavení správy majetku města	9
2.4.	SWOT analýza	11
3.	Návrhová část	12
3.1.	Vize	12
3.2.	Specifické cíle a opatření	12
3.3.	Trendy v oblasti správy majetku	15
4.	Implementační část	19
5.	Závěrečné shrnutí	19
6.	Zkratky	20
7.	Zdroje	20
8.	Související dokumentace	20
9.	Přílohy	21
Příloha č. 1:	Karta opatření 1.1	21
Příloha č. 2:	Karta opatření 1.2	21
Příloha č. 3:	Karta opatření 1.3	21
Příloha č. 4:	Karta opatření 1.4	21
Příloha č. 5:	Karta opatření 1.5	21
Příloha č. 6:	Karta opatření 1.6	21
Příloha č. 7:	Karta opatření 1.7	21
Příloha č. 8:	Návrh struktury plánu investic	21
Příloha č. 9:	Výpočet výnosnosti bytového a nebytového prostoru	21

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Tento strategický dokument byl schválen pro období 2022 až 2030 Zastupitelstvem města Břeclavi na zasedání č. 27 dne 30. března 2022 a nabývá účinnosti dnem 1. dubna 2022.

1. Úvod

Koncepce správy majetku města Břeclavi (dále také jako „Koncepce“) je důležitým strategickým dokumentem, určujícím směr budoucího rozvoje města Břeclavi v oblasti správy majetku. Analytická část se věnuje zhodnocení výchozího stavu a vnitřních předpisů, analýze objemu a struktury majetku, kterým město disponuje, a také vazbě této Koncepce na další strategické dokumenty města. Analytická část je zakončena SWOT analýzou, která shrnuje hlavní zjištěné poznatky. Návrhová část Koncepce pak reaguje na pojmenované silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby a stanovuje vizi města Břeclavi oblasti správy majetku. Vize je dále rozpracována do úrovně strategických cílů a k nim příslušejícím konkrétním aktivitám, které je potřeba v příštích letech realizovat, aby se podařilo vizi i cíle Koncepce naplnit. Přílohou Koncepce je návrh nové směrnice pro nakládání s dlouhodobým majetkem, jejímž prostřednictvím dojde k optimalizaci klíčových procesů.

2. Analytická část

2.1. Výchozí stav správy majetku města

Výchozí stav správy majetku města Břeclav lze hodnotit jako uspokojivý, avšak s rezervami v mnoha oblastech. Je zde výrazný prostor pro zlepšování a systematictější přístup. Přestože je řada procesů správně nastavena interními předpisy, tak někteří zaměstnanci v praxi postupují spíše podle svých dosavadních zvyklostí a nemusí být nakloněni změnám postupů a evidencí. Není zřízena ani vhodná softwarová podpora správy majetku, takže je celkově zavedený systém poměrně neefektivní a roztržitý. Podceňena je oblast plánování, a to jak z pohledu údržby, tak z pohledu investic.

Mezi klíčovými zaměstnanci městského úřadu převládá názor, že je objem majetku města větší, než město Břeclav potřebuje a než je schopno efektivně spravovat. Jinými slovy chybí strategický pohled na poskytované služby.

Klíčové oblasti správy majetku jsou přehledně slovně zhodnoceny v následující tabulce. Oblasti správy majetku byly hodnoceny na stupnici jako ve škole: 1 (výborné), 2 (chvalitebné), 3 (dobré), 4 (dostatečné), 5 (nedostatečné).

Tabulka 1 Hodnocení správy majetku v jednotlivých oblastech

Oblast	Hodnocení	Komentář
Vedení účetní evidence majetku	1 (výborné)	Historicky jsou v účetní evidenci nedostatky, kdy je majetek chybně zařazen či nazván, nebo vykazuje jiné vady. Nejedná se však o rozsáhlý problém a příslušná pracovní skupina postupně databázi očišťuje.
Odepisování majetku a odpisový plán	2 (chvalitebné)	Nedochází k prověřování souladu odpisového plánu s kartami majetku a fyzickou inventurou. Není systematicky zjišťováno, zda nedochází k využívání účetně odepsaného majetku.
Inventarizace majetku	4 (dostatečné)	Není využit potenciál inventarizace majetku z pohledu sledování technického stavu majetku, plánování kapitálových výdajů a odepisování majetku. Inventarizace probíhá spíše formálně, bez důrazu na zjištění skutečného stavu majetku a nedostatků jeho evidence. Problém je např. s majetkem umístěným v terénu (odpadové nádoby, mobiliář, ...) a dále také s vybavením budov využívaných příspěvkovými organizacemi města. Dále není nastaven proces inventury softwaru a chybí přehled o tom, zda se nakoupený SW vůbec využívá (není stanovena odpovědnost za správu konkrétního

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Oblast	Hodnocení	Komentář
		SW). Zároveň se ne vždy daří rozpoznat z protokolu o zařazení, o jaký software se jedná.
Vedení místních seznamů majetku	2 (chvalitebné)	Funguje lépe v rámci budov využívaných příspěvkovými organizacemi než v budovách úřadu.
Vedení majetkových karet	1 (výborné)	Hodnoceny jako přehledné, s fungující vazbou na listy vlastnictví a geometrické plány.
Vedení evidence bytových jednotek	3 (dobré)	Je využíván zastaralý informační systém (využíván i na vyúčtování), který nelze integrovat s okolními systémy a bylo by jej tedy vhodné zcela odstavit z provozu. Aktuálně je pro tuto agendu využíván spíše Excel.
Vedení evidence nebytových jednotek	3 (dobré)	Je využíván zastaralý informační systém (využíván i na vyúčtování), který nelze integrovat s okolními systémy a bylo by jej tedy vhodné zcela odstavit z provozu. Aktuálně je pro tuto agendu využíván spíše Excel.
Vedení provozních deníků nemovitého majetku	5 (nedostatečné)	Vedení informací o provozu nemovitého majetku není řešeno koncepčně, provozní deníky nejsou většinou vedeny a s informacemi v nich obsaženými se nijak dále nepracuje.
Pasportizace majetku	3 (dobré)	Řada pasportů je sice vytvořena, ale neaktualizují se průběžně (zejm. pasporty mobiliáře) a nejsou informačně vyčerpávající. S pasporty se mnohdy nepracuje systematicky a průběžně neprobíhá aktualizace.
Vedení dokumentace k majetku	3 (dobré)	Velice roztržštěno, chybí systematicčnost. Pouze malá část dokumentace je digitalizovaná (převažuje papírová forma). Řada informací je pouze v archivu stavebního úřadu a část dokumentů není vůbec dohledatelná. Konce platnosti smluv se řeší přes upomínky v kalendáři v Outlooku odpovědných zaměstnanců.
Sledování technického stavu majetku	5 (nedostatečné)	Řešeno systematicky pouze u budov využívaných příspěvkovými organizacemi města, jinak není veden formální přehled a know-how leží u jednotlivých osob. Není adekvátně pracováno s výstupy inventarizace.
Zajištění údržby a oprav nemovitého majetku	4 (dostatečné)	Plánování údržby funguje dobře jen u kotelen, jinak údržba probíhá spíše nahodile dle akutních potřeb
Zajištění prohlídek a revizí	2 (chvalitebné)	Přehledy jsou vedeny v Excelu a agenda není zajištěna centrálně, ale podle jednotlivých budov. Příspěvkové organizace (vyjma Technických služeb Brno) si zajišťují revize samy, což není strategické ani efektivní. Daří se ale zajišťovat povinné prohlídky a revize dotčeného majetku města (např. dětská hřiště, vánoční osvětlení, veřejné osvětlení apod.).
Pojištění nemovitého majetku	1 (výborné)	Pojištění nemovitého majetku je centrálně zajišťováno městem pro všechny jeho příspěvkové organizace, přičemž se pojišťuje na reprodukční hodnotu (nikoliv na účetní). Budovy úřadu jsou pojištěny do února 2022, připravuje se nové výběrové řízení.
Technické zhodnocení nemovitého majetku	2 (chvalitebné)	Jsou zde určité rezervy z pohledu plánování technického zhodnocení, které někdy probíhá nahodile. Větší důraz by měl být kladen na udržitelnost provozu a je potřeba provést aktualizaci směrnice. Principy TZ u majetku, jež mají ve výpůjčce příspěvkové organizace, jsou nastaveny správně.
Plánování investic	5 (nedostatečné)	Řada investičních záměrů má zpracovanou projektovou dokumentaci, či má dokonce vydané stavební povolení, které už není platné, protože v průběhu času došlo k přehodnocení priorit a

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Oblast	Hodnocení	Komentář
		pozdržení realizace, což lze hodnotit jako nekoncepční přístup. Zároveň není vedena centrální evidence investičních záměrů, což znemožňuje kvalitní plánování a prioritizaci ve střednědobém horizontu.
Projektová příprava	5 (nedostatečné)	V rámci projektové přípravy je hlavním problémem potřeba opakovaného (a to i vícenásobně) projektování, kdy se řada připravených projektů nakonec nedostane do rozpočtu. Problém může částečně souviset i s nevhodným výběrem projektantů a neudělováním sankcí za prodlení. Projektová příprava není dostatečně provázána s plánováním investic.
Realizace investic	2 (chvalitebné)	Personální zajištění z úrovně úřadu je kvalitní, dobře funguje i zajišťování stavebního a technického dozoru externími subjekty. Rezervy realizace investic pak souvisí s nedostatky v projektové přípravě (kvalitě projektů), přesnosti specifikace požadovaného díla.
Sledování výnosů a nákladů nemovitého majetku	5 (nedostatečné)	Na úrovni úřadu proces sledování výnosů a nákladů nemovitého majetku v podstatě neprobíhá, částečný přehled má město jen o nájemch bytových jednotek a vybraných nebytových prostorů. V tomto ohledu tak chybí (ucelený) přehled, a to nejen o finančních tocích, ale také o personálních nákladech. V konečném důsledku městu zbytečně unikají příjmy. Alespoň z pohledu příspěvkových organizací města je situace výrazně lepší.
Energetický management	2 (chvalitebné)	Již před 2 roky byl najat externí energetický manažer. Od té doby se město výrazně posunulo, je budován dohledový systém na vzdálené odpočty, energie se obchodují na burze, v řešení je optimalizace provozu cca 25 objektů (zejm. formou EPC projektů). Je třeba definovat roli Teplo Břeclav, s. r. o. a připravit energetickou koncepci.
Správa administrativních budov	2 (chvalitebné)	Správa administrativních budov spadá pod Odbor kanceláře tajemníka, potažmo pod Oddělení vnitřní správy, na kterém je obsazena 1 pozice údržbáře, který řeší drobné opravy. Větší opravy jsou řešeny externími firmami. Prostor pro zefektivnění správy nabízí zřízení SW podpory správy majetku.
Správa majetku svěřeného příspěvkovým organizacím města	1 (výborné)	Provoz svěřeného majetku si příspěvkové organizace zajišťují samy, prostor pro zlepšení nabízí „předání do správy“. Technické zhodnocení jimi využívaného majetku je možné realizovat až po předchozím schválení z úrovně města. Způsob zajištění těchto investic není striktně vymezen, takže menší investice nakonec mohou realizovat a financovat samy příspěvkové organizace. Větší akce pak většinou kompletně zastřešuje město (Odbor majetkový). Hlavní slabinou je horší technický stav rozvodů a kanalizace u některých budov, což představuje riziko pro dlouhodobou udržitelnost provozu svěřeného majetku.
Správa nájemních a obdobných vztahů	5 (nedostatečné)	Správa nájemních vztahů není řešena systémově, informace jsou vedeny v šanoncích a excelových souborech, chybí jednotná databáze, která by usnadňovala a kontrolovala práci. Na přefakturaci je využíván zastaralý software. Dále se zlepšuje agenda vymáhání pohledávek, ale je stále evidována řada historických pohledávek řešených splátkovým kalendářem.
Oceňování majetku při jeho prodeji	1 (výborné)	Jsou zpracovány zásady pro oceňování majetku. Při prodeji nemovitého majetku si město nechává zpracovat znalecký posudek. Prodeje probíhají jak přímým prodejem, tak dražbou. Situaci komplikuje neúplnost evidence nemovitého majetku v oblasti věcných břemen. Z pohledu movitého majetku funguje likvidační komise, která posoudí technický stav, udělá průzkum trhu a předloží Radě města ke schválení prodejní cenu. V IT oblasti se obvykle uplatňuje proporční snižování prodejní ceny (z pořizovací ceny) podle stáří majetku.
Vyřazování majetku	2 (chvalitebné)	Špatně funguje začátek procesu vyřazování majetku, tj. předkládání podnětů k vyřazení, ke kterému dochází mnohdy pozdě nebo vůbec.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Oblast	Hodnocení	Komentář
		Následný věcný průběh vyřazování movitého i nemovitého majetku ale (vč. tvorby protokolů o vyřazení) probíhá v pořádku.
Správa místních komunikací	2 (chvalitebné)	Správu místních komunikací zajišťují Technické služby Břeclav, které provádí i drobné opravy (jsou řešena hlášení od občanů přes příslušný formulář pro hlášení závad na majetku). Nicméně na letní údržbu hlavních průtahů města (4x ročně) a zimní údržbu je nasmlouvána externí společnost. Větší opravy pak řeší Odbor majetkový, kdy byly zjištěny rezervy z pohledu kontroly uvedení do původního stavu. Pasport místních komunikací nebyl ještě před 3 lety řešen koncepčně, v posledních letech se průběžně pracuje na jeho zkvalitnění, ale není zcela vyjasněn jeho obsah (chybí jednotná metodika).
Správa veřejného osvětlení („VO“)	2 (chvalitebné)	Jedná se oblast, které je věnován zvýšený důraz. V posledních 2 letech byly vytvořeny standardy správy a rozvoje VO a generel VO. Zahájeno bylo také postupné osazování inteligentních řídicích systémů. Do konce roku by měl být vytvořen jak detailní pasport VO, tak Plán obnovy VO (počítá se s jeho financováním z dotací v rámci programu „EFEKT“).
Správa inženýrských sítí	3 (dobré)	Informace o inženýrských sítích jsou vedeny v GISu. Míra zasíťování území je vysoká (historicky řešeno nekonceptně) a o některých trasách vedení této infrastruktury nejsou vedeny záznamy. Inženýrské sítě také v některých místech vedou pod cizími pozemky, přičemž mnohdy nejsou v KN zapsána věcná břemena. Z pohledu kanalizací není systematicky plánována obnova, navíc část kanalizace je drobných vlastníků a část dokonce nemá známého vlastníka. Většina kanalizací je ve vlastnictví nebo provozování VAK Břeclav, a. s. Správa vodovodů je bez větších nedostatků, ale jsou zde také v menší míře nesrovnalosti v otázce vlastnických práv. Správa veřejného osvětlení se v posledních letech výrazně zlepšila a do konce roku by měl být připraven nový pasport a plán obnovy VO. Teplovody vlastní město, ale jsou pronajaty a kompletně spravovány společností Teplo Břeclav, s.r.o., která je 100 % ve vlastnictví města. Město vlastní i nemovitosti a technologie využívané touto společností, přičemž je více tento majetek odprodat, zatím se ale nepodařilo zajistit znalce, který by jej kvalifikovaně ocenil. Dřív byl problém s datovými sítěmi, které se pokládaly nesystematicky. Podařilo se však zajistit věcná břemena a uzavřít smlouvu o smlouvě budoucí na pokládání datových kabelů. Město také vlastní drobný plynovod.
Správa hřbitovů	1 (výborné)	Od poslední organizační změny před 2 lety řeší údržbu hřbitovů Technické služby Břeclav (tj. úklid, sečení trávy, údržba neobsazených hrobů apod.). Agenda přidělování hrobů či rozšiřování hřbitovů je v kompetenci Odboru majetkového, přičemž je zde potenciál pro ulehčení a zpřehlednění správy softwarovým řešením. Správa ale funguje dobře a daří se přizpůsobit personální kapacity údržby aktuálním potřebám. Podařilo se dosáhnout finanční úspory oproti předešlému systému, který využíval služeb externí firmy.
Správa a provoz vozového parku	2 (chvalitebné)	Většina vozového parku města je zajištěna formou operativního leasingu, kdy město v září 2021 vysoutěžilo nového poskytovatele a cíleně snížilo počet pronajatých vozů o jedno auto (mělo by to stačit pro pokrytí všech potřeb). Několik dalších vozidel je pak přímo ve vlastnictví města. O nového roku bude agenda cestovních příkazů, rezervace aut apod. řešena elektronickou formou (doposud papírově).
Správa IT	3 (dobré)	V současné době není oblast správy informačních technologií řešena koncepčně. Nicméně je před dokončením strategie rozvoje IT, která vnese systematicčnost správy v této oblasti (např. plánování obnovy IT vybavení apod.).

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



2.2. Srovnání hospodaření Břeclavi s obdobně velkými městy

V rámci této kapitoly je porovnána majetková struktura a rozpočtová odpovědnost města Břeclavi se 4 nejpodobnějšími městy v Jihomoravském kraji a v sousedních krajích, a to jmenovitě: Vsetín, Uherské Hradiště, Šumperk a Hodonín. Základní údaje o těchto městech zachycuje Tabulka 2.

Tabulka 2 Základní charakteristika porovnávaných měst

Město	Kraj	Počet obyvatel*	Počet obyvatel ORP*	Rozloha
Břeclav	Jihomoravský	24 554	59 715	77,11 km²
Vsetín	Zlínský	25 974	65 522	57,61 km ²
Uherské Hradiště	Zlínský	25 247	90 117	21,26 km ²
Šumperk	Olomoucký	25 836	68 988	27,88 km ²
Hodonín	Jihomoravský	24 512	60 685	63,31 km ²
<i>průměr</i>	-	<i>25 225</i>	<i>69 065</i>	<i>49,43 km²</i>

*Údaje o počtu obyvatel jsou k 1. 1. 2021.

Zdroj: Vlastní zpracování z dat ČSÚ

2.2.1. Porovnání struktury majetku s dalšími městy

Následující podkapitola je zaměřena na srovnání: stálých aktiv (vč. vnitřního členění na 4 podskupiny), oběžných aktiv, vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

Město Břeclav vlastní snížený objem aktiv oproti srovnávaným městům, a to zejména aktiv stálých (o zhruba 23 %, po zohlednění počtu obyvatel – tj. relativní pozice). Pozitivní pak je skutečnost, pro financování současného objemu aktiv je evidován snížený objem cizích zdrojů, ale pouze o cca 5 %.

Tabulka 3 Srovnání objemu aktiv a pasiv města Břeclav se 4 obdobně velkými městy (tis. Kč, %)

Město	Celková aktiva		Celková pasiva	
	Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Vlastní kapitál	Cizí zdroje
Břeclav	2 393 738,18	288 154,34	2 476 662,57	205 229,95
Vsetín	2 574 228,02	196 934,03	2 710 641,18	60 520,87
Uherské Hradiště	3 551 668,52	412 162,98	3 660 365,45	303 466,05
Šumperk	3 788 340,35	270 633,52	3 693 638,76	365 335,11
Hodonín	2 878 963,39	384 936,29	3 098 807,85	165 091,83
<i>průměr</i>	<i>3 037 387,69</i>	<i>310 564,23</i>	<i>3 128 023,16</i>	<i>219 928,76</i>
<u>Absolutní pozice města Břeclav¹</u>	74,8 %	91,1 %	75,3 %	91,8 %
<u>Relativní pozice města Břeclav²</u>	77,4 %	94,3 %	77,8 %	94,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování z dat aplikace Monitor provozované Ministerstvem financí ČR

¹ Absolutní pozice porovnává hodnotu města Břeclav s průměrem za ostatní čtyři sledovaná města.

² Relativní pozice porovnává hodnotu města Břeclav (v přepočtu na počet obyvatel) s průměrem za ostatní čtyři sledovaná města (v přepočtu na počet obyvatel).

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



V bližším pohledu na stálá aktiva disponuje město Břeclav:

- Zvýšeným objemem:
 - Dlouhodobého nehmotného majetku (o zhruba 120 %).
- Sníženým objemem:
 - Dlouhodobého hmotného majetku (o zhruba 21 %).
 - Dlouhodobého finančního majetku (o zhruba 30 %).

Žádnými dlouhodobými pohledávkami.

Navzdory výše učiněnému zjištění považuje většina členů odborné pracovní skupiny, která se podílela na přípravě této Koncepce, objem dlouhodobého hmotného majetku města Břeclavi za více než dostatečný.

Tabulka 4 Porovnání objemu celkových stálých aktiv města Břeclav se 4 srovnatelnými městy (tis. Kč, %)

Město	Dlouhodobý nehmotný majetek	Dlouhodobý hmotný majetek	Dlouhodobý finanční majetek	Dlouhodobé pohledávky	Celková stálá aktiva
Břeclav	18 064,27	2 062 443,37	313 230,54	0,00	2 393 738,18
Vsetín	8 985,31	2 392 283,59	142 621,36	30 337,76	2 574 228,02
Uherské Hradiště	9 983,87	3 027 343,86	491 821,70	22 519,08	3 551 668,52
Šumperk	8 826,24	2 911 101,63	839 374,53 ³	29 037,96	3 788 340,35
Hodonín	6 009,50	2 475 795,78	387 586,19	9 571,92	2 878 963,39
<i>průměr</i>	<i>10 373,84</i>	<i>2 573 793,65</i>	<i>434 926,86</i>	<i>18 293,34</i>	<i>3 037 387,69</i>
Absolutní pozice města Břeclav	213,7 %	76,3 %	67,3 %	0,0 %	74,8 %
Relativní pozice města Břeclav	221,6 %	78,9 %	69,6 %	0,0 %	77,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování z dat aplikace Monitor provozované Ministerstvem financí ČR

Tabulka 5 pak rozpracovává to, jak velkou část aktiv tvoří dominantní položky dlouhodobého hmotného majetku, tj. stavby a pozemky. V porovnání s ostatními 4 městy tvoří zůstatková hodnota staveb města Břeclavi nadprůměrný podíl na stálých i celkových aktivech. Naopak pozemků vlastní město nejméně v rámci celého sledovaného vzorku.

³ Vysoká hodnota dlouhodobého finančního majetku v Šumperku je způsobena majetkovými účastmi v osobách s rozhodujícím vlivem a majetkovou účastí v osobách s podstatným vlivem.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022

**Tabulka 5 Porovnání objemu staveb a pozemků města Břeclav se 4 srovnatelnými městy (tis Kč, %)**

Ukazatel	Břeclav	Vsetín	Uherské Hradiště	Šumperk	Hodonín
Stálá aktiva („SA“)	2 062 443,37	2 392 283,59	3 027 343,86	2 911 101,63	2 404 734,87
- stavby	1 718 355,61	1 738 473,20	2 605 310,11	2 134 445,88	1 801 902,04
- pozemky	179 370,28	451 018,31	320 341,67	389 249,18	407 262,78
% staveb na SA	83,3 %	72,7 %	86,1 %	73,3 %	74,9 %
% pozemků na SA	8,7 %	18,9 %	10,6 %	13,4 %	16,9 %
% staveb na aktivech	64,1 %	62,7 %	65,7 %	52,6 %	55,2 %
% pozemků na aktivech	6,7 %	16,3 %	8,1 %	9,6 %	12,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování z dat aplikace Monitor provozované Ministerstvem financí ČR

2.2.2. Analýza výdajů a rozpočtové odpovědnosti

Z pohledu rozpočtové odpovědnosti vykazovalo město Břeclav v posledních 3 letech v průměru téměř vyrovnaný rozpočet, čímž se řadí doprostřed sledovaného vzorku měst. Obdobně se pak Břeclav umístila i u třech klíčových ukazatelů každoročně sledovaných Ministerstvem financí ČR. Relativně nejlépe oproti průměru vychází „pravidlo rozpočtové odpovědnosti“ vyjadřující podíl dluhu oproti průměrným ročním příjmům za poslední 4 roky, dle kterého je město Břeclav s 10,48 % hluboko pod kritickou hranicí 60 %. Dále pak celková likvidita⁴ odpovídá průměru sledovaných měst a podíl cizích zdrojů na celkových aktivech vychází spíše nepříznivě (5,38 % oproti průměru 4,59 %), avšak opět s velkou rezervou od udávané kritické hodnoty 25 %.

Tabulka 6 Hodnocení rozpočtové odpovědnosti sledovaného vzorku měst (tis. Kč, indexy, %)

Ukazatel	Břeclav	Vsetín	Uherské Hradiště	Šumperk	Hodonín
Příjmy (průměr let 2018–2020)	659 365	669 098	710 025	672 973	601 269
Výdaje (průměr let 2018–2020)	660 030	689 711	719 240	668 017	557 064
Saldo rozpočtu (průměr let 2018–2020)	-665	-20 613	-9 215	4 956	44 205
Celková likvidita⁴ (2020)	3,93	5,05	5,57	2,17	3,05
Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům (2020)	5,38 %	1,69 %	5,61 %	7,25 %	3,82 %
Pravidlo rozpočtové odpovědnosti (2020)	10,48 %	0,00 %	28,45 %	31,12 %	5,79 %

Zdroj: Vlastní zpracování z dat aplikace Monitor provozované Ministerstvem financí ČR

⁴ Celková likvidita vyjadřuje podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, přičemž její nízká míra naznačuje, že daná obec není schopna splatit své krátkodobé závazky, a dostává se do platební neschopnosti. Jako minimální přijatelnou hodnotu ukazatele celkové likvidity stanovilo Ministerstvo financí hodnotu 1. Pokud ukazatel vykazuje hodnotu nižší, není obec schopna krýt své krátkodobé závazky z oběžných aktiv, a je proto nucena uzavřít smlouvu na bankovní financování či přistoupit k prodeji svého dlouhodobého majetku.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



2.3. Analýza směrnic upravujících nastavení správy majetku města

V rámci této kapitoly je věnována pozornost vnitřním předpisům města, které upravují průběh správy majetku. V následující tabulce je z celkového počtu 74 vnitřních předpisů města vyjmenováno celkem 26 předpisů přímo souvisejících s oblastí správy majetku. Ke každému z nich je stanovena míra jeho relevance⁵, jež odráží primárně důležitost předpisu pro správné fungování správy majetku jako celku. U vybraných vnitřních předpisů je popsáno doporučení z pohledu jejich aktualizace, a to ve vazbě na učiněná zjištění či obsah návrhové části této Koncepce.

Tabulka 7 Identifikace klíčových směrnic pro oblast správy majetku a doporučení pro jejich úpravu

Typ	Číslo	Název předpisu	Účinnost	Relevance ⁵	Potřeba aktualizace pro soulad s Konceptí
Směrnice rady města	08/11	Směrnice k provedení inventarizace majetku a závazků vedených v účetnictví města Břeclav	01.09.11	90 %	Potřeba popsat proces realizace nápravných opatření ve vazbě na učiněná zjištění.
	02/14	Směrnice pro nakládání s nepotřebným movitým majetkem	10.02.14	90 %	Doplnění povinnosti zaměstnanců neprodleně nahlásit nepotřebný, či neupotřebitelný majetek.
	06/14	Směrnice pro odpisování dlouhodobého majetku	01.01.15	80 %	-
	05/15	Směrnice pro tvorbu, evidenci a ukládání smluv	01.09.15	70 %	Aktualizace při implementaci nového softwarového řešení podpory správy majetku.
	06/15	Směrnice o řízení a organizaci autoprovozu města Břeclavi	01.09.15	80 %	Aktualizace začátkem roku 2022, vzhledem k digitalizaci části agendy.
	05/16	Směrnice pro oceňování majetku a závazků	08.09.16	90 %	Zvážení úprav článku 5 „Pravidla pro oceňování reálnou hodnotou“.
	03/18	Směrnice, kterou se upravuje činnost škodní komise	1.9.2018	80 %	-
	04/19	Směrnice o postupu při vymáhání pohledávek	01.05.19	80 %	-
	09/19	Směrnice o řízení rizik	01.10.19	40 %	- (Je vhodné doplnit katalog rizik o rizika identifikovaná ke strategickým cílům.)
	12/19	Směrnice, kterou se upravuje činnost likvidační komise	01.12.19	80 %	-
	11/21	Metody řízení dokumentace	01.05.21	20 %	-
	15/21	Směrnice, kterou se upřesňuje postup při zadávání veřejných zakázek malého rozsahu	01.07.21	60 %	-

⁵ Relevance orientačně vyjadřuje to, do jaké míry je předpis zásadní pro nastavení procesů správy majetku. V tomto ohledu jsou nepřímo zohledněny faktory: 1) Míra zacílení předpisu na oblast správy majetku.; 2) Rozsah upravených procesů a jejich význam.; 3) Konkrétnost nastavení procesů.; 4) Závaznost předpisu; 5) Vytvořené šablony v přílohách.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Typ	Číslo	Název předpisu	Účinnost	Relevance ⁵	Potřeba aktualizace pro soulad s Konceptí
Směrnice rady města	18/21	Směrnice k rozpočtovému procesu u města Břeclavi	01.08.21	90 %	Popsání vazby na navržený Plán investic na 10 let.
	25/21	Směrnice pro nakládání s dlouhodobým majetkem	01.10.21	100 %	Aktualizace směrnice, blíže viz Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..
Pracovní instrukce	16/21	Hodnocení dodavatelů	21.06.21	30 %	-
Řády a ostatní	x	Statut investičního fondu	01.03.12	70 %	-
	03/17	Kontrolní řád k vymezení vnitřního kontrolního systému města Břeclavi	01.05.17	90 %	-
	07/17	Pracovní řád Městského úřadu Břeclav	01.11.17	10 %	Je možné doplnit některé z navržených zásad správy majetku.
	24/21	Organizační řád Městského úřadu Břeclav	01.10.21	90 %	-
Ostatní <i>(nejedná se o vnitřní předpisy, ale někteří zaměstnanci podle nich postupují)</i>	x	Zásady pro nakládání s nemovitým majetkem města Břeclav	20.06.19	70 %	-
	x	Pravidla nájmu, výpůjčky a zřizování věcných břemen u nemovitých věcí ve vlastnictví města Břeclav	01.01.22	90 %	-
	1/20/PO	Pravidla vztahů města k příspěvkovým organizacím	01.11.20	60 %	-
	3/20/PO	Směrnice o komunikaci mezi zřizovatelem a příspěvkovými	01.11.20	20 %	-
	4/20/PO	Směrnice o hospodaření příspěvkových organizací	01.11.20	90 %	-
	5/20/PO	Směrnice o nakládání s majetkem ve správě příspěvkových organizací	01.11.20	90 %	Doplnit bližší specifikaci procesu pořizování majetku.
	6/20/PO	Směrnice pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu příspěvkovými organizacemi	01.11.20	50 %	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



2.4. SWOT analýza

Tabulka 8 pojmenovává hlavní zjištěné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby správy majetku města Břeclavi. Tato SWOT analýza je pak jedním z hlavních vstupů pro návrhovou část Koncepce.

Tabulka 8 SWOT analýza správy majetku města Břeclavi

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle	
ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	Silné stránky Dostatečný objem majetku, kterým město disponuje pro poskytování veřejných služeb Hospodaření s vyrovnanými rozpočty, nízká míra zadlužení města Kvalifikovaný personál zajišťující správu majetku Využití GIS Kontinuální účetní evidence majetku v SW Ginis Schopnost pružně reagovat na nenadálé události Dobře fungující příspěvkové organizace ve vztahu k hospodaření s majetkem	Slabé stránky Absence strategických rozhodnutí o budoucím směru rozvoje správy majetku města Neefektivní vynakládání financí (dražší provoz a správa majetku v důsledku zanedbání jeho údržby a obnovy) Téměř nefunkční plánování investic Sklon k formalistickému přístupu (zejm. inventarizace) Nedostatečně nastavené procesy a komunikace Zastaralé nástroje i postupy, rezistence vůči změnám Není dostatek vlastních pozemků na rozvoj Nevyhovující struktura vlastnictví majetku	
	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	Příležitosti Implementace informačního systému – standardizace a urychlení práce, koncentrování informací na jednom místě (nutné různé úrovně uživatelských přístupů), zlepšení kontroly, usnadnění plánování apod. Zavedení přístupu „facility managementu“, včetně potřebné IT podpory Přerozdělení odpovědností za správu vybraných kategorií majetku Kompletní dokončení pasportizace majetku Dlouhodobé a odpovědné plánování investic Funkční systém dlouhodobého plánování obnovy a rekonstrukce majetku Systematické vyhodnocování výnosů a nákladů Odprodej přebytečného nebo neefektivně využitého majetku Další rozvoj nástrojů GIS	Hrozby Ztráta historické paměti (tj. informací, kterými disponují klíčové osoby, a které nejsou zaneseny na papíře ani v informačním systému) Nepovedená implementace nového softwaru správy majetku Zanedbaná údržba a řešení následků a namísto příčin Chyby lidského faktoru a nedodržení nastavených pravidel Důsledky externí kontroly Inflace, zdražování energií Nejistota na příjmové straně rozpočtu Makro-socioekonomická nestabilita

Zdroj: Vlastní zpracování

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



3. Návrhová část

3.1. Vize

Koncepce správy majetku města Břeclav stanovuje následující vizi:

Město Břeclav účelně a hospodárně využívá majetek obce v souladu s jeho zájmy a s úkoly vyplývajícími ze zákona vymezené působnosti a péče o zachování a rozvoj svého majetku.

3.2. Specifické cíle a opatření

Výše uvedená vize je dále rozpracována do jednoho specifického cíle – **Hospodárné a účelné využívání majetku města** a ten následně do sedmi definovaných opatření, kterými jsou:

1. Účelná pasportizace majetku,
2. Stanovení pravidel pro jednotlivé kategorie majetku,
3. Zhodnocení výnosnosti a prodej nerentabilního majetku,
4. Plán investic,
5. Efektivní správa majetku,
6. Koncepční řízení a správa inženýrských sítí,
7. Kvalitní softwarová podpora správy majetku.

3.2.1. Specifický cíl 1 - Hospodárné a účelné využívání majetku města

Odůvodnění a vysvětlení:

Specifický cíl 1 je zaměřen na celkové zefektivnění využívání majetku města. Cílem je posunout správu majetku města do stavu, který odpovídá trendům současné doby. Aktuálně vlastní město velké množství majetku, který se který ale, nejen kvůli jeho rozsahu, nedostatečně efektivně spravuje. Specifický cíl 1 podporuje trendy, které již započali – důslednou pasportizaci majetku – tedy zjištění a udržování aktuálních informací o stavu majetku. Podporuje stanovení jasných pravidel a postupů pro správu majetku ve standardních situacích, směřuje ke změně pracovních postupů ve správě majetku, podporuje pořízení a používání nástrojů pro efektivnější práci s majetkem. Jasně směřuje také k plánování využití stávajícího majetku, k jeho opravám, či naopak ke zbavení se majetku, který je pro potřeby města nevyužitelný, nebo dlouhodobě nerentabilní...

Globální hodnocení specifického cíle:

- **Vytvoření seznamu nepotřebného nemovitého majetku**
- **Vytvoření plánu na efektivní reprodukci majetku města**

Opatření 1.1 Účelná pasportizace majetku

Opodstatnění: Město Břeclav má pasportizováno pouze část svého majetku, existující pasporty jsou ale mnohdy neaktuální a nedají se tak s dostatečnou přesností použít pro detailní práci s majetkem. Právě detailní znalost majetku je klíčová nejen pro samotný přehled a fyzickou kontrolu majetku, ale zejména pro účelné plánování, jak s daným majetkem naložit. Účelem je pasportizovat všechen majetek, u kterého je to účelné. Nutné je zavedení pravidelné aktualizace údajů v pasportech. Nosným prostředím těchto informací bude zejména Geografický informační systém (GIS). Toto opatření podporuje i zavádění standardu BIM, který bude závazný od roku 2023.

Hodnocení: Počet aktuálních pasportů majetku
Počet vytvořených vrstev v GIS mapě

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Bližší popis: **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**Příloha č. 1:Karta opatření 1.1

Opatření 1.2 Stanovení pravidel pro jednotlivé kategorie majetku

Opodstatnění: Správa majetku dlouhodobě naráží na rozhodování ad hoc. Tedy na to, že pro většinu oblastí majetku nejsou stanovena pevná pravidla. Chybí tak dostatečná plánovitost a předvídatelnost a úkony při správě majetku nejsou v čase konzistentní. Opatření směřuje k tomu, aby byla vytvořena pravidla pro nakládání s majetkem, podle kterých by se standardně postupovalo. Racionálně se přistupovalo k potřebnosti a využitelnosti majetku. Všechno postupy by měly být sjednoceny s plněním strategických cílů města, neboť právě majetek města, resp. jeho užívání významně ovlivňují další směřování města. U mnohých kategorií majetku bude třeba stanovit standard – tedy stav, který považuje město za přijatelný pro dobrou správu majetku. Využít se přitom může i dobré praxe z jiných měst.

Hodnocení: Počet nastavených závazných pravidel / standardů pro správu majetku.

Bližší popis: Příloha č. 2:Karta opatření 1.2

Opatření 1.3 Zhodnocení výnosnosti a prodej nerentabilního majetku

Opodstatnění: Město Břeclav vlastní velké množství majetku, stav a struktura majetku ale vůbec nekorrespondují s cíli města ani s jeho potřebami. Část vlastněného majetku je nevyužitelná, a to ani v dlouhodobém horizontu. Značná část majetku využitelná je, ale stav tohoto majetku neumožňuje jeho efektivní využívání. Pouze menší část majetku je v optimálním stavu a plně využitelná pro potřeby města. Dlouhodobým záměrem města by mělo být zbavovat se majetku, který pro něj (nebo jeho příspěvkové organizace) není a nebude využitelný. Významnou úlohu by při rozhodování měly také hrát kalkulace nákladovosti a zvážení stavu majetku. Část majetku, zejména budovy a pozemky, je pronajímáno. U tohoto majetku je nutné provést revizi výpočtů nájmů a zavedení trvalého sledování výnosnosti pronájmu.

Hodnocení: Zhodnocení výnosnosti pronajímaného majetku.

Bližší popis: Příloha č. 3:Karta opatření 1.3

Opatření 1.4 Plán investic

Opodstatnění: Práce s majetkem není doposud koncepčně uchopena. I přes dílčí opatření stále chybí jasná prioritizace a dlouhodobější směřování investic ve městě. Hlavním plánovacím nástrojem je aktuálně rozpočet města a jeho výhled. Chybí však jasné definování priorit a dlouhodobé plánování. Chybí rovněž dostatečný přehled o investičních potřebách ve městě. Dlouhodobý plán investic by měl obsahovat plán na nejbližších deset let a být každoročně aktualizován. Z plánu by měly vznikat priority, které by tvořily zadání nejen pro projektovou přípravu investice ale i pro hledání vhodných dotačních titulů pro spolufinancování. Proběhlé investice by měly být po dokončení vyhodnocovány, a to i s odstupem by měl být hodnocen jejich přínos, průběh realizace a zkušenosti pak promítány do realizace dalších investičních projektů.

Hodnocení: Dlouhodobý plán investic.

Pravidelná aktualizace plánu.

Hodnocení úspěšnosti a přínosu investic.

Bližší popis: Příloha č. 4:Karta opatření 1.4

Opatření 1.5 Efektivní správa majetku

Opodstatnění: Je obecnější opatření, které v sobě zahrnuje řadu dílčích kroků, které budou napravovat nedostatky, které vyplynuly z analýzy správy majetku. Zmíněné dílčí opatření spočívají zejména v zavedení plánu údržby, zkvalitnění procesu

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejk, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



inventarizace majetku, posílení odpovědnosti za jednotlivé oblasti majetku a celkově nové nastavení „facility managementu“ organizace. Vzniknout by také měla pracovní skupina pro správu a nakládání s majetkem města, která by zaváděla změny postupů při správě majetku, které povedou k větší efektivitě při nakládání s majetkem města.

Hodnocení: Vytvoření pracovní skupiny ke správě majetku.
Počet aktualizovaných postupů a vnitřních předpisů, souvisejících se správou majetku.

Bližší popis: Příloha č. 5:Karta opatření 1.5

Opatření 1.6 Koncepční řízení a správa inženýrských sítí

Opodstatnění: Inženýrské sítě a koncepční práce s majetkem vybrány jako samostatné opatření zejména z důvodů jejich důležitosti z pohledu řízení a specifčnosti inženýrských sítí. Město má obecně dobrý přehled o vedení a stavu inženýrských sítí, přesto malá část inženýrských sítí ve městě stále není vůbec zmapována. U části inženýrských sítí navíc není dořešeno vlastnictví, to značně limituje rozvoj takto „zasažených“ lokalit ve městě. Také související zřízení věcných břemen u zasažených pozemků plně nekopíruje fyzický stav průběhu sítí. Samotný stav sítí je značně diferencovaný a je proto nutné plánovat postupné opravy. Správa majetku nezahrnuje jen činnost ze strany městského úřadu. Část sítí i dalšího majetku je ve správě Technických služeb Břeclav, jedná se zejména o veřejné osvětlení, další část inženýrských sítí a souvisejících zařízení je ve správě společnosti Teplo Břeclav s.r.o.. Vedle samotné správy inženýrských sítí je ze strany města nutné určit i to, jak má být se svěřeným majetkem hospodařeno. Je proto nutné vytvořit jak u Technických služeb Břeclav, tak i společnosti Teplo Břeclav s.r.o., koncepční dokumenty, které jasně určí jejich rozvoj a předmět činností, tak aby bylo užívání majetku koncepčně a hlavně komplexně řízeno. Pro komplexní řízení správy majetku jak pak ještě nutné dopracovat koncepci Smart cities a Energetickou koncepci města Břeclav.

Hodnocení: Vznik koncepčních dokumentů pro rozvoj Technických služeb Břeclav, společnosti Teplo Břeclav s.r.o., Energetická koncepce města a koncepce Smart cities.

Analýza pozemků zatížených průběhem sítí.

Zpracování opravy inž. sítí do příslušných plánů.

Bližší popis: Příloha č. 6:Karta opatření 1.6

Opatření 1.7 Kvalitní softwarová podpora správy majetku

Opodstatnění: Posledním opatřením, které je zásadní pro posunutí kvality správy majetku, je zajištění kvalitní SW podpory. Aktuálně je používáno pro správu několik nezávislých SW aplikací, které nejsou nijak propojeny. Řada činností souvisejících se správou majetku není nijak softwarově podporována. Správa majetku je tak v v mnohých aspektech statická a příliš mnoho informací o majetku je vázáno na konkrétní osoby. Je proto nutné posílit SW vybavení pořízením nové SW aplikace, která bude nosnou formou pro komplexní facility management organizace. Ta se zároveň propojí se softwarem, který je pro část správy majetku používán a bude používán i nadále (např. Gordic a GIS). V rámci analýzy byla provedena i analýza potřeb pro správu majetku, podle které bude aplikace vybrána a následně v organizaci implementována.

Hodnocení: Zavedení nového softwaru pro komplexní správu majetku města.

Bližší popis: Příloha č. 6:Karta opatření 1.6

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejk, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



3.3. Trendy v oblasti správy majetku

Tato část se věnuje dlouhodobým trendům v oblasti správy majetku. V oblasti správy majetku lze v tomto období identifikovat tři hlavní trendy.

Udržitelnost a energetický management

Zahrnuje opatření pro úsporu energie, využití obnovitelných zdrojů, celkový management spotřeby (a výroby) energií, vedle úspory energií mohou tato opatření přinést i úsporu nákladů. Základním bodem pro posouzení stavu energetického systému je profesionálně zpracovaný energetický audit.

Bezdrátová čidla a analýza dat

V současnosti mohou být nemovitosti vybaveny celou řadou bezdrátových čidel, ty mohou být jak v prostorech obývaných, tak v prostorech neobývaných či jinak využívaných. Jedním z příkladů jsou zařízení pro dálkový odečet spotřeby energií v budovách, druhým jsou čidla na parkovišti, která umožňují indikovat obsazenost či neobsazenost parkoviště na dopravním značení. Čidla však mohou měřit i kvalitu vzduchu, teplotu nebo intenzitu osvětlení. Data z čidel je dobré na pravidelné bázi vyhodnocovat, zjištěné informace mohou pomoci ke snižování spotřeby či přijímání rozhodnutí o opravách a podobně.

Digitalizace a software

Je to velmi široká oblast od podpory správy majetku za pomoci vhodného softwaru až po informační model budovy (BIM) nebo digitální dvojčata, což je virtuální kopie zastavěného prostředí v rámci města nebo krajiny celkově. Digitální dvojčata koncept BIM využívají, posunují jej dál a představují mnohem pokročilejší technologii, která nyní ukazuje budoucnost stavebnictví, architektury i dalších oborů.

Digitální dvojčata propojují návrh, stavbu a provozní údaje v reálném čase. Díky provozním datům získávají digitální dvojčata další schopnosti potřebné k simulaci, předpovídání dalších rozhodnutí a změn v reálném prostředí.

Určitým propojením tří výše zmíněných trendů je Koncept SMART CITY a SMART řešení.

3.3.1. Smart City a SMART řešení

Koncept Smart City („chytrého města“) je zaměřen na hledání vhodných cest k udržitelnému rozvoji, a to zpravidla za využití informačních a komunikačních technologií. V jeho rámci tak dochází k zavádění moderních technologií do řízení měst, s cílem zlepšit kvalitu života a zefektivnit správu věcí veřejných. V praxi se jedná o „chytrá“ řešení v oblasti budování a rozvoje veřejné infrastruktury, tedy místních komunikací, veřejného osvětlení, cyklostezek, hospodaření s odpadem, provozu veřejných budov atp. Typicky se tento koncept nejvíce uplatňuje v oblasti dopravy, energetiky a zavádění moderních informačních a komunikačních technologií. Lze jej ale uplatnit i v e-governmentu, krizovém řízení a v řadě dalších oblastí.

Prvkem propojujícím různá chytrá zařízení a senzory je internet věcí (anglicky Internet of Things, zkratka IoT). Jedná se o síť fyzických zařízení, vozidel, spotřebičů a senzorů, které jsou schopny vzájemně přijímat a odesílat data a spolupracovat bez zapojení člověka. Každé z připojených zařízení je jasně identifikovatelné a schopné pracovat i samostatně. Pomocí uživatelského rozhraní v rámci počítače nebo chytrého telefonu pak lze zobrazovat data a informace ze zařízení z minulosti, ale i v reálném čase a zařízení také ovládat. Každé ze zařízení obsahující senzor generuje množství dat, ta mohou být umísťována i vyhodnocována například prostřednictvím cloudu. V průmyslu internet věcí spolu se senzory pomáhá například s hlídáním a lepším rozdělováním výrobní kapacity strojů, ale i monitorování stavu stroje a předcházení poruchám prediktivní údržbou stroje. Celkově tak přispívá k vyšší produktivitě výroby.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejk, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Cílem aplikování přístupu Smart City je zajistit obyvatelům kvalitnější život, a to například z pohledu rychlejší a bezpečnější dopravy, lepšího životního prostředí, chytrých řešení infrastruktury, nebo rychlé komunikace s úřady. Ambicí je řešit problematická témata ve městech s dlouhodobým výhledem, který myslí na budoucí generace. Chytrá města usilují o efektivnější využití zdrojů, zlepšování své bilance rozpočtu a menší tvorbu emisí. Pro funkční využití konceptu Smart City je charakteristické to, že je potřeba s ním pracovat jako s postupně se vyvíjejícím procesem, při kterém je potřeba soustavně hledat nejlepší možné řešení. Nestačí pouze jednorázově rozhodnout o tom, jaké projekty se budou realizovat, protože se postupně objevují nové příležitosti, a ani potřeby města a jeho obyvatel nejsou v čase stálé.

Správně zvolené SMART řešení by mělo přinášet výrazný přínos v kvalitě života nebo úsporu v porovnání s náklady na pořízení, provozem a opravami SMART řešení.

Tabulka níže uvádí základní přehled chytrých řešení měst souvisejících se správou majetku. Blíže bude problematika Smart City řešena v samostatné koncepci, kterou město Břeclav aktuálně připravuje.

Tabulka 9 Ilustrativní výčet chytrých řešení

Řešení	Bližší popis	Vhodnost pro Břeclav
Podpora rozvoje elektromobility	Zde se může jednat o budování kvalitní struktury nabíjecích stanic, nebo o zavedení online systému rezervací elektrokol a koloběžek, které mohou být k dispozici např. v turistickém informačním centru. Další podporovanou oblastí může být Bikesharing.	Tato oblast je vhodná k dalšímu rozpracování v rámci koncepce Smart City.
Sledování dopravní situace a chytré parkování	Ve vytipovaných lokalitách města dochází k monitoringu dopravy, což vyžaduje určité vstupní investice do potřebných technologií. Získávaná data se uveřejňují na světelných tabulích na příjezdových komunikacích nebo vybraných místech. Typicky jsou součástí řešení i informace o volných parkovacích místech na vybraných parkovacích plochách. Informace je vhodné zveřejňovat i v mobilní aplikaci. Systém funguje např. ve Zlíně, kde je aktuální situace popsána pomocí barevného vykreslení tras mezi jednotlivými křižovatkami a údajem o zdržení. Jsou nastaveny tři úrovně dopravy (plynulá jízda, proudy vozidel, kolony vozidel), kterým je velmi jednoduché porozumět. Dokáží pojmut všechny konsekvence problémů v dopravě do jednoduché, ale vypovídající formy. Systém pracuje na principu měření doby jízdy konkrétního vozidla.	Tato oblast je vhodná k dalšímu rozpracování v rámci koncepce Smart City.
Solární panely	Budování střešních solárních panelů pro ohřev vody a vytápění objektů. Výroba elektrické energie pomocí fotovoltaických panelů umístěných na střeších městských budov může významně přispět ke snížení provozních nákladů veřejných budov.	Tato oblast je vhodná k dalšímu rozpracování v rámci koncepce Smart City.
Snižování energetické náročnosti budov	Snižování energetické náročnosti stávajících objektů (např. pomocí EPC projektů) a výstavba nových objektů v parametrech blížících se energeticky pasivním standardům. U rekonstrukcí budov a nové výstavby by mělo docházet k hledání možností a vhodných řešení při nakládání s odpadní a dešťovou vodou a jejím zpětném využití, ať už pro zálivku nebo pro splachování.	Tato oblast je vhodná k dalšímu rozpracování v rámci koncepce Smart City.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Řešení	Bližší popis	Vhodnost pro Břeclav
Dálkové odečty spotřeby energií	Přístroje zajišťují odečítání spotřeby z měřičů energií (elektroměrů, plynůměrů, vodoměrů, měřičů tepla apod.) a jejich automatické odesílání přes mobilní sítě nebo internet. Přístroje mohou měřenou hodnotu nepřetržitě sledovat, dochází k rychlejší detekci úniků a poruch.	Tato oblast je vhodná k dalšímu rozpracování v rámci koncepce Smart City.
Rozšiřování a údržba zelených ploch	Systematická péče o zeleň, výsadba nových stromů a záhonů, s cílem mít čistější a ekologičtější město.	Tato oblast je vhodná k dalšímu rozpracování v rámci koncepce Smart City.
Od nepropustných ploch k plochám propustným	Přeměna nepropustných povrchů (primárně parkovacích ploch) na propustné či polopropustné, obnova a budování cest, pěšin a mostků. Při realizaci takovýchto aktivit dochází k použití povrchů s částečným průsakem srážkových vod do spodních vrstev a okolní zeminy. Srážkové vody by měly být využity pro závlaku zeleně v dané oblasti.	Tato oblast je vhodná k dalšímu rozpracování v rámci koncepce Smart City.
Monitoring životního prostředí	Využití stacionárních a mobilních měřících stanic a senzorů pro získávání aktuálních informací o stavu ovzduší, hlukové zátěži, prašnosti ve městě atp. Následná analýza dat může vést k zavedení opatření za účelem snížení negativních dopadů.	Tato oblast je vhodná k dalšímu rozpracování v rámci koncepce Smart City.
Chytrá správa hřbitovů	Přehledná správa hřbitovů provázaná s pasportem hrobových míst a GIS mapou. Umožňuje náhled na konkrétní místo i celkový přehled o kapacitách.	Je vhodné poplat v rámci nového informačního systému.
Chytré veřejné osvětlení	Chytré veřejné osvětlení dokáže regulovat intenzitu světla na základě denní doby, okolního provozu a nastalé situace. V případě poruchy si dokáže samo říct o opravu. Stožáry VO mohou sloužit jako prostor pro další senzory, detektory, meteostanice, vysílače Wi-Fi signálu nebo třeba bezpečnostní tlačítka. Novou technologií se například v Madridu podařilo ušetřit až polovinu energie, která byla dříve využívána k osvětlení ulic města.	Priorita tohoto řešení je nízká. Částečně bude aplikováno v rámci Plánu obnovy veřejného osvětlení.
Wifi free	Pokrytí nejvíce turisticky navštěvovaných oblastí města wifi sítí zdarma, kterou mohou využívat i místní občané. Lze uvažovat o využití např. na vybraných zastávkách MHD.	Vzhledem k neustále rostoucí dostupnosti mobilního internetu se nejedná o vhodné téma.
Platforma pro participativní rozpočet	Platforma napomáhá efektivnímu rozdělování peněz z městského rozpočtu, ve kterém místní občané rozhodují o jejich využití. Sami obyvatelé mohou navrhnout projekty pro zlepšení kvality života, účastní se vzájemných diskuzí nad projekty a jsou zapojeni do jejich realizace. ⁶	Již realizováno přes aplikaci Mobilní Rozhlas. Je vhodné pokračovat.
Mobilní aplikace	Vlastní mobilní aplikace města je využívána např. k hlášení závad na městském majetku a nepořádku, informování o systému sběru odpadu, o dopravní situaci a systému parkování apod.	Město Břeclav má vlastní mobilní aplikaci (aplikace Břeclav v mobilu).

⁶ Zdroj: <https://participace.mobilnirozhlas.cz/>

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Řešení	Bližší popis	Vhodnost pro Břeclav
Chytré lavičky	První českou chytrou solární lavičku pořídilo město Litoměřice. Lavička nabíjí přístroje pomocí USB zásuvek a nabízí i indukci pro telefony, které bezdrátově nabíjení podporují. Má zabudovanou baterii, díky níž systém funguje, i když zrovna slunce nesvítí.	Není vhodné realizovat. Nízký přínos v porovnání s náklady na pořízení, provoz a opravy.
Efektivní odpadové hospodářství (Chytré odpadkové koše a kontejnery)	Zajištění efektivního odpadového hospodaření s využitím inteligentních autonomních odpadových košů, které zasílají informace o své naplněnosti a tím zajišťují efektivní svoz odpadů. Inteligentní odpadové koše jsou nejčastěji umístěny na frekventovaných místech (pěší zóny, centrum města). Obdobně lze u kontejnerů na odpad sledovat jejich naplněnost a provázat tyto informace s veřejně dostupnou GIS mapou.	Není vhodné realizovat. Nízký přínos v porovnání s náklady na pořízení, provoz a opravy.

Zdroj: <https://mmr.cz/getmedia/17c03a33-b563-493b-b423-db3d169d264f/Priklady-dobre-praxe.pdf.aspx?ext=.pdf>
a https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategie-smart-boskovice.pdf

3.3.2. Building information modeling

Základem BIM je řízená správa všech informací o projektu v rámci všech fází jeho životního cyklu. BIM je tedy pro zadavatele prostředkem, jak tento proces řídit tak, aby všichni účastníci projektu spolupracovali a sdíleli všechny potřebné informace a ty byly navíc dostupné (nejlépe on-line) po celou potřebnou dobu (příprava, realizace projektu, užívání a správa).

Informační model znamená databázi informací o jeho projektu – ať už jde o geometrické informace, grafické informace anebo o informace o jednotlivých částech modelu. Tak, jako může mít investor k dispozici papírovou projektovou dokumentaci, může mít k dispozici právě model, což je v mnoha ohledech (například z hlediska archivace anebo následné práce s ním) lepší.

Hlavní motivací, proč BIM při projektu použít, je zachytit uspořádaně obrovské množství měnících se informací během přípravné a realizační fáze v aktuální podobě a na jednom společném místě. To umožňuje tyto informace opakovaně využívat pro kontrolu, kvalifikovaná rozhodnutí i celou následnou správu majetku.

V současné fázi rozvoje (tedy stav oblasti BIM v rámci České republiky v roce 2021) je doporučeno se v rámci BIM koncentrovat na tři hlavní oblasti. Tyto tři hlavní oblasti jsou:

- 3D informační model stavby (IMS) doplněný o informace či odkazy negrafické podoby,
- smluvní vztahy (BEP, BMP, PRB⁷, EIR⁸, MIDP,⁹ apod.),

⁷ BEP (BIM Execution Plan) nebo BMP (BIM Management Plan) nebo česky PRB (Plán Realizace BIM) je základní dokument, který sestavuje investor spolu s dodavatelem a který může být přílohou smlouvy o dílo. Jde o specifikování pravidel a cílů tak, aby investor věděl, co za svou investici získá a dodavatel jasně poznal, co se od něj očekává. Dokument tak obsahuje parametry projektu, seznam zkratk, cíle projektu, role, zodpovědnosti účastníků, kontakty zodpovědných osob, základní podmínky pro předávání modelů pro BIM (formáty a struktury dat, kompatibilita, vše obsažené v datovém standardu) využívané SW a způsob výměny dat, informační toky (datová úložiště, způsob a četnost aktualizací modelu) a potřebné přílohy. Odsouhlasený BEP se už v počátku projektu stává smluvní přílohou, obdobně jako např. dohodnutý harmonogram.

⁸ EIR (Exchange Information Requirements nebo Employer's Information Requirements) - Požadavky na výměnu informací či Požadavky zadavatele na zhotovitele je dokument pro výběrová řízení, určující, jaké informace mají být předávány a jaké normy a procesy mají být přijaty dodavatelem v rámci procesu předávání projektu. Účelem dokumentu EIR je jednoznačně specifikovat požadavky na BIM model tak, aby předávaná data byla: konzistentní, kvalitní využitelná pro naplnění cílů, které si zadavatel stanovil v souvislosti s využitím BIM. EIR také určuje úroveň detailu modelů v konkrétních fázích projektu. EIR dokument pak slouží jako podklad pro výběr dodavatelů projektové dokumentace. Následně také pro kontrolu BEP a kompletnosti dodaného BIM modelu stavby.

⁹ MIDP (Master Information Delivery Plan) – je Hlavní plán předávání informací. Slouží pro řízení a poskytování informací během celého životního cyklu projektu, obsahuje podrobnosti o tom, jak a kdy mají být informace o projektu připraveny. Určuje, kdo je zodpovědný za poskytování informací a jaké protokoly a postupy pro každou fázi projektu budou vyžadovány v EIR.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



- informační procesy, komunikace a dokumentace na jednom místě (CDE¹⁰).

Tyto tři oblasti jsou rovněž uvedeny ve vládou schválené koncepci BIM v ČR jako povinné atributy BIM využívané veřejnými zadavateli pro nadlimitní zakázky. Aktuální vládou schválená Koncepce zavádění metody BIM předpokládá, že od roku 2023 budou veřejní zadavatelé muset postupně začít využívat metody BIM pro všechny veřejné stavební zakázky s hodnotou nad 150 milionů korun.

Zavádění BIM znamená změnu způsobu práce, změnu způsobu sdílení dat a informací a změnu způsobu komunikace mezi mnoha aktéry. Pro zavádění BIM v organizaci je zapotřebí nastavit a vzájemně sladit:

- lidský kapitál,
- procesy a postupy,
- IT vybavení,
- právní předpisy a technické normy.

Zavádění BIM v organizaci je poměrně komplexní změnou, která výrazně mění způsob práce v rámci organizace a kdy musí projít digitalizací větší množství činností. U takové změny by se mělo postupovat v souladu s principy managementu změn. Lze rámcově doporučit některé milníky:

1. jmenování BIM manažera organizace,
2. vytvoření pracovní skupiny pro zavedení BIM,
3. vzdělávání členů pracovní skupiny (školení, příklady dobré praxe, sdílení zkušeností),
4. rozhodnutí, zda organizace realizuje změnu sama nebo s externím poradcem,
5. v rámci pracovní skupiny (a případně s poradcem) diskuze nad klíčovými otázkami:
 - a. Proč BIM implementujeme?
 - b. Jaké legislativní povinnosti musíme splnit?
 - c. Jaká je naše vize, co od BIM očekáváme?
 - d. Jaké máme zdroje (čas, lidé, informace, znalosti, IT vybavení, finance)?
 - e. Jak naložit se zdroji, které nám chybí (odsunutí termínu implementace, najmutí zaměstnance, školení, nákup IT vybavení, úvěr či dotace)?
 - f. Jaká jsou rizika? Jak budeme na tato rizika reagovat?
 - g. Co vše se v naší organizaci musí změnit (procesy, komunikace, složení pracovních týmů, interní předpisy, nastavení jednotného datového standardu)?
 - h. Jaké budou úrovně přístupů a role jednotlivých zaměstnanců/pozic?
 - i. Jaké budou konkrétní kroky implementace a jejich harmonogram?
 - j. Kdy bude implementace dokončena?
 - k. Jak bude ověřena funkčnost a provázanost celého systému napříč organizací?
 - l. Kdy budou vytipovány a realizovány první pilotní projekty?
 - m. Jakým způsobem bude zpracována zpětná vazba z pilotních projektů?¹¹

4. Implementační část

Konkrétní aktivity zajišťující implementační část tohoto strategického dokumentu jsou evidovány v systému Dataplan NSZM.

5. Závěrečné shrnutí

Schválením a realizací této Koncepce by město Břeclav mělo dosáhnout zlepšení v mnoha aspektech správy majetku. Na základě pravidelně aktualizované ekonomické analýzy zejména bytového

¹⁰ CDE (Common Data Environment) - Společné datové prostředí, kde jsou uloženy všechny informace k projektu: smlouvy, dokumentace, informační model stavby a všechny informace v něm obsažené.

¹¹ Dalšími vhodnými zdroji k BIM, ze kterých čerpá i tento podklad jsou Koncepce zavádění metody BIM v České republice viz webové stránky <https://www.koncepcebim.cz/koncepce>, BIM Příručka pro investory viz <https://issuu.com/czbim/docs/bim-priucka-pro-investory>, Strategie zavedení metody BIM do organizace viz <https://www.koncepcebim.cz/dokumenty?z=390>, užitečné informace a videa pak nabízí webové stránky <https://www.bimfo.cz/Co-je-BIM.aspx>.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



a nebytového fondu bude možné optimalizovat objem a strukturu vyžití nemovitého majetku. Město bude vědomě držet pouze majetek, kterým plní veřejnou službu, který je pro něj strategický nebo který mu přináší ekonomický přínos. Nerentabilní majetek bude navržen k prodeji.

Po dokončení pasportizace bude město disponovat datovou základnou pro plánování obnovy a rozvoje všech zásadních kategorií majetku (inženýrské sítě, budovy a stavby, městský mobiliář apod.), jež se bude řídit směřováním nastaveným touto Konceptí a k jejichž správě budou nastavena funkční pravidla. Na základě ucelených informací o technickém stavu a rozvojových prioritách města bude vytvářen komplexní plán investic, jehož horizont bude 10 let, a který bude každoročně aktualizován. Díky navržené provázanosti s dlouhodobým výhledem rozpočtu a personálními kapacitami úřadu by měl být plán realizovatelný a do značné míry také závazný a stabilní. Tím usnadní i proces projektové přípravy. Dokončené investice budou systematicky vyhodnocovány z pohledu úspěšnosti a přínosnosti.

V neposlední řadě dojde k pořízení informačního systému, který výrazně přispěje ke sjednocení a zefektivnění procesů a jejich výstupů. Dojde také k automatizaci dílčích činností, centralizaci a lepšímu sdílení informací v oblasti správy majetku. Koncepte správy majetku rovněž obsahuje stručný pohled na zavádění BIM a uvádí příklady některých SMART řešení.

6. Zkratky

- BIM – Building Information Modelin
- EPC – Energy Performance Contracting
- GIS – Geographic Information System
- IT – Informační technologie
- MHD – Městská hromadná doprava
- NSZM – Národní síť Zdravých měst České republiky
- VO – Veřejné osvětlení

7. Zdroje

Nejsou.

8. Související dokumentace

Není.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



9. Přílohy

- Příloha č. 1:** Karta opatření 1.1
- Příloha č. 2:** Karta opatření 1.2
- Příloha č. 3:** Karta opatření 1.3
- Příloha č. 4:** Karta opatření 1.4
- Příloha č. 5:** Karta opatření 1.5
- Příloha č. 6:** Karta opatření 1.6
- Příloha č. 7:** Karta opatření 1.7
- Příloha č. 8:** Návrh struktury plánu investic
- Příloha č. 9:** Výpočet výnosnosti bytového a nebytového prostoru

Bc. Svatopluk Pěček
starosta
města Břeclavi

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Účelná pasportizace majetku		
Tématická podoblast	C1 Efektivní hospodaření města a příspěvkových organizací		
Specifický cíl	Hospodárné a účelné využívání majetku města		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru majetkového, vedoucí Technických služeb Břeclav, vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2023
Garant	tajemník městského úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	jmenovaný realizační tým složený ze správců majetku a GIS	Aktualizováno dne	

Důvody pro dané opatření

Pasporty musí poskytovat přehled o majetku a být prostředím pro efektivní správu majetku.
Pasporty musí obsahovat adekvátní informace v potřebné kvalitě pro všechny zainteresované organizační jednotky.

Ideální stav po realizaci aktivit

Pasporty jsou široce sdílené organizačními jednotkami na základě přístupových práv a jsou využívány nejen pro podporu správy majetku.
Pasporty majetku obsahují ucelený přehled o tom, jaký majetek město vlastní, kde je umístěn, kdo jej spravuje a v jakém je technickém stavu.
Data v pasportech jsou aktuální a jsou ve formátech umožňujících prezentování na webu, sdílení třetími stranami a vyhovující standardu technické mapy krajů, potažmo digitální mapy veřejné správy a výhledově i BIM.
Pasporty jsou efektivně spravovány v souladu s nastavenými procesy pro správu
Pasporty jsou účelnou podporou inventarizace.

Zdroje

Interní

Zaměstnanci Odboru ekonomického, Technických služeb Břeclav, Odboru majetkového.

Externí

Vysoutěžení externího dodavatele některých z pasportů.

Matrice vlivu

Co brání realizaci opatření

Nekvalitní a nekompatibilní zpracování pasportů.

Co podporuje realizaci opatření

Plány státu v oblasti využívání geoportálů a sdílených dat obecně.

Vnější vlivy

Vnitřní vlivy

Rizika a příležitosti

Rizika

Nedisciplinovanost při aktualizaci dat v pasportech.
Nesystémové pořizování pasportů.

Příležitosti

Uživatelsky přívětivý nástroj pro správu pasportů v rámci nového informačního systému propojený na stávající informační systémy (GINIS, GIS).
Efektivní správa majetku.
Využívání pasportů v mnoha agendách úřadu.
Analytické a statistické informace pro správce majetku a vedení úřadu.

Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Počet využívaných pasportů s aktuálními daty (veřejné osvětlení, komunikace, zeleň, mobiliář, hřbitovy).	5	
Počet aktivních uživatelů.	50	
Počet agend využívajících pasporty (nyní využívají Technické služby pro správu, OM pro investice, OKT pro vyjádření, OSČ pro povolování, OSŽP pro stavební řízení a vyjadřování ŽP).	10	
Automatický export do Technické mapy (veřejné osvětlení a komunikace dle zákona).	2	

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Stanovení pravidel pro jednotlivé kategorie majetku		
Tematická podoblast	C1 Efektivní hospodaření města a příspěvkových organizací		
Specifický cíl	Hospodárné a účelné využívání majetku města		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru ekonomického, vedoucí Odboru majetkového	Cílový termín	31.12.2022
Garant	Rada města	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	pracovní skupina pro správu majetku	Aktualizováno dne	

Důvody pro dané opatření

Je potřeba stanovit pravidla či směřování pro jednotlivé kategorie majetku a nakládání s nimi.

Správa majetku musí vycházet z těchto dlouhodobých pravidel, nikoliv z ad hoc rozhodnutí.

Ideální stav po realizaci aktivit

Existuje kategorizace majetku. Jsou stanovena závazná pravidla pro nakládání s jednotlivými kategoriemi majetku.

Jasně stanovené postupy při nakládání s majetkem postihnou většinu standardní situace, je jasná předvídatost i plánování v nakládání s majetkem.

Je vytvořen standard – stav, který považuje město za přijatelný pro dobrou správu majetku.

Zdroje

Interní

Znalosti zaměstnanců v oblasti správy majetku města.

Externí

Dobrá praxe z jiných měst.

Metodické pokyny ústředních orgánů státní správy k nakládání s majetkem.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Vnější vlivy

Nestabilní ekonomické prostředí (kolísání příjmů města, růst cen nemovitostí, změny v poptávce v důsledku pandemie Covid-19).

Vnitřní vlivy

Nekompletní informace k některým kategoriím majetku.

Co podporuje realizaci opatření

Doporučení MFČR a dalších ústředních orgánů státní správy k hospodaření s obecním majetkem.

Existence pracovní skupiny pro oblast správy majetku a motivace zaměstnanců.

Rizika a příležitosti

Rizika

Nedostatečná komunikace a vysvětlení nových pravidel všem relevantním aktérům.

Opomenutí některé veřejné služby při plánování rozvoje.

Příležitosti

Nastavení dlouhodobých pravidel a směřování oblasti správy majetku.

Získání dotačních prostředků pro opravy nemovitého majetku.

Podpora plánování města.

Ukazatele úspěšnosti opatření

Jsou zavedena a relevantními aktéry odsouhlasena pravidla pro jednotlivé kategorie majetku.

Cílová hodnota

Ano

Dosažená hodnota

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Zhodnocení výnosnosti a prodej nerentabilního majetku		
Tematická podoblast	C1 Efektivní hospodaření města a příspěvkových organizací		
Specifický cíl	Hospodárná a účelná využívání majetku města		
Odpoovědná osoba	vedoucí Odboru ekonomického, vedoucí Odboru majetkového	Cílový termín	30.06.2022
Garant	Rada města	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	pracovní skupina ke správě majetku	Aktualizováno dne	

Důvody pro dané opatření

Je potřeba zhodnotit výnosnost majetku města a mít dlouhodobý přehled o nákladech a výnosech.

V návaznosti na zhodnocení výnosnosti je možné realizovat prodej nerentabilního majetku.

Ideální stav po realizaci aktivit

Prvním krokem je rozdělení majetku města do tří kategorií:

- Majetek, kterým město plní veřejnou službu nebo funkci.
- Majetek, který město drží ze strategického důvodu.
- Majetek, který město drží z ekonomických důvodů.

U majetku, který město drží z ekonomických důvodů, je provedeno zhodnocení výnosnosti. Nemovitosti by měly být seřazeny od nejvýnosnějších po nejméně výnosné. U nemovitostí, které jsou v posledních 10 % podle výnosnosti, je možné se zamyslet nad otázkami: „Nelze zvýšit výnos například prostřednictvím rekonstrukce nebo jiného opatření?“ Pokud ne, je možné uvažovat o prodeji tohoto majetku. Zhodnocení výnosnosti majetku, který město drží z ekonomických důvodů, by mělo být realizováno pravidelně, každoročně.

Odborem majetkovým byl identifikován majetek, který je vnímán jako problémový z pohledu dlouhodobé udržitelnosti a hospodárnosti jeho provozu. Jedná se o následující budovy:

- Budova s č. p. 558, která je součástí pozemku p. č. st. 779 v k. ú. Břeclav, jedná se o dům s bytovými i nebytovými jednotkami s adresním místem Sady 28. října 588/2 v Břeclavi – město je v podílovém spoluvlastnictví
- Bytový dům s č. p. 311, který je součástí pozemku p. č. st. 526 v k. ú. Břeclav, na adresním místě Národních hrdinů 311/20 v Břeclavi.
- Budova s č. p. 57, která je součástí pozemku p. č. 1002 v k. ú. Poštorná, na adresním místě třída 1. máje 57/39 v Břeclavi-Poštorné.
- Bytový dům č. p. 449, který je součástí pozemku p. č. st. 675 v k. ú. Břeclav, s adresním místem Lanžhotská 449/11 v Břeclavi.
- Bývalá kotelna – budova bez čp / č. ev., jiná stavba, stojící na pozemku p. č. 2184/23 v k. ú. Charvátská Nová Ves – budova slouží jako klubovna pro neziskové organizace, a stojí na pozemku státu.

Měla by být nalezena shoda na prodeji výše zmíněných budov. Příjem z jejich prodeje může být použit na opravy či rekonstrukce jiných nemovitostí, které město nyní vlastní.

Zdroje

Interní

Návrh Odboru majetkového identifikující majetek, který není dlouhodobě hospodárně držet či opravovat.
Znalosti a personální kapacity Odboru ekonomického a Odboru majetkového.

Externí

Praxe ve správě majetku z jiných měst.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Co podporuje realizaci opatření

Vnější vlivy	Dynamický vývoj na trhu s nemovitostmi.	Rostoucí ceny oprav a stavebních prací obecně mohou motivovat ke snížení objemu majetku a efektivní správě.
Vnitřní vlivy	Doposud chyběla jasná koncepce, který majetek si má město ponechat a který nikoliv.	Motivace a snaha o zlepšení v oblasti správy majetku, Koncepce správy majetku.

Rizika a příležitosti

Rizika

Příležitosti

Unáhlený prodej příliš velké nebo důležité části majetku města.
Nedostatek prostředků na opravy a rekonstrukce majetku města.

Zvýšení kvality a zlepšení stavu majetku, který město dlouhodobě drží.
Získání prostředků prodejem majetku, který by bylo nevhodné držet.

Ukazatele úspěšnosti opatření

Je majetek rozdělen do tří kategorií?	Cílová hodnota Ano	Dosažená hodnota
Bylo provedeno zhodnocení výnosnosti třetí kategorie majetku?	Ano	

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Plán investic				
Tématická podoblast	C1 Efektivní hospodaření města a příspěvkových organizací				
Specifický cíl	Plán investic				
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru majetkového, vedoucí Odboru ekonomického, vedoucí Odboru kanceláře tajemníka, vedoucí Technických služeb Břeclav		Cílový termín	30.06.2022	
Garant	Rada města		Účinné od	01.04.2022	
Realizační tým	jmenovaná realizační skupina		Aktualizováno dne		

Důvody pro dané opatření

<p>Nedostatečné plánování investic a chybějící dlouhodobý přehled o celkových investičních potřebách.</p> <p>Celková nekonceptnost práce s majetkem - časově nestabilní prioritizace realizace investičních záměrů a jejich nevhodné odkládání, respektive nevhodná provázanost s projektovou přípravou.</p>
--

Ideální stav po realizaci aktivit

<p>Je vypracován a schválen jednotný plán investic v jednotné struktuře. Návrh struktury plánu investic je přílohou této Koncepce.</p> <p>Plán investic je tvořen na období 10 let, jsou v něm zaznamenány všechny investiční záměry (koupě, výstavba, rekonstrukce, technické zhodnocení, dílčí oprava) s předpokládaným rozpočtem nad 1 000 000 Kč bez DPH. Vedle nákladů je možné a vhodné sledovat i výnosy, ty budou dány zejména příjmy z pronájmu a případně příjmy prodeje majetku.</p> <p>Dlouhodobý plán investic je jednou ročně aktualizován.</p> <p>Mezi plánem investic a skutečnou realizací projektů jsou pouze minimální odchylky.</p> <p>Díky stabilnímu plánu investic je efektivní i projektová příprava. Nedochází k zadávání přípravy projektů, které nebudou realizovány nebo častému přepracování projektů. V případě zpoždění projekčních prací jsou aplikovány sankce.</p> <p>Panuje shoda o prioritách v oblasti správy majetku napříč politickým spektrem. Přesah a kontinuita přes volební období.</p> <p>Aktivní práce s investičním plánem a zásobníkem projektů.</p> <p>Je systematicky vyhodnocována úspěšnost a přínosnost dokončených investic. Investice je nejdříve hodnocena po dokončení: tedy fáze přípravy a realizace investice. Následně je investice hodnocena po třech letech od dokončení. Pokud byla investice hodnocena jako (částečně) neúspěšná či nepřínosná, je zjištěno proč a je zajištěno, aby nedošlo k opakování chyb či problematických postupů.</p>
--

Zdroje

Interní

<p>Informace, které jsou nyní k budoucím investicím dostupné v písemné nebo elektronické podobě, například pod jednotlivými nákladovými středisky.</p> <p>Informace k budoucím investicím, jejichž nositeli jsou zaměstnanci relevantních útvarů.</p>

Externí

<p>Možnost nechat si nacenit investici od několika potenciálních dodavatelů a vzájemně porovnat různé nabídky.</p> <p>Možnost porovnávat náklady jednotlivých investic s obdobnými investicemi jiných měst.</p>

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Co podporuje realizaci opatření

Vnější vlivy	Nemožnost přesné identifikace dotačních příležitostí, jež bude možné v budoucnu využít.	Zájem zřizovaných organizací na tom, aby město bylo dobře informované o jejich potřebách.
Vnitřní vlivy	Decentralizace a neúplnost informací o technickém stavu majetku města. Náročná parametrizace investičních záměrů (zejména odhad nákladů a prioritizace).	Navržená struktura plánu investic v příloze Koncepce správy majetku. Široce akceptovaná myšlenka, že je potřeba začít plánovat investice více systematicky.

Rizika a příležitosti

Rizika

Příležitosti

<p>Nedostatečná komunikace s některým z relevantních aktérů a nenalezení shody na plánu investic.</p> <p>Nedostatečně vyřešené vazby, přínosy a ekonomické dopady investice po dokončení a při následné správě.</p> <p>Nečekané havárie a další externí vlivy.</p>	<p>Mít jednotný plán investic města pro dlouhodobý výhled i každodenní práci zaměstnanců.</p> <p>Dlouhodobě a systematicky vyhodnocovat úspěšnost a přínosnost dokončených investic.</p> <p>Znalost dopadů nahodilých rozhodnutí a důvodů jejich nerealizace.</p>
--	---

Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Je vytvořen plán investic?	Ano	
Je plán každoročně aktualizován?	Ano	
Je hodnocena úspěšnost a přínosnost investic?	Ano	

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Efektivní správa majetku		
Tematická podoblast	C1 Efektivní hospodaření města a příspěvkových organizací		
Specifický cíl	Hospodárné a účelné využívání majetku města		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru majetkového, vedoucí Technických služeb Břeclav, vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2025
Garant	tajemník městského úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	pracovní skupina ke správě majetku	Aktualizováno dne	

Důvody pro dané opatření

V rámci analýzy současného stavu správy majetku města Břeclav byla zjištěna celá řada nedostatků, které mohou tvořit bariéru efektivní správě majetku. Toto opatření se zaměřuje na odstranění nebo zlepšení dílčích nedostatků, které nejsou řešeny v rámci samostatných strategických cílů. Jsou to:

1. běžná údržba a její plánování,
2. inventarizace a sledování technického stavu,
3. centralizace prohlídek a revizí,
4. dluh na opravách, a tedy technickém stavu bytů,
5. v účetní evidenci majetku jsou historické chyby a nepřesnosti,
6. špatně funguje začátek procesu vyřazování majetku,
7. stanovení odpovědnosti za správu nově pořízeného majetku,
8. kontrola při převzetí a z pohledu kontroly uvedení do původního stavu,
9. nízký zájem i počet znalců pro oceňování nemovitostí,
10. u některých činnostech správy majetku není jasná odpovědnost,
11. analýza a aktualizace nájemních smluv k nemovitému majetku,
12. neprobíhá hodnocení dodavatelů města,
13. nedostatečné využívání existujících právních/bankovních institutů pro bránění práv města,
14. nejsou aktivně spravována věcná břemena,
15. nedostatečné hlídání udržitelnosti dotačních projektů,
16. chybí supervizor, který dohlíží na celou oblast správy majetku.

Ideální stav po realizaci aktivit

Je nastaven a zaveden efektivnější systém správy majetku (facility management) se standardizovanými postupy a výstupy. Postupně se odstraňují zmíněné nedostatky, systém správy je řízený a vykazuje známky trvalého zlepšování, systém má kontinuitu.

Zdroje

Interní

Platné vnitřní předpisy a jejich rozpracované aktualizace.
Pracovní skupina pro správu majetku.

Externí

Ověření dodavatelé, kteří již zajišťují část agendy.
Zjištění dobré praxe obdobně velkých měst.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Vnější vlivy
Malý počet znalců vzhledem k poptávce po jejich službách na trhu.
Kolísavá kvalita externích poskytovatelů.

Vnitřní vlivy
Nejednotný systém správy majetku napříč příspěvkovými organizacemi města.
Může existovat averze části zaměstnanců ke změnám.
Náročnost údržby staršího majetku.

Co podporuje realizaci opatření

Obecný trend ve veřejné správě řídit a zvyšovat kvalitu služeb.
Široce akceptovaná / vnímaná potřeba zlepšení v oblasti správy majetku.
Dobrá znalost současných nedostatků správy majetku příslušnými zaměstnanci.
Funkční pracovní skupina pro správu majetku.

Rizika a příležitosti

Rizika

Nedodržování stanovených postupů a nevyplňování všech informací do nového informačního systému, do pasportů majetku či do dílčích formulářů.
Následky špatného výchozího technického stavu majetku neumožňující efektivní údržbu bez realizace rozsáhlejších oprav.

Příležitosti

Využití nového informačního systému pro zefektivnění správy majetku, vyšší míra automatizace (například upomínky důležitých milníků) i centralizace a sdílení informací ke správě majetku.
Pokračování práce pracovní skupiny pro správu majetku.

Ukazatele úspěšnosti opatření

Je vytvořen střednědobý plán oprav
Míra naplňování střednědobého plánu oprav za poslední 2 roky
Centralizace agendy zákonných prohlídek a revizí majetku
Je vytvořena matice odpovědnosti za správu jednotlivých kategorií majetku
Je realizováno školení a změna procesů v oblasti institutů práv města?
Je trvale zřízena pracovní skupina pro správu majetku

Cílová hodnota

Ano
100%
Ano
Ano
Ano
Ano

Dosažená hodnota

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Koncepční řízení a správa inženýrských sítí		
Tematická podoblast	C1 Efektivní hospodaření města a příspěvkových organizací		
Specifický cíl	Hospodárné a účelné využívání majetku města		
Odpočívající osoba	vedoucí příslušných odborů Městského úřadu, vedoucí Technických služeb Břeclav, jednatel společnosti Teplota Břeclav s.r.o.	Cílový termín	31.12.2022
Garant	tajemník městského úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	pracovní skupina ke správě majetku	Aktualizováno dne	

Důvody pro dané opatření

<p>Správa inženýrských sítí má nedostatky v mnoha oblastech, většina z nich je sice typická pro města a obce ČR, ale je potřebné je odstranit.</p>
<p>Horší technický stav rozvodů a kanalizace u některých budov svěřených do správy příspěvkovým organizacím města, což představuje riziko pro dlouhodobou udržitelnost provozu tohoto majetku.</p>

Ideální stav po realizaci aktivit

<p>Navázání na Plán rozvoje vodovodů a kanalizací Jihomoravského kraje, potažmo spolupráce s krajem při realizaci tohoto plánu. Ten v otázce vodovodů hovoří následovně: „Vzhledem ke stáří úpravny vody a poměrně zastaralé technologii se uvažuje s její rekonstrukcí a modernizací. Dále je v plánovaném období uvažováno, vzhledem ke stáří a častým poruchám, s postupnou rekonstrukcí rozvodných vodovodních řadů z trub DN 80 – 200 v celkové délce 20 000 m a rekonstrukcí přívodních řadů z trub DN 200 – 300 v celkové délce 5 000 m. Je nutná dostavba vodovodních řadů DN 80 – 150 v celkové délce 6 800 m. V souvislosti s napojením SV Podluží na SV Břeclav je navrženo rozšíření ČS Břeclav – Podivín (Nové prameniště), z které bude voda čerpána do věžového vodojemu Týnec 750 m³.“ Ve výše citovaném plánu je pak na str. 5 a 6 řada připravovaných a plánovaných investic také z pohledu vyhovující technický stav veřejného osvětlení (svítidla, sloupky, zapínací body, kabely, ...), kanalizace i rozvodů elektřiny v budovách v majetku města. Je systematicky zajištěna obnova inženýrských sítí.</p> <p>Finančně náročnější opravy a rekonstrukce sítí jsou rozděleny na etapy a zaneseny do plánu investic.</p> <p>Dobře zvládnutá pasportizace inženýrských sítí v geografickém informačním systému, město má přehled o všech trasách vedení na svém území.</p> <p>Je zpracována a schválena Koncepce rozvoje společnosti Teplota Břeclav s.r.o., která odpovídá na otázky: Jaké jsou priority a úkoly společnosti na dalších pět let? Jakým majetkem bude společnost v daných pěti letech disponovat? Jaké je očekáváno hospodaření společnosti? Jaké jsou zdroje externího financování společnosti, pokud budou potřeba?</p> <p>Je zpracována a schválena Koncepce rozvoje Technických služeb Břeclav, která odpovídá na otázky: Jaké jsou priority a úkoly společnosti na dalších pět let? Jakým majetkem bude společnost v daných pěti letech disponovat? Jaké je očekáváno hospodaření společnosti? Jaké jsou zdroje externího financování společnosti, pokud budou potřeba?</p> <p>Je zpracována a schválena Energetická koncepce města Břeclavi, která odpovídá na otázky: Jaký je současný stav města Břeclav v oblasti energetiky? Jaká je výchozí energetická bilance města? Jaké jsou priority do budoucna? Jaký je potenciál využití OZE? Jak vypadá ideální energetická bilance v budoucnu? Jaké jsou scénáře, pokud nedojde k naplnění ideální energetické bilance v budoucnu? Jaké jsou přínosy, náklady a rizika jednotlivých scénářů?</p> <p>Je zpracována SMART koncepce města Břeclavi, návrhy k této koncepci jsou uvedeny v tomto dokumentu.</p>

Zdroje

Interní

Vytvořené pasporty inženýrských sítí. Dokončení relevantních rozpracovaných strategických a koncepčních dokumentů.

Externí

Dotační prostředky (např. Ministerstvo zemědělství ČR, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR). Finanční prostředky Jihomoravského kraje.
--

Matice vlivů

Co brání realizaci opatření

Co podporuje realizaci opatření

	Špatný technický stav významné části kanalizací a vodovodů na území města. Neochota VaK Břeclav a.s. přejímat do správy infrastrukturu ve zhoršeném technickém stavu.	Dostupné možnosti externího financování. Kvalitně zpracovaná část Plánu rozvoje vodovodů a kanalizací Jihomoravského kraje věnovaná městu Břeclav.
Vnější vlivy	Chybějící plánování a navázání výdajů na aktuální stav sítí. Nejasné kompetence a zadání Teplota Břeclav s.r.o. Nekompletní údaje o průchodu a stavu sítí ve městě	Vytvořená pozice energetického manažera.
Vnitřní vlivy		

Rizika a příležitosti

Rizika

Příležitosti

Nemožnost získat část inženýrských sítí do správy města nebo kompetentních organizací. Havárie významné části inženýrských sítí.	Intenzivnější spolupráce s dalšími subjekty - VaK, Jihomoravský kraj. Možnost využít dotační tituly. Technická mapa krajů jako součást DMVS.
---	--

Ukazatele úspěšnosti opatření

Jsou analyzovány pozemky, na kterých leží sítě a zřízena potřebná věcná břemena? Jsou inženýrské sítě a jejich opravy zapracovány do plánu investic? Jsou vytvořeny další koncepční dokumenty, které podporují opatření?	Cílová hodnota Ano Ano 4	Dosažená hodnota <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>
--	--	--

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

--

Poznámka

--

Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

Komentář

Poznámka



Návrh struktury plánu investic

V „Plánu investic na 10 let“ musí být k jednotlivým projektům/investičním záměrům evidovány min. tyto parametry:

- Priorita – (1=zanedbatelná; 2=užitečná; 3=důležitá; 4=nezbytná; 5=řešení havarijního stavu).
- Gestor – odpovědný/á odbor, oddělení, pracovní pozice nebo organizační složka za realizaci záměru.
- Odhad nákladů přípravné fáze.
- Odhad nákladů realizace.
- Předpokládaná výše externího financování.
- Dopad projektu / investičního záměru na rozpočet města v jednotlivých letech.

Plán investic bude vytvořen a uložen na sdíleném úložišti ve formátu .xlsx. Následně pak přenesen do nového softwarového řešení správy majetku.

Název investičního záměru	Stručný popis investičního záměru	Priorita	Gestor	Odhad nákladů přípravné fáze	Odhad nákladů realizace	Předpokládaná výše externího financování	Dopad do rozpočtu města v jednotlivých letech										
							T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+9	T+9	T+10	



Výpočet výnosnosti bytového a nebytového prostoru

Město vlastní a provozuje byt, který je komerčně pronajímán za 8 000 Kč měsíčně a je ve špatném technickém stavu. Současný nájemce končí a byt bude procházet rekonstrukcí, která bude stát 600 000 Kč. Po rekonstrukci bude navýšeno nájemné na 12 000 Kč měsíčně. V rámci rekonstrukce dojde ke snížení spotřeby energií (lepší tepelná izolace díky výměně oken), to se ale projeví pouze v koncových cenách pro nájemníka. O uspořenou částku je již částečně navýšena nová plánovaná cena nájemného. Byt se nachází v bytovém domě s dvanácti byty. S provozem bytového domu se pak pojí externí služby (revize technických zařízení apod.) ve finančním rozsahu 60 tis. Kč ročně. Město nemá k dispozici aktuální a přesné ocenění bytu, nicméně na základě srovnání v rámci trhu (podobně velké byty v podobné lokalitě, ve stavu před rekonstrukcí) je tržní hodnota tohoto bytu odhadnuta zaměstnancem, který má správu nemovitostí na starosti, na 3 000 000 Kč.

$$\text{čistý výnos bytu} = \frac{\text{měsíční nájem} \times 12 - \text{náklady}}{\text{pořizovací cena}} = \frac{12000 \times 12 - \left(\frac{60000}{12}\right)}{3000000 + 600000} = \frac{144000 - 5000}{3600000} = 3,86 \%$$

Město vlastní a provozuje bytový dům, jehož součástí je šest menších bytů a dva nebytové prostory. Celý dům byl oceněn před pěti lety na částku 10 500 000 Kč. Dům prošel před rokem celkovou rekonstrukcí (elektro, rozvody, okna, vnější plášť) v ceně 3 500 000 Kč. Dva nebytové prostory jsou pronajímány každý za 14 000 Kč měsíčně. Šest bytů je pronajímáno dohromady za částku 51 000 Kč. Energie, ale i veškeré další náklady spojené s provozováním domu jsou poměrově účtovány všem nájemcům. Zaměstnanec, který má správu majetku na starosti, odhaduje, že cena bytového domu se vzhledem k vývoji na trhu s nemovitostmi od ocenění zvýšila o 20%.

$$\text{čistý výnos domu} = \frac{\text{měsíční nájem} \times 12 - \text{náklady}}{\text{pořizovací cena}} = \frac{(28000 + 51000) \times 12}{(10500000 \times 1,2) + 3500000} = \frac{948000}{16100000} = 5,88 \%$$