



# **Model energetické agentury Olomouckého kraje**

**Verze:** 1.0

**Datum:** září\_2023

**Zpracovatel:** ENSYTRA s.r.o.

**Kontaktní osoba:** David Škorňa, [energie@ensytra.cz](mailto:energie@ensytra.cz)

## Objednatel



Olomoucký kraj  
Krajský úřad  
Jeremenkova 40a, 779 00 Olomouc  
IČO 606 09 460

## Zhotovitel



Ing. Ondřej Grohar, grohar@ensytra.cz  
ENSYTRA s.r.o.  
nám. Svobody 931/22, 789 85 Mohelnice  
IČO 285 82 136



## Obsah

Manažerské shrnutí .....	4
1 Úvod.....	5
2 Energetika na kraji a v krajských organizacích .....	6
2.1 Popis organizačních a procesních aspektů kraje a jeho organizací .....	6
2.2 Popis aktivit v oblasti energetiky, klimatu a dalších sektorech .....	6
2.3 Existující dokumentace na kraji a v krajských organizacích .....	6
3 Existující modely krajských regionálních agentur .....	7
3.1 Modely v ČR .....	7
3.2 Příklad ze Slovenska .....	15
4 Budoucí modely kraje vč. definovaných parametrů .....	18
4.1 Varianta 1: Posílení krajského úřadu (bez nové organizace) .....	18
4.2 Varianta 2: Posílení (či změna) stávající organizace kraje .....	19
4.3 Varianta 3: Nová krajská „nezisková“ organizace .....	21
4.4 Varianta 4: Nová krajská „obchodní“ společnost .....	23
4.5 Varianta 5: Nová „obchodní“ společnost kraje a dalších zakladatelů .....	25
5 Doporučený model pro kraj .....	27
5.1 Důvody výběru modelu .....	27
5.2 Schéma modelu, kompetence, role, vazba na kraj .....	27
5.3 Personální zajištění, spolupráce, komunikace .....	27
5.4 Finanční a rozpočtové řízení agentury .....	27
6 Akční kroky pro založení agentury .....	28

## Manažerské shrnutí

BUDE DOPRACOVÁNO S OHLEDEM NA HARMONOGRAM VZ

## 1 Úvod

Kraje a města za energie vynakládají značné prostředky, jde o velké provozní výdaje, ale i ty investiční. **Samosprávní subjekty jsou většinou energeticky nesoběstačné, dopady na životní prostředí jsou významné, technický stav budov a infrastruktury zastarává, užívání je náročnější a méně komfortní** (díky horšímu technickému stavu). Chybí také zapojení obyvatel či dalších partnerů, kteří se mohou na řešení nejen podílet, ale mohou být i investory a proaktivními uživateli (potenciál komunitní energetiky).

**Základním parametrem, který mnohdy na úrovni samospráv chybí,** je jakýkoli řídicí a strategický dokument obsahující všechny potřebné budoucí směry, vnitřní i vnější plány (vč. měřitelných cílů) a podmínky dosažení opatření, která byla pro potřebu rozvoje území přijata. **Významnou bariérou je absence znalostí – odborných, technických, finančních, bez kterých jsou velmi složité jakékoli úvahy a plány na realizaci projektů.** Na úřadech či v organizacích samosprávy **neexistují dostatečné kapacity,** které by se problematice věnovaly, případně se v řadě případů řeší operativní a majetkosprávní otázky, než-li komplexní energetický management, návrhy inovativních investic či strategické otázky týkající se vyváženosti a bezpečnosti energetické bilance. Externí kapacity tzv. zvenčí není jednoduché najmout, a to jednak proto, že je jejich počet omezený, jednak nejsou dostupní finančně vzhledem k možnostem samosprávních rozpočtů/platových podmínek.

Dalšími problémy se jeví **absence technického zázemí, systému práce s daty a hodnocení,** měření v terénu či systematická práce se získanými informacemi např. prostřednictvím platformy IT či digitalizovaných systémů. Komplikace při plánování a realizaci projektů způsobuje také **složitá a nepřehledná legislativa či náročné podmínky dotací.**

**Problémem je nedostatek finančních prostředků na neinvestiční práce a na investice samotné** (projekty jsou náročné na řadu menších přípravných kroků, v podobě získání expertů, zpracování studií a dokumentace, pořízení technického vybavení na příp. testování apod.; o to více pak projekty vyžadují značné financování na investiční akce – od výstavby, přes pořízení drahé technologie; návratnost financování je pak různorodá).

**V neposlední řadě jde o to, že projekty jsou do velké míry stavebně velmi náročné** (jde zejména o kombinaci stavebních a inženýrských prací, zavádění technologického náročného zařízení, ale jde také např. o komplexní zajištění smluvních, administrativních kroků; klíčovým faktorem je zde čas, který je nutno věnovat přípravě a realizaci).

Není plně rozvinut potenciál nových trendů a inovací, chybí **schopnost realizovat inovace a zavádět nové technologie.** Velkým problémem je **absence širší spolupráce napříč různou paletou partnerů** vč. těch podnikatelských, výzkumných a neziskových.

**Řada výše zmíněných problémů stojí mj. za potřebou zmapování možností vzniku větších kapacit či i subjektu, který by energetické otázky zastřešil a kraji nabídl varianty a konkrétní řešení v oblasti energetické bezpečnosti, odolnosti a rozvoje potenciálu kraje.**

## **2 Energetika na kraji a v krajských organizacích**

BUDE DOPRACOVÁNO S OHLEDEM NA HARMONOGRAM VZ

### **2.1 Popis organizačních a procesních aspektů kraje a jeho organizací**

BUDE DOPRACOVÁNO S OHLEDEM NA HARMONOGRAM VZ

### **2.2 Popis aktivit v oblasti energetiky, klimatu a dalších sektorech**

BUDE DOPRACOVÁNO S OHLEDEM NA HARMONOGRAM VZ

### **2.3 Existující dokumentace na kraji a v krajských organizacích**

BUDE DOPRACOVÁNO S OHLEDEM NA HARMONOGRAM VZ

### 3 Existující modely krajských regionálních agentur

Model institucionálního posílení role energetiky na krajské úrovni by měl pracovat s praxí, kterou lze spatřit v jiných krajích v ČR či v zahraničí. Poučení z dobré i špatné praxe může kraji pomoci vyhnout se nefungujícím modelům, ukázat řešení běžných i neobvyklých cest, a také pomoci model stavět od počátku na komponentech, které fungují běžně všude či budou nepostradatelné v budoucnu.

Tím spíše je poučení důležité, neboť škála partnerů čítá subjekty s rozhodovací pravomocí, tvůrce legislativy, správce či zprostředkovatele dotací či jiných finančních produktů, poradenské subjekty, výzkumné organizace, veřejné zadavatele mimo kraj či také uživatele nabízených produktů. Mnoho subjektů má více rolí, což činí možné koncepční uchopení podpory energetiky, např. z hlediska poradenství a přípravy projektů na úrovni kraje, složitějším.

#### 3.1 Modely v ČR

Neexistuje jeden model na krajích, který by napříč ČR vykazoval standartní strukturu a nabízel stejné služby. Některé kraje pro účely podpory energetických opatření zřídily odborná pracoviště s personálem, některé kraje agendu vykonávají samy, v jiných krajích existují subjekty, které de facto agendu vykonávají samy s tím, že se na zřízení či provozu kraj buď podílel nebo vznik podporoval.

Souhrnně lze konstatovat, že

- podporu/výkon agendy v oblasti energetiky poskytuje samotný kraj (ve většině jde o odbor regionálního rozvoje a/nebo tým u energetického manažera) – Olomoucký, Plzeňský, Královéhradecký, Pardubický, Liberecký, Karlovarský, Středočeský.
- podporu/výkon agendy v oblasti energetiky poskytují externí subjekty založené krajem – Zlínský, Jihočeský, Jihomoravský.
- podporu/výkon agendy v oblasti energetiky poskytují organizace zřízené krajem jako příspěvková organizace - Moravskoslezský, Ústecký.
- podporu/výkon agendy v oblasti energetiky poskytují organizace nezřízené krajem (dobrovolně) – Vysočina.

Podpora energetiky a projektů není však zúžena jen na odborná pracoviště či útvary krajských úřadů, ale poradenství a konzultace vykonávají také jiné odbory na krajských úradech, zpravidla to jsou ty, které mají na starost dotace, granty, finanční nástroje a modely, přípravu čerpání z fondů či projekty samotné.

Vedle toho existují v krajích specifické „entity“, které mají na starost např. regionální rozvoj, rozvoj inovací a podporu technologického transferu apod. To jsou bytostně otázky spojené také s projekty v oblasti energetiky. Jde zejména o regionální rozvojové agentury, organizace odpovědné za regionální inovační strategie (RIS3) či jde o inovační centra či Smart Akcelerátor.

Specifickou roli mají v území obce a města samotné, dobrovolné svazky obcí (DSO) či místní akční skupiny a další subjekty jako např. soukromé subjekty, které vykonávají služby tzv. EKIS (= bezplatné energetické poradenství pro občany, veřejnou správu, podniky a podnikatele).

Další kategorií jsou energetické služby/podpora poskytovaná v území pobočkami národních institucí jako je např. SFŽP (jejich krajská pracoviště), CzechInvest.

Přehled subjektů v jednotlivých krajích – vztaženo k výkonu agendy krajských úřadů:

<b>Asociace krajů ČR</b>	
Ukotvení	Asociace je zájmovou nevládní organizací, je názorovou platformou, která si klade za prvořadý cíl hájit a prosazovat společné zájmy krajů.
Klíčová agenda	Hájit společné zájmy a práva krajů sdružených v Asociaci v duchu principů, z nichž vychází Evropská charta místní samosprávy. Hájit a prosazovat společné zájmy krajů v procesu přípravy vstupu České republiky do Evropské unie. Vytvářet podmínky pro řešení problémů a otázek společných pro členy Asociace. Podílet se na vytváření podmínek pro vzdělávání členů zastupitelstev krajů, zaměstnanců krajů. Pomáhat krajům při jejich zahraničních aktivitách.
Role	Rozvoj energetiky a souvisejících sektorů na území krajů (zejména v jejich kompetenci). Nastavení spolupráce v oblasti komunální energetiky z pohledu krajů a také vyjasnit roli krajů; možnost zajišťovat poradenství pro města a obce na svém území.

<b>Zlínský kraj, energetická agentura</b>	
Ukotvení	Energetiku v rámci kraje zastřešuje Energetická agentura Zlínského kraje (EAKZ). Je to obecně prospěšná společnost založena se záměrem napomoci rozvoji území kraje podporou zvyšování energetické účinnosti, efektivnosti a soběstačnosti našich měst a obcí a ve využívání lokálních zdrojů energie. EAKZ, o.p.s. byla založena v roce 2006, jejím zakladatelem a jejím 100% vlastníkem je Zlínský kraj. Společnost je financovaná ze zdrojů kraje a projektů EU, které pro kraj, města a obce realizuje. Nezávislé energetické poradenství v oblastech plánování, výstavby nulových, pasivních a aktivních budov, modernizace budov, osvětlení, zdrojů tepla a elektřiny, vzduchotechniky, energetického managementu, trhu s plynem a elektřinou včetně informací o dotačních titulech na výše uvedené činnosti provádějí konzultanti EAKZ všem subjektům na území Zlínského kraje bezplatně.
Klíčová agenda	Obecně prospěšné služby: Konzultační činnost a energetické poradenství vedoucí ke zvýšení energetické efektivnosti a soběstačnosti; Propagace a publikace příkladů dobré praxe; Analytické a koncepční práce; Iniciování a příprava projektů v oblasti energetiky; Podpora vzniku energetického



	<p>managementu kraje, měst a obcí; Mezinárodní spolupráce na přípravě a propagaci energetického poradenství a projektů.</p> <p>Doplňkové činnosti: Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců; Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti; Pořádání výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí; Činnost technických poradců v oblasti energetiky.</p> <p>Služby agentury jsou zaměřeny na komplexnější projekty kraje, měst, obcí, podnikatelů a neziskových subjektů, fyzickým osobám zajišťují poradenství především informační střediska EKIS. Informace o aktuálních programech podpor v oblasti obnovitelných zdrojů energie pro fyzické osoby Vám poskytne také krajské pracoviště Státního fondu životního prostředí ve Zlíně.</p>
--	--

<b>Moravskoslezský kraj, Moravskoslezské Energetické Centrum</b>	
Ukotvení	<p>Bylo zřízeno k 1. červnu roku 2014 jako nástupnická organizace Krajské energetické agentury, o.p.s., pro příspěvkové organizace Moravskoslezského kraje.</p> <p>Hlavním účelem MEC je zajišťování odborného poradenství v oblasti energetiky, energetických služeb, energetického managementu a rozvoje chytrého regionu pro potřeby Moravskoslezského kraje, jeho příspěvkových organizací, příprava strategie Moravskoslezského kraje v rámci Platformy pro uhlé regiony v transformaci, zajišťování rozvoje čisté mobility Moravskoslezského kraje a poradenství a konzultační činnost pro obce a veřejnost v oblasti úspor energií.</p>
Klíčová agenda	<p>Činnosti pro Moravskoslezský kraj: Zabezpečení implementace ISO 50001; Spolupráce na projektu EPC I – verifikace úspor; Příprava projektů v oblasti úspor energií; Výběr vhodných objektů do projektů na snížení energetické náročnosti; Odborné posudky, studie, technická podpora, poradenství v dotačních projektech OPŽP; Školení organizací v oblasti energetických úspor; Podpora rozvoje čisté mobility Moravskoslezského kraje, včetně podpory rozvoje související infrastruktury; Sledování aktuálních možností využití dotačních titulů.</p> <p>Činnosti pro příspěvkové organizace: Kontrola smluv dodavatele komodit; Posouzení zdroje na vytápění a investičních projektů; Posouzení záměru k reprodukci majetku; Pomoc s aktuální a novou legislativou; Pomoc s kontrolou spotřeb energií; Pomoc s nastavením regulace vytápění a nastavením příkonu odběru; Jednání s dodavateli energií; Termovizní snímkování; Podpora rozvoje čisté mobility Moravskoslezského kraje, včetně podpory rozvoje související infrastruktury.</p>

<b>Jihomoravský kraj, krajský úřad a JINAG</b>	
Ukotvení	<p>Oblast energetiky vykonává kraj samotný, v rámci odboru regionálního rozvoje. Historicky působila v této oblasti Krajská energetická agentura s.r.o., se sídlem v Brně. Hlavní činností bylo zpracování energetických a ekologických auditů a posudků, energetické koncepce měst, obcí a regionů.</p> <p>Aktivní na území JMK je mj. Centrum pasivního domu (Brno), které se specializuje na problematiku energeticky efektivního stavění a pasivních domů (novostaveb i rekonstrukcí). Sdružuje architekty, stavební inženýry a techniky ve stavebnictví.</p> <p>Z části energetické projekty vč. koncepce přebírá i Jihomoravská agentura pro veřejné inovace, tzv. JINAG. Jde o spolek.</p>
Klíčová agenda	Aktuálně finalizuje projekt na nastartování energetických služeb v kraji (LIFE projekt).

<b>Vysočina, krajský úřad a energetická agentura</b>	
Ukotvení	<p>EVA je energetická agentura Vysočiny. Jde o neziskovou organizaci napomáhající rozvoji území kraje na poli životního prostředí, odpadového hospodářství a energetiky. Zakládajícími členy sdružení jsou Sdružení obcí Vysočiny, Krajská agrární komora a Krajská hospodářská komora. Služby poskytuje občanům, podnikatelům i obcím. Důraz je kladen především na soběstačnost a efektivnost ve využívání zdrojů energie.</p> <p>Vedle toho má krajský úřad vlastní projektový tým, projekty do energetiky.</p>
Klíčová agenda	<p>Prosazování zavádění a využívání místních energetických zdrojů – OZE a podpora vyhledávání možností úspor energie jako základních prostředků k dosažení trvale udržitelného rozvoje.</p> <p>Vydávání propagačně-výchovných materiálů a publikací; organizace vzdělávacích akcí (přednášky, semináře, konference a exkurze).</p> <p>Zhotovení energetických auditů objektů a zařízení v průmyslových, zemědělských a jiných oblastech.</p> <p>Příprava energetických studií, generelů, energetických koncepcí a další dokumentů regionálního energetického plánování.</p> <p>Poskytování poradenství a konzultací o specifických oblastech energetické a odpadové problematiky, služby při instalacích a rekonstrukcích OZE.</p> <p>Výpomoc při financování vybraných energetických projektů, vyhledávání možností zajištění finanční podpory.</p>

<b>Jihočeský kraj, energetická agentura</b>	
Ukotvení	<p>V roce 2003 byla založena Krajská energetická agentura (KEA), jejímž hlavním cílem je snížení negativních vlivů využívání energie na životní prostředí. Agentura byla založena z rozhodnutí Jihočeského kraje v souladu se státním programem spravovaným Českou energetickou agenturou. Provozováním KEA bylo pověřeno Středisko pro efektivní využívání energie (SEVEN).</p> <p>Středisko pro efektivní využívání energie se orientuje na ochranu životního prostředí, energeticky úsporné projekty, audity, rozšiřování informací o úsporách energie; poradenské středisko EKIS. Dále pak řeší odborné posudky, audity, pořádá konference a kurzy, zajišťuje informační činnost, konzultační a poradenskou činnost a obecně projektovou činnost.</p>
Klíčová agenda	<p>Mezi hlavní činnosti KEA dále patří: podpora legislativy týkající se energetiky a životního prostředí na regionální úrovni; propagační a informační činnost v oblasti energetické účinnosti, úspor energie; využití obnovitelných a druhotných zdrojů energie; vyhledávání projektů a jejich technická příprava, včetně získávání finančních prostředků pro jejich realizaci; podpora partnerství a komunikace na území kraje a kontakty a spolupráce se zahraničními partnery; usnadnění využívání strukturálních fondů v Jihočeském kraji v této oblasti.</p>

<b>Plzeňský kraj, krajský úřad</b>	
Ukotvení	<p>Oblast energetiky vykonává kraj samotný, v rámci Odboru regionálního rozvoje. Z části je energetika součástí práce, kterou mj. vykonává Regionální rozvojová agentura Plzeňského kraje (RRA PK). Agentura je nezisková, obecně prospěšná společnost. Posláním organizace je poskytovat odborné poradenské služby územní samosprávě v Plzeňském kraji a podporovat ekonomický a sociální rozvoj regionu.</p>
Klíčová agenda	Pro oblast energetiky nespecifikována.

<b>Karlovarský kraj, krajský úřad</b>	
Ukotvení	<p>Energetickou politiku zajišťuje krajský úřad, Odbor životního prostředí a zemědělství (Oddělení EVVO a energetiky). Kraj má svého energetika.</p> <p>Územní energetická koncepce měla jako jedno ze svých opatření vznik útvaru EM, který se bude systematicky zabývat energetikou. V rámci opatření v ÚEK bylo také zmíněno, že se zvažuje vytvoření Krajské energetické agentury; dále pak systematická propagace, motivace a vzdělávání, podpora projektů, EPC apod. včetně realizace pilotních projektů. Je pravděpodobné, že se tyto kroky nezrealizovaly.</p>

Klíčová agenda	Pro oblast energetiky nespecifikována. Webové stránky kraje poskytují informace o územní energetické koncepci, dotačních titulech, ze kterých je možné na projekty v energetice čerpat apod.
----------------	--

<b>Ústecký kraj, Energetické centrum Ústeckého kraje</b>	
Ukotvení	<p>Energetickou politiku rámcově zastřešuje krajský úřad, Odbor regionálního rozvoje (Oddělení regionálního rozvoje). Vedle toho má kraj svého energetika.</p> <p>Hlavní otěže od roku 2020 přebralo v energetice tzv. Energetické centrum Ústeckého kraje (ECUK). ECUK je příspěvková organizace, byla zřízena Ústeckým krajem k naplňování Energetické politiky Ústeckého kraje propsané do Energetického plánu Ústeckého kraje.</p> <p>Dále v kraji existuje Inovační centrum Ústeckého kraje (ICUK), kde je jedním ze zakladatelů samotný kraj (vedle Univerzity J.E.Purkyně a Hospodářské komory). Inovační centrum má za cíl podporovat podnikání a inovace v perspektivních oborech.</p>
Klíčová agenda	<p>Odbor regionálního rozvoje kraje se věnuje energetice v širokém slova smyslu, od tvorby a aktualizace ÚEK až po energetiku 4.0, zavádění vodíkové dopravy, realizace EPC apod.</p> <p>Činnost ECUK je zaměřená na snižování energetické náročnosti všech objektů vlastněných Ústeckým krajem a zvyšování podílu výroby energie z obnovitelných zdrojů. Dalším návazným cílem ECUK je nabízet své služby do území kraje, zejména pro veřejnou správu – obce a města, v rámci strategického projektu Transformačního centra Ústeckého kraje.</p> <p>ICUK pomáhá místním firmám nastartovat svůj podnikatelský sen i růst za hranice kraje, propojuje partnery ze světa podnikání, výzkumu a vzdělávání, a posiluje atraktivitu regionu pro investory s vysokou přidanou hodnotou.</p>

<b>Liberecký kraj, krajský úřad</b>	
Ukotvení	<p>Energetickou politiku zajišťuje krajský úřad, Odbor investic a správy nemovitého majetku (majetkosprávní oddělení), jehož součástí je i hlavní energetik kraje. V minulosti byla zřízena Pracovní skupina pro energetiku Libereckého kraje (= komunikační platforma na úrovni kraje, která by prosazovala uplatňování doporučených aktivit pro dosažení cílů ÚEK LK) a Komise pro energetiku na úřadu Libereckého kraje (= podpora úkolů energetického managementu v oblasti správy hmotného investičního majetku kraje, na podporu výkonu kraje v roli regulační i v dalších úkolech energetického managementu).</p>
Klíčová agenda	<p>Odbor investic kraje zajišťuje zpracování a realizaci územní energetické koncepce. Odbor má také na starosti celkový systém energetického managementu nebo také centrální zadávání nákupu energií.</p>

	Úkolem energetické komise je zabezpečení energetického managementu a vyřešení vzájemné součinnosti útvarů KÚ při řešení povinností vyplývajících z energetických zákonů, z požadavků environmentální a další legislativy ve vztahu k majetku kraje, i pro vzájemně koordinovaný postup při řešení úkolů v přenesené i samostatné působnosti.
--	--

<b>Královehradecký kraj, krajský úřad</b>	
Ukotvení	<p>Energetickou politiku zajišťuje krajský úřad, Odbor investic (Oddělení přípravy a realizace staveb).</p> <p>Spolupráce je zajištěna regionální investiční a rozvojovou agenturou kraje (CIRIHK), v rámci které je dle dostupných informací zajištěna funkce energetického manažera.</p> <p>Dalším subjektem je Energetické konzultační a informační místo Královehradeckého kraje (EKIM), což je aktivita zajištěná CIRIHK.</p>
Klíčová agenda	<p>Odbor investic kraje zpracovává a zabezpečuje podklady pro rozhodování orgánů kraje na úseku koordinace energetické politiky kraje; zajišťuje pořízení územně energetické koncepce kraje (§ 4 odst. 2 zákona č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií), vyhodnocuje a navrhuje její změny; zabezpečuje zpracování Akčního plánu k Územní energetické koncepci a jeho následnou realizaci.</p> <p>CIRIHK: podpora, vytváření, koordinace a zajišťování prostředí a podmínek vedoucích ke komplexnímu, vyváženému a udržitelnému rozvoji kraje; posiluje roli výzkumu, vývoje a inovací v regionálním rozvoji. Organizuje veřejné zakázky a centrální nákupy pro kraj a jím zřízené příspěvkové organizace nebo založené obchodní společnosti; poskytuje odborný a metodický servis zástupcům veřejné sféry, podnikatelům i neziskovým organizacím.</p> <p>EKIM: bezplatné poradenství pro širokou veřejnost, jednotlivé obce, popřípadě malé a střední podnikatele v problematice energetiky. Implementace a udržování systému energetického managementu dle normy ČSN EN ISO 50001. Využití metody EPC (energy performance contracting) pro financování energeticky úsporných opatření. Prosazování energeticky úsporných opatření při realizaci investičních akcí Královehradeckého kraje a jeho organizací. Poskytování odborného technického a ekonomického posouzení a vyhodnocení využití dostupných technologií a dalších opatření v oblasti energetické účinnosti nemovitostí. Provozování energetického konzultačního a informačního místa. Spolupráce s Královehradeckým krajem při naplňování cílů Územní energetické koncepce kraje. Elektromobilita - zapojení do pilotního fungování elektromobilů v organizacích Královehradeckého kraje.</p>

Pardubický kraj, krajský úřad	
Ukotvení	<p>Oblast energetiky vykonává kraj samotný, v rámci Odboru regionálního rozvoje a Odboru majetkového, stavebního řádu a investic, v rámci kterého vykonává svou působnost energetický manažer Pardubického kraje.</p> <p>Energeticko-technický inovační klastr (ETIK) byl založen jako občanské sdružení v prosinci 2013 pěti zakládajícími členy a jeho účelem je ochrana profesních zájmů a zájmů podnikajících osob. Později se stal klastr spolkem. Spolek je právnickou osobou, která reprezentuje právnické a fyzické osoby v technických odvětvích, v energetickém průmyslu, v oblasti informačních a komunikačních technologií, v oblasti ochrany životního prostředí, včetně poskytovatelů služeb působících v těchto a příbuzných oborech a vzdělávací a neziskové organizace.</p> <p>Energeticko-vodárenský inovační klastr z.s. (EWIC) je zájmovým spolkem, který sdružuje fyzické a právnické osoby se zájmem o progresivní inovace pro spolupráci, vědu a výzkum s působností po celé ČR.</p> <p>V kraji také působí regionální rozvojová agentura Pardubického kraje.</p>
Klíčová agenda	<p>Energetik kraje vykonává: úkoly v oblasti energetické politiky kraje, agendu energetického managementu pro Pardubický kraj, informační systém Modul Energetický management (analýza a kontrola věrohodnosti dat uložených v informačním systému), energetický management pro krajský úřad (přezkoumávání spotřeb energií, sběr, sledování a vyhodnocování dat, dohled nad implementací energeticky úsporných opatření a jejich koordinace, nastavení a provoz systému plánování), vedení energetických manažerů krajem zřízených a založených organizací a dotčených osob v oblasti energetiky (dohled nad kontrolními procesy, dohled nad specifikací ukazatelů energetické náročnosti), plánování, výcvik dovedností a realizaci školení v oblasti energetiky všech dotčených osob, plnění povinností vyplývajících z ČSN EN ISO 50001, přípravu návrhů energeticky úsporných opatření, zajištění metodiky úplnosti souboru měřičů energií pro jednotlivá energetická hospodářství, koordinuje hromadné nákupy energií, připravuje projekty EPC a vypracovává oponenturu energetických projektů a koncepcí v rámci Pardubického kraje.</p>

Středočeský kraj, krajský úřad	
Ukotvení	<p>Energetickou politiku zajišťuje krajský úřad Středočeského kraje, Odbor regionálního rozvoje. V rámci Odboru regionálního rozvoje je i energetik kraje. Dílčí kompetence mají Odbor majetku, Odbor řízení dotačních projektů. Investiční projekty má na starosti Odbor krajského investora.</p> <p>Opatření z UEK definovalo potřebu zřízení krajského poradenského střediska, které by mělo na starosti podporu zavádění managementu hospodaření s energií dle ČSN EN ISO 50001 v organizacích působících na území Středočeského kraje.</p>



	Středočeské inovační centrum (SIC) je nezisková organizace zajišťující především veřejnou službu v oblasti podpory inovačního prostředí v kraji, založená Středočeským krajem, Fyzikálním ústavem AV ČR, Astronomickým ústavem AV ČR, v.v.i. a Výzkumným ústavem geodetickým, topografickým a kartografickým, v.v.i. SIC zajišťuje mj. propojování spolupráce Středočeského kraje s výzkumnými organizacemi s aktivitami na území Středočeského kraje, podporu inovačního podnikání na území kraje a současně naplňování krajské strategie RIS3, ke které se Středočeský kraj zavázal.
Klíčová agenda	Obecně energetická politika kraje. SIC podporuje výzkum, vývoj a inovace na území Středočeského kraje. Utváří partnerství a navazuje novou spolupráci mezi firmami a akademickou sférou. Přispívá k růstu a rozvoji zejména malých a středních inovačních firem. V oblasti vzdělávání se zaměřuje zejména na práci s nadanými studenty technických a přírodních věd. Pohybuje se také v oblasti energetické náročnosti, ekologie, rozvoji informačních technologií.

### 3.2 Příklad ze Slovenska

Na Slovensku je velmi specifická situace. Z hlediska politického vedení lze hovořit o centralizovaném systému, nicméně výkon služby je také umístěn přímo v území. Roli národního koordinátora hraje tzv. Slovenská inovační a energetická agentura (SIEA), která má v jednotlivých regionech podpůrnou roli.

#### Statut SIEA

Slovenská inovační a energetická agentura byla zřízena jako státní příspěvková organizace rozhodnutím ministra hospodářství Slovenské republiky č. 63/1999 s účinností od 1. května 1999.

V minulosti působila na území bývalého Československa - Československá Státní energetická inspekce, jako orgán státní správy v oblasti specializované kontroly hospodaření s palivy a energií. V rámci své kompetence inspektoři této organizace mohli formou finančních pokut sankcionovat spotřebitele za nevhodné využívání energie. Později k těmto činnostem přibýly i další aktivity jako odborné poradenství v racionalizaci využití energie, vzdělávání energetických specialistů, poskytování konzultací a rad o možnostech efektivnějšího využívání energie. Tím se začal vytvářet prostor pro pozitivní motivaci pro spotřebitele energie na snižování její spotřeby.

Následně po rozdělení federativní republiky proběhly změny a Federální energetická agentura na Slovensku se transformovala na Slovenská energetická inspekce - Energetická agentura. Přijetím Zákona č. 70/1998 Sb. o energetice a změně živnostenského zákona vykonává státní dozor nad dodržováním tohoto zákona Státní energetická inspekce. Tím se vytvořily podmínky pro oddělení energetické inspekční činnosti od agenturních aktivit.

Rozhodnutím ministra hospodářství se Slovenská energetická inspekce - energetická agentura (SEI-EA) s účinností od 1. května 1999 přetransformovala na Slovenskou energetickou agenturu

(SEA), příspěvkovou organizaci v působnosti Ministerstva hospodářství se zaměřením zejména na oblast ovlivňování racionalizace využití a dosahování úspor energie.

Na základě Rozhodnutí č. 18/2007 ministra hospodářství Slovenské republiky se dnem 1. dubna 2007 změnil název příspěvkové organizace v působnosti Ministerstva hospodářství SR Slovenská energetická agentura na Slovensku inovační a energetická agentura.

#### Role SIEA

SIEA působí jako zprostředkující subjekt a implementační agentura pro strukturální fondy EU, shromažďuje a vyhodnocuje údaje o energetické účinnosti a využívání obnovitelných zdrojů energie v SR, připravuje podklady pro novelizaci energetické legislativy, zastupuje Slovensko v mezinárodních energetických projektech, poskytuje bezplatné energetické poradenství pro domácnosti, podnikatele a veřejný sektor, zabezpečuje provoz monitorovacího systému efektivnosti při používání energie, provádí zkoušky specialistů v energetice.

Od roku 2007 plní státní úkoly v oblasti podpory inovací, sleduje a vyhodnocuje inovační aktivity na Slovensku a navrhuje opatření na jejich podporu. Od roku 2015 plní úkoly Technologické agentury v souladu se Strategií výzkumu a inovací pro inteligentní specializaci Slovenské republiky. V roce 2016, po uzavření delegačního dohody s Evropskou komisí, se stala národní agenturou pro Program Bohunice.

#### Regionální zastoupení SIEA

- Bratislava - Kancelář generálního ředitele; Sekce Financování a správy; Sekce energetických činností; Sekce strukturálních fondů EU.
- Regionální pobočka Trenčín.
- Regionální pobočka ŽILINA.
- Regionální pobočka Banská Bystrica.
- Regionální pobočka Košice.
- Bezplatná linka; PO-PÁ 8.00 – 15.00; Konzultace v centrech: PO-PÁ 9.00 – 15.00 hod.

#### Programy a fondy

SIEA se věnuje i implementaci projektů financovaných z jiných zdrojů, jako jsou prostředky Evropské unie. SIEA provádí na základě pověření Ministerstva hospodářství SR technickou asistenci při přípravě projektů garantovaných energetických služeb (GES) ve veřejném sektoru.

SIEA realizovala řadu projektů, např. Podpora nástrojů pro zavádění a optimalizaci opatření v oblasti energetické účinnosti veřejných budov, Pilotní projekt Energetická účinnost ve veřejných budovách, Zelená domácnost (pro rodinné a bytové domy na podporu instalaci malých zařízení na využívání obnovitelných zdrojů energie).

#### Poradenství SIEA:

Organizace poskytuje řadu poradenských služeb pro vybrané cílové skupiny.

- Bezplatné poradenství pro domácnosti: Odborní konzultanti v centrech ŽIT ENERGIUO radí, jaká opatření podniknout a jak si vybrat nejvhodnější a co nejefektivnější zařízení.



- Podpůrné programy: Byl připraven přehled podpůrných programů a fondů, v rámci kterých můžete čerpat zvýhodněné úvěry nebo požádat o dotace, např. Zelená domácnostem: Národní projekt podpory využívání obnovitelných zdrojů energie v domácnosti.
- Poradenství pro podnikatele jako je Zelená iniciativa (úvěrová linka), EU fondy, Zelená inovacím v průmyslu.
- Poradenství pro veřejný sektor.
- Monitorovací systém pro energetickou účinnost (výpočet úspor energie, reporting úspor dle plnění zákonných norem apod.).
- Tepelná mapa Slovenska (dostupné informace o lokalitách, kde je vhodné v budoucnu uvažovat o zavedení systémů CZT, které jsou považovány za efektivní způsob zajišťování tepla a teplé vody; KVET; OZE a využívání tepla z průmyslových procesů na vytápění a chlazení).
- Energetické analýzy (např. pro ověřování hospodárnosti provozu soustavy tepelných zařízení, koncepce měst a obcí).
- Projektové listy (např. instalace FVE na rodinných či bytových domech, biomasa, modernizace veřejného osvětlení, tepelná čerpadla).
- Mezinárodní projekty (účast a aktivní realizace; např. v programech Horizon, Interreg Europe, v minulosti šlo například o projekty SHREC, ODYSEE Mure 2018, Crafted).

## 4 Budoucí modely kraje vč. definovaných parametrů

S ohledem na jednotlivé zkušenosti fungování stávajících energetických agentur v ČR a zahraničí, je možné sestavit několik typů budoucích modelů krajské organizace, která by téma energetiky řešila více než je tomu doposud. Nulová varianta zde v podstatě neexistuje, byť model 1 je velmi příbuzný, protože s novou organizací či výraznějším rozvojem nepočítá.

Níže je uveden přehled zvažovaných modelů krajské energetické organizace. Některé modely byly a priori na počátku vyloučeny, např. agentura zřízená vládou, agentura čistě soukromá bez účasti kraje, a to z toho důvodu, že jsou tyto modely nereálné či pro kraj zcela nevýhodné.

Zvažovaných modelů dále v textu je tedy 5, a sice:

- Posílení krajského úřadu (bez nové organizace).
- Posílení (či změna) stávající organizace kraje.
- Nová krajská „nezisková“ organizace.
- Nová krajská „obchodní“ společnost.
- Nová „obchodní“ společnost kraje a dalších zakladatelů.

### 4.1 Varianta 1: Posílení krajského úřadu (bez nové organizace)

MODEL 1	Posílení krajského úřadu (bez nové organizace)
<b>Popis modelu</b>	Jednou z variant je posílení stávajícího krajského úřadu a nezakládat novou organizaci (ať už veřejnou či soukromou). Existuje zde několik variant: (1) posílení stávajícího Odboru strategie o nové lidi / agendu / kompetence/ role; (2) rozdělení kompetencí mezi více útvarů – Odbor strategie (např. odpovědnost za ÚEK, strategii renovace, dekarbonizaci kraje); Odbor majetku či nový tým (odbor, oddělení), např. pro energetický management apod. (3) vytvoření nového týmu – odbor, oddělení, převzetí všech kompetencí od ostatních útvarů; kompletní odpovědnost za energetiku.
<b>Statut</b>	Veřejný subjekt, součást krajského úřadu (bez nutnosti cokoli zakládat).
<b>Vedení</b>	Dle zvolené subvarianty; může jít o více vedoucích odborů či jeden; v každé variantě je však nutné mít k danému týmu jmenovaného jednoho odpovědného náměstka.
<b>Personální zajištění</b>	Stávající tým a případně další zástupci kraje. Případně najmutí dalších odborníků, ideálně v počtu 5-10 lidí do dvou let. Vše dle rozsahu agendy, pokrytí témat, přípravy projektů apod. Kraj si může řadu činností nechat subdodávat či si kolem sebe může postavit silný odborný tým z partnerů či několika expertů.

<b>Finanční zázemí</b>	Stávající rozpočet by bylo nutné rozšířit (mzdy, projekty, pořízení analýz, nástrojů) a k tomu navýšení rozpočtu počínaje rokem 2024 na mzdy, další dokumenty, projektové žádosti apod.
<b>Role vůči kraji</b>	Součást kraje; bez nutnosti definovat hierarchickou novou strukturu či vazby na nové organizace. Klíčové bude na celém úřadě jasně prezentovat roli (staro)nového týmu, nastavit dobrou komunikaci.
<b>Klient</b>	Kraj, krajské organizace (přímo), obce a města v kraji (nepřímo).

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<p>Bez nutnosti vytváření nové organizace, nových procesů, nových struktur.</p> <p>Navázání na stávající tým a zkušenosti.</p> <p>Propojenost s úřadem – fyzicky, přímými kontakty a pracovními skupinami.</p>	<p>Úřad nedisponuje útvarem pro energetiku, rozsah činností je malý a limitovaný.</p> <p>Chybí samostatnost, kapacita, prestiž.</p> <p>Nebude možné z části samofinancovat provoz či rozvojové projekty.</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Pokrytí agendy stávajícím týmem, bez nutnosti větších změn (komunikace, spolupráce).</p> <p>Budování silnějšího útvaru na úřadu.</p> <p>Přímá prestiž pro krajský úřad.</p> <p>Přímá linka na subjekty ze státní správy.</p>	<p>„Bobtnání“ administrativní kapacity na úřadě.</p> <p>Horší prostor pro řízení širšího týmu.</p> <p>Nemožnosti podnikání v řadě segmentů.</p> <p>Nemožnost poskytovat externí poradenské služby krajským a jiným subjektům.</p> <p>Svázanost možnosti zaměstnat profesionální odborníky z energetiky, klimatu apod.</p>

## 4.2 Varianta 2: Posílení (či změna) stávající organizace kraje

MODEL 2	Posílení (či změna) stávající organizace kraje
<b>Popis modelu</b>	<p>Kraj zřizuje řadu organizací pro různé účely. Jedná se o příspěvkové organizace kraje i o soukromé akciové společnosti. Jde např. o odborné ústavy léčebné, dětská centra, nemocnici, zdravotnickou záchrannou službu, domovy pro seniory, centra sociálních služeb, dětské domovy, střední, vyšší odborné a základní umělecké školy, domy dětí a mládeže a jde také o muzea a knihovny. Dílčí podíl má kraj také ve společnosti Servisní společnost odpady Olomouckého kraje, a. s. Kraj zřizuje Správu silnic a je také koordinátorem dopravního systému kraje.</p> <p>Pokud se podíváme na sektorovou orientaci příspěvkových organizací či společností zakládaných krajem lze velmi složitě hledat vhodný základ pro</p>

	provádění energetických služeb, přípravu energetických projektů a dalších aktivit. V podstatě jedinou volbou je Servisní společnost odpady Olomouckého kraje a.s., nicméně v rámci organizace by musely proběhnout zásadní změny vč. vyřešení proporcionality vůči dalším obcím, které tuto společnost také zřizují.
<b>Statut</b>	Soukromá společnost (Servisní společnost odpady Olomouckého kraje a.s.) s výkonem veřejných služeb.
<b>Vedení</b>	Vznik nové sekce Energetiky; nový ředitel sekce; pod ním několik týmů a pracovníků. Ředitel sekce bude mít přímou linku na předsedu správní rady, na vedoucí dalších sekcí a na kraj.
<b>Personální zajištění</b>	Nutné posílení nové sekce; počet nových expertů se bude odvíjet od míry ambice na počátku, rozsahu služeb, vymezení činností vůči obcím a městům, které Servisní společnost také zakládají. Může dojít k ulehčení výkonu agendy na úrovni kraje; do společnosti může dojít k transferu kapacit.
<b>Finanční zázemí</b>	V rámci existující organizace bude nutné přidělit na práci a nástroje dostatečný rozpočet (mzdy, projekty, analýzy, nástroje). Počátek tohoto designu může být pokryt z českých či zahraničních grantů. Výhodou dalších členů může být v tom, že se zajistí stabilní dlouhodobý příjem pro fungování energetické sekce.
<b>Role vůči kraji</b>	Kraj je buď stále „jen“ jedním ze zřizovatelů a zbytek to jsou obce nebo kraj převezme v organizaci majoritní či celé vlastnictví nebo se agenda energetiky v rámci organizace bude chovat relativně homogenně a je možné její garanci přidělit kraji (formálně).
<b>Klient</b>	Kraj, krajské organizace (přímo), obce a města v kraji, zbytek obcí a měst nepřímo).

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<p>Využití stávající organizace, není nutnost zakládat novou.</p> <p>Možnost rozvoje služeb a profesionálního týmu v soukromé společnosti.</p> <p>Potenciální provazba na další agendy typu FVE, využití odpadu pro energii aj.</p> <p>Tj. rozšíření podnikatelské činnosti.</p>	<p>Prozatímní orientace stávající firmy není zacílena na energetiku.</p> <p>Akcionáři i další obce = problém s legitimitou krajské části vůči dalším partnerům.</p> <p>Neexistence modelu poskytování služeb, byznys plánu a fungování vůči dalším obcím.</p>
Příležitosti	Hrozby

<p>Rozšíření služeb stávající firmy.</p> <p>Potenciální vyšší zisky firmy.</p> <p>Profesionální tým a partner nejen pro kraj, ale i další subjekty.</p>	<p>Nové produkty vyžadují nové nastavení, nové procesy, rozšíření týmu.</p> <p>Obtížnější ovlivňování provozu společnosti i v kontextu vlastníků společnosti.</p> <p>Rizika spojená s podnikatelskou činností – dodavatelské vztahy, obraty, lidské zdroje.</p>
---	---

#### 4.3 Varianta 3: Nová krajská „nezisková“ organizace

MODEL 3	Nová krajská „nezisková“ organizace
<b>Popis modelu</b>	<p>Model je postaven na východisku, že využití stávajících struktur (tj. model 1 a model 2) nemusí být vhodným řešením.</p> <p>Zde posuzujeme primárně formu příspěvkové organizace; analýza forem jako je spolek, ústav, nadace či nadační fond nebyla shledána ve vztahu k možnosti založit a řídit energetickou instituci jako relevantní. Níže tedy hovoříme výhradně o příspěvkové organizaci.</p> <p>Existence nového subjektu vychází z premisy, že je třeba téma energetiky či klimatu dlouhodobě a koncepčně řešit a pro případ, že není ve struktuře kraje vhodná organizace, tak se tato organizace zřizuje.</p> <p>Nezisková organizace nebude z principu generovat zisk, od počátku je třeba jasně nastavit dlouhodobě udržitelné modely financování organizace, jak v kontextu interního zákazníka, tzn. Kraje, tak i v kontextu externího zákazníka jímž mohou být, jak municipality Olomouckého kraje, respektive organizace, v nichž má obec, tak i kraj nebo prakticky stát svůj majetkový podíl.</p> <p>Je třeba vydefinovat „zaručený“ podíl financování ze strany zřizovatele, tzn. Kraje tak i potřebu financování stran třetích subjektů.</p> <p>Nezisková organizace nemůže být z principu držitelem licence na obchodování, distribuci a případně další příbuzné licence. Z tohoto důvodu je už od počátku zřejmé, že nebude takto postavená organizace podnikat v klíčových oblastech rozvoje a provozu „nové komunitní energetiky“. Bude nucena tuto činnost zajistit u jiného subjektu, jenž má tyto licence k dispozici, tím pádem se vzdá části potenciálu profitu podnikání spojených licencovaných činností. Prakticky by bylo nutné definovat jasný rámec předání výkonu určitých činností spojených s energetikou tak, aby kraj nad vykonávanými činnostmi neztratil kontrolu a zároveň generoval potřebné finanční prostředky potřebné k dlouhodobému zajištění provozu energetické agentury.</p>
<b>Statut</b>	<p>Existují možnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• příspěvková organizace kraje</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>jiná právní forma neziskové organizace (spolek, ústav, nadace) – zde nezkoumáno.</li> </ul>
<b>Vedení</b>	Příspěvková organizace: ředitel příspěvkové organizace.
<b>Personální zajištění</b>	Příspěvková organizace: ředitel, pod ním vedoucí jednotlivých sekcí, v rámci sekce tým pracovníků.
<b>Finanční zázemí</b>	Příspěvková organizace: financování ze strany interního zákazníka (kraje) a zároveň ze strany externích zákazníků (dle domluvy a vybraného modelu).
<b>Role vůči kraji</b>	Příspěvková organizace: kraj jako zřizovatel má kontrolu nad provozem této organizace. Energetická agentura primárně respektuje potřeby kraje v oblasti energetiky, sekundárně vykonává službu pro externího zákazníka.
<b>Klient</b>	Kraj, krajské organizace (přímo) – v první fázi. Města a obce (přímo či nepřímo, dle rozsahu služeb a příp. zpoplatněných úkonů, což je více relevantní otázka spíše pro spolek) – v druhé fázi.

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<p>Samostatná organizace s jasným statutem.</p> <p>Nový tým, nová agenda, nová působnost.</p> <p>Kontrola ze strany kraje nad provozem organizace.</p> <p>Pozitivní vnímání od zákazníka jako „jednoho z nás“.</p>	<p>Nemožnost širšího podnikání v energetických odvětví (viz. licence).</p> <p>Složitější nastavení ziskovosti z poskytování energetických služeb.</p> <p>Přebírání „nešvarů“ ze samosprávy (např. mzdové tarify, složitější administrativa).</p> <p>Symptom „odcizení“ se od struktur kraje (nižší ochota spolupráce).</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Vhodnější prostředí pro získání dotací (= jde stále o veřejný subjekt).</p> <p>Prestiže nové a inovativní organizace kraje.</p> <p>Samostatná agenda a vedení úkolů v energetice s min. zátěží samotného kraje.</p>	<p>Obtížnější model držení rozsáhlejších souborů majetku.</p> <p>Nevyužití potenciálu nové podnikatelské příležitosti.</p> <p>Ztráta dlouhodobé příležitosti si řídit a rozhodovat o nových zdrojích (např. FVE na střechách).</p>

#### 4.4 Varianta 4: Nová krajská „obchodní“ společnost

MODEL 4	Nová krajská „obchodní“ společnost
<b>Popis modelu</b>	<p>Jde o nově založenou obchodní společnost za účelem podnikání v energetice, poradenství.</p> <p>Společnost bude mít několik cílů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) výkon energetiky kraje – budovy, služby, renovace;</li> <li>(2) poskytování služeb kraji a krajským organizacím či dalším klientům;</li> <li>(3) zajištění podnikatelské činnosti za účelem vytvoření zisku, rozvoje společnosti s ohledem na primární potřeby kraje.</li> </ul> <p>Varianta primárně respektuje potřeby interního zákazníka, kraje a zároveň zajišťuje, realizuje služby pro externího zákazníka, jímž mohou být obce Olomouckého kraje, respektive organizace, v nichž má obec, kraj nebo prakticky stát svůj majetkový podíl.</p> <p>Na rozdíl od neziskové organizace může být obchodní společnost držitelem licence na obchodování, distribuci a případně další příbuzné licence.</p> <p>Z tohoto důvodu je už od počátku zřejmé, že bude takto postavená organizace podnikat v klíčových oblastech rozvoje a provozu „nové komunitní energetiky“.</p> <p>Obchodní společnost se rozhoduje, zda předává výkon určitých činností spojených s energetikou třetímu subjektu nebo tyto činnosti zajišťuje sama. V každém případě je jasně definován cíl společnosti, což je generování zisku a rozvoj společnosti jako takové.</p> <p>Společnost se aktivně podílí na rozvoji svých podnikatelských aktivit, kdy přebírá pod svoji správu soubory energetických zařízení, aktivně buduje energetické zdroje, zajišťuje jejich provoz, rozšiřuje svoje vlastněné nebo spravované energetické hospodářství.</p>
<b>Statut</b>	<p>100% majetkově kraj, existují možnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• společnost s ručením omezeným s.r.o.</li> <li>• akciová společnost a.s.</li> </ul>
<b>Vedení</b>	<p>Jednatel a ředitel v jedné osobě v případě společnosti s ručením omezeným. Předseda představenstva a ředitel v jedné osobě v případě akciové společnosti.</p>
<b>Personální zajištění</b>	<p>Ředitel, pod ním vedoucí jednotlivých sekcí, v rámci sekce tým pracovníků.</p>
<b>Finanční zázemí</b>	<p>Základní kapitál zakladatele (kraje), fakturace služeb internímu zákazníkovi (kraji) a externím zákazníkům.</p>

<b>Role vůči kraji</b>	Kraj je v pozici zakladatele, kdy je jasně ve společenské nebo zakladatelské smlouvě definován účel společnosti zajišťující potřeby kraje v oblasti energetiky, sekundárně vykonává službu pro externího zákazníka.
<b>Klient</b>	Kraj, krajské organizace (přímo), města a obce (přímo či nepřímo, dle rozsahu služeb a příp. zpoplatněných úkonů), primárně interní zákazník kraj, sekundárně jakýkoli externí zákazník.

<b>SWOT analýza</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Dobře proveditelný proces efektivní motivace managementu, zaměstnanců.</p> <p>Samostatná působnost.</p> <p>Majetkově 100% ovládáno krajem.</p> <p>Výkon podnikatelské činnosti.</p> <p>Potenciální zisk a možnost růstu a diverzifikace služeb.</p>	<p>Méně vhodný model pro získání dotací (nižší míra spolufinancování).</p> <p>Potřeba zajistit dlouhodobě fungující model podnikání/zajištění financování společnosti.</p> <p>Tj. mít na počátku kapitál, rozšířit tým a řídit nové produkty.</p> <p>Oddělení služeb pro kraj a krajské organizace (pohled veřejných služeb) a pro jiné klienty (čistě byznysový pohled).</p> <p>Obtížnější ovlivňování provozu společnosti.</p>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<p>Potenciál vzniku majetkově silné a prosperující společnosti.</p> <p>Zisky firmy.</p> <p>Vysoká míra využitelnosti majetku, např. střechy a výroba energie.</p> <p>Profesionální tým a partner nejen pro kraj ale i další subjekty.</p>	<p>Portfolio služeb se nepodařilo nastartovat a byznysově se to nevyplácí.</p> <p>Další rizika spojená s podnikatelskou činností – dodavatelské vztahy, obraty, lidské zdroje.</p> <p>Obtížnější ovlivňování provozu společnosti i v kontextu minoritních vlastníků společnosti.</p>



#### 4.5 Varianta 5: Nová „obchodní“ společnost kraje a dalších zakladatelů

MODEL 5	Nová „obchodní“ společnost kraje a dalších zakladatelů
<b>Popis modelu</b>	<p>Jde o nově založenou obchodní společnost krajem a dalšími zakladateli za účelem podnikání v energetice, poradenství.</p> <p>Dalšími zakladateli mohou být jiné obchodní společnosti nebo subjekty, jež mohou být společníky obchodní společnosti.</p> <p>Vhodným zakladatelem, mimo kraj, může být strategický partner, jenž výrazným způsobem dlouhodobě posílí pozici společnosti v oblasti energetiky nebo poskytováním energetického poradenství.</p> <p>Obchodní podíl může být mimo kraj rozdělen i mezi vícero dalších zakladatelů. V jakékoli variantě vlastní kraj majoritu ve společnosti, prostřednictvím které bezpečně naplňuje primární poslání výkonu své funkce lídra krajské energetiky.</p> <p>Kraj má předkupní právo v případě prodeje podílu ostatních zakladatelů, zároveň disponuje zvláštním hlasovacím právem, právem veta proti určitému usnesení valné hromady, jež by nebylo v zájmu kraje.</p> <p>Společnost bude primárně zajišťovat podnikatelskou činnost za účelem vytvoření zisku, rozvoje aktivit nejenom napříč krajem, ale i v rámci celé ČR.</p> <p>Varianta primárně respektuje potřeby interního zákazníka, kraje a zároveň zajišťuje, realizuje služby pro externího zákazníka, jímž mohou být obce Olomouckého kraje, respektive organizace, v nichž má obec, kraj nebo prakticky stát svůj majetkový podíl. Na rozdíl od obchodní společnosti, již vlastní ze 100% kraj, tato společnost společně s dalšími zakladateli může realizovat svoji podnikatelskou činnost napříč celou ČR.</p> <p>Společnost je držitelem licence na obchodování, distribuci a případně dalších příbuzných licencí. Z tohoto důvodu je už od počátku zřejmé, že bude takto postavená organizace podnikat v klíčových oblastech rozvoje a provozu „nové komunitní energetiky“.</p> <p>Obchodní společnost se rozhoduje, zda předává výkon určitých činností spojených s energetikou třetímu subjektu nebo tyto činnosti zajišťuje sama.</p> <p>V každém případě je jasně definován cíl společnosti, což je generování zisku a rozvoj společnosti jako takové. Společnost se aktivně podílí na rozvoji svých podnikatelských aktivit, kdy přebírá pod svoji správu soubory energetických zařízení, aktivně buduje energetické zdroje, zajišťuje jejich provoz, rozšiřuje svoje vlastněné nebo spravované energetické hospodářství.</p>
<b>Statut</b>	Majetkově majorita kraj, existují možnosti - společnost s ručením omezeným s.r.o.; akciová společnost a.s.; joint venture.
<b>Vedení</b>	Jednatel a ředitel v jedné osobě v případě společnosti s ručením omezeným.

	Předseda představenstva a ředitel v jedné osobě v případě akciové společnosti.
<b>Personální zajištění</b>	Ředitel, pod ním vedoucí jednotlivých sekcí, v rámci sekce tým pracovníků. Je možnost realizovat výkon činnosti jednotlivých sekcí prostřednictvím zajištění dalších zakladatelů společnosti.
<b>Finanční zázemí</b>	Základní kapitál jednotlivých zakladatelů, fakturace služeb internímu zákazníkovi (kraji) a externím zákazníkům.
<b>Role vůči kraji</b>	Kraj je v pozici majoritního vlastníka, zakladatele, kdy je jasně ve společenské nebo zakladatelské smlouvě definován účel společnosti zajišťující potřeby kraje v oblasti energetiky, sekundárně vykonává službu pro externího zákazníka.
<b>Klient</b>	Kraj, krajské organizace (přímo), města a obce (přímo či nepřímo, dle rozsahu služeb a příp. zpoplatněných úkonů), primárně interní zákazník kraj, sekundárně jakýkoli externí zákazník v rámci celé ČR.

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<p>Dobře proveditelný proces efektivní motivace managementu, zaměstnanců.</p> <p>Majoritní vlastnická účast kraje.</p> <p>Synergie spolupráce s minoritními vlastníky společnosti přinášející jedinečné know-how do společnosti.</p> <p>Potenciální zisk a možnost růstu a diverzifikace služeb.</p>	<p>Méně vhodný model pro získání dotací (nižší míra spolufinancování).</p> <p>Potřeba zajistit dlouhodobě fungující model podnikání/zajištění financování společnosti.</p> <p>Tj. mít na počátku kapitál, rozšířit tým a řídit nové produkty.</p> <p>Oddělení služeb pro kraj a krajské organizace (pohled veřejných služeb) a pro jiné klienty (čistě byznysový pohled).</p> <p>Obtížnější ovlivňování provozu společnosti.</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Neomezená možnost podnikání v oblasti energetiky.</p> <p>Poradenství v rámci celé ČR.</p> <p>Potenciál vzniku majetkově silné a prosperující společnosti. Zisky firmy.</p> <p>Vysoká míra využitelnosti majetku, např. střechy a výroba energie.</p> <p>Profesionální tým a partner nejen pro kraj, ale i další subjekty.</p>	<p>Portfolio služeb se nepodařilo nastartovat a byznysově se to nevyplácí.</p> <p>Další rizika spojená s podnikatelskou činností – dodavatelské vztahy, obraty, lidské zdroje.</p> <p>Obtížnější ovlivňování provozu společnosti i v kontextu minoritních vlastníků společnosti.</p> <p>Neshoda mezi partnery, třecí plochy, nekomunikace.</p>

## **5 Doporučený model pro kraj**

BUDE DOPRACOVÁNO S OHLEDEM NA HARMONOGRAM VZ

### **5.1 Důvody výběru modelu**

BUDE DOPRACOVÁNO S OHLEDEM NA HARMONOGRAM VZ

### **5.2 Schéma modelu, kompetence, role, vazba na kraj**

BUDE DOPRACOVÁNO S OHLEDEM NA HARMONOGRAM VZ

### **5.3 Personální zajištění, spolupráce, komunikace**

BUDE DOPRACOVÁNO S OHLEDEM NA HARMONOGRAM VZ

### **5.4 Finanční a rozpočtové řízení agentury**

BUDE DOPRACOVÁNO S OHLEDEM NA HARMONOGRAM VZ

## 6 Akční kroky pro založení agentury

BUDE DOPRACOVÁNO S OHLEDEM NA HARMONOGRAM VZ