

---

# **Udržitelná výstavba**

## **Dílčí generická strategie udržitelnosti univerzity**

---

CRP UNILEAD II

Listopad 2023

---

# OBSAH

Úvod do strategie .....	1
Struktura dílčí generické strategie udržitelné výstavby .....	2
1. Propojení s cíli SDG's .....	2
2. Organizační struktura .....	5
3. Variantní podoba .....	7
4. Identifikace stakeholderů .....	8
5. Mapování současného stavu univerzity.....	9
6. Stanovení priorit .....	10
7. Identifikace významných prvků okolí, které mohou tvořit příležitosti a hrozby .....	11
8. Stanovení cílů a zodpovědnosti.....	12
9. Potenciální bariéry .....	14
10. Zapojení specializované poradenské organizace .....	15
11. Stanovení měřítek výkonnosti.....	16
12. Doporučení měření a analýz.....	18
13. Nastavení komunikace.....	19
Příloha 1: Rešerše příkladů.....	21
Příloha 2: Checklist udržitelné výstavby .....	22

# ÚVOD DO STRATEGIE

Strategický plán univerzity je dokument, který stanovuje dlouhodobou vizi, cíle, priority a kroky pro budoucí rozvoj instituce. Tento plán poskytuje rámec pro dosahování strategických cílů univerzity a řídí její činnost v průběhu několika let. Strategický plán slouží jako nástroj pro vedení univerzity a jeho cílem je zajistit, že instituce se úspěšně vyrovná s výzvami a příležitostmi ve svém okolí. Vzhledem k širokému dopadu na chod univerzity je důležité, aby vycházel z již existujících strategických dokumentů univerzity. Může být zaměřen na několik dílčích tematických oblastí, jako je výstavba, mobilita, stravování, biodiverzita, hospodaření s vodou, IT infrastruktura, energetický management, odpovědné nakupování apod. Tato témata se mezi sebou překrývají a jejich dílčí cíle mohou jít proti sobě. Hlavní strategie udržitelnosti univerzity by měla zajistit, že různé aspekty univerzitního provozu a života spolupracují na dosažení společných cílů udržitelnosti. Tím se může univerzita stát skutečným lídrem v oblasti udržitelnosti a dát pozitivní příklad pro studenty a ostatní instituce.

Tento dokument obsahuje generickou strategii pro udržitelnou výstavbu, která může sloužit univerzitám jako podklad pro tvorbu individuální strategie v této oblasti.

Tvorba strategie navazuje na práci z CRP Unilead I, kdy jsme za klíčovou oblast „Zelené výstavby“ zpracovali sadu doporučených opatření. Také jsme si definovali rozsah naší problematiky. Označení "Zelená výstavba" bereme jako lehce zavádějící a omezující směr pouze na environmentální část. To se nám potvrdilo i v rámci mapovacího šetření v Unilead I, kdy většina vepsaných opatření od zástupců univerzit směřovala právě na environmentální problematiku. Za jeden z cílů v projektu Unilead I jsme si dali seznámit účastníky s principy udržitelné výstavby založené na třech pilířích (environmentální, sociálně-kulturní, ekonomický). Jako vhodný nástroj jsme použili SBToolCZ pro budovy terciárního vzdělávání. Tento nástroj jsme využili i jako inspiraci pro tvorbu výkonnostního měřítka udržitelné výstavby, které je součástí této strategie. Z výše vypsanych důvodů používáme označení naší skupiny Udržitelná výstavba, samotná strategie je taktéž mířená na udržitelnost komplexně.

Rády bychom poděkovaly členům klíčové oblasti Strategie za poskytnutí konzultací a podkladů při tvorbě tohoto dokumentu.

## Autoři podkladu pro vytvoření dílčí strategie:

Instituce	Jméno	kontakt
ČVUT v Praze	Barbora Hejtmánková	<a href="mailto:Barbora.hejtmankova@cvut.cz">Barbora.hejtmankova@cvut.cz</a>
ČVUT v Praze	Kateřina Klepačová	<a href="mailto:Katerina.klepacova@cvut.cz">Katerina.klepacova@cvut.cz</a>
MUNI	Irena Čierna	
UMPRUM	Kateřina Horák-Goryczka	

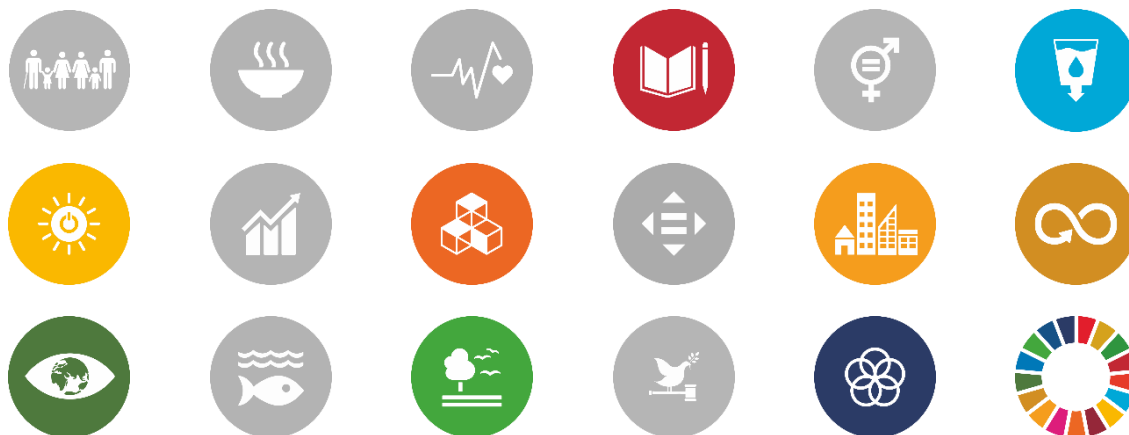
# STRUKTURA DÍLČÍ GENERICKÉ STRATEGIE UDRŽITELNÉ VÝSTAVBY

Dokument je rozdělen do 13kapitol. Jednotlivé kapitoly popisují hlavní oblasti, které se vzájemně doplňují a je důležité je zvážit při tvorbě strategie udržitelné výstavby. První kapitola popisuje propojení tohoto dokumentu s cíli SDG´s (Sustainable Development Goals), jejichž naplňování a podpora aktivit s tím spojených byly společným předmětem projektu CRP Unilead I. Následující kapitoly definují možnou variantní podobu, vymezení rozsahu, organizační struktury a prerekvizit. Dále jsou identifikováni stakeholdeři a jejich možná intenzita zapojení do tvorby strategie a významné prvky okolí. Jsou stanovené cíle, cesty k dosažení cílů a rozdělení odpovědnosti. Strategie zmiňuje světová měřítka výkonnosti zabývající se objekty pro terciární vzdělávání, které je možné využít při tvorbě individuální strategie. V příloze je k dispozici checklist udržitelné výstavby založený na multikriteriálním hodnocení udržitelné výstavby podle českého certifikačního nástroje SBToolCZ.

## 1. Propojení s cíli SDG´s

Cíle udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals, SDG´s) jsou soubor globálních cílů a indikátorů stanovených Organizací spojených národů (OSN) v roce 2015 jako součást Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj. Celkem existuje 17 cílů udržitelného rozvoje, které pokrývají širokou škálu oblastí, včetně chudoby, hladu, zdraví, vzdělání, rovnosti, čisté vody, energie, udržitelného hospodářství, klimatu, mořských ekosystémů a dalších.

Udržitelná výstavba, jakožto součást projektu CRP Unilead II je zaměřená na následujících 9 SDG´s. Zaměření SDG´s je převzato od Informačního centra OSN v Praze (UN Information Centre Prague, UNIC)<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Zdroj: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>

## SDG 4: Kvalitní vzdělávání



**Stěžejní zaměření SDG z pohledu projektu CRP Unilead II:**

**4.a Vybudovat a vylepšit genderově citlivá vzdělávací zařízení,** která budou vhodná pro děti i lidi se zdravotním postižením, a poskytnout bezpečné, nenásilné, inkluzivní a efektivní vzdělávací prostředí pro všechny

**Vztah strategie k SDG:**

Výstavba a provoz moderních školních budov s vhodným vybavením a infrastrukturou jsou klíčovými prvky pro dosažení tohoto cíle. Kvalitní vzdělání je základním kamenem pro rozvoj dovedností a znalostí, které jsou nezbytné pro udržitelný rozvoj.

## SDG 6: Pitná voda, kanalizace



**Stěžejní zaměření SDG z pohledu projektu CRP Unilead II:**

**6.3 Do roku 2030 zlepšit kvalitu vody snížením jejího znečišťování,** zamezením vyhadování odpadů do vody a minimalizací vypouštění nebezpečných chemických látek do vody, snížit na polovinu podíl znečištěných odpadních vod a **podstatně zvýšit recyklaci a bezpečné opětovné využívání vody** v celosvětovém měřítku

**6.4 Do roku 2030 podstatně zvýšit efektivitu využívání vody ve všech sektorech** a zajistit udržitelný odběr a dodávky pitné vody tak, aby byl vyřešen nedostatek vody a podstatně se snížil počet lidí trpících jejím nedostatkem

**Vztah strategie k SDG:**

Výstavba a provoz vysokých škol ovlivňuje dostupnost a kvalitu vody, hygienické podmínky a zacházení s odpadními vodami.

## SDG 7: Dostupné a čisté energie



**Stěžejní zaměření SDG z pohledu projektu CRP Unilead II:**

**7.2 Do roku 2030 podstatně zvýšit podíl energie z obnovitelných zdrojů** na celosvětovém energetickém mixu

**7.a Do roku 2030 zlepšit mezinárodní spolupráci ve zpřístupňování výzkumu a technologií čisté energie,** včetně energie z obnovitelných zdrojů, energetické účinnosti a pokročilých a čistších technologií fosilních paliv; podporovat investice do energetické infrastruktury a technologií čisté energie

**Vztah strategie k SDG:**

Výstavba vysokých škol by měla zahrnovat opatření ke zvýšení energetické efektivity. Moderní budovy by měly být navrženy s ohledem na snížení spotřeby energie a využívání obnovitelných zdrojů energie. Vysoké školy zároveň hrají klíčovou roli ve výzkumu, vývoji a vzdělávání v oblasti energetiky.

## SDG 9: Průmysl, inovace, infrastruktura



**Stěžejní zaměření SDG z pohledu projektu CRP Unilead II:**

**9.5 Posílit vědecký výzkum, zlepšit technologickou vybavenost průmyslových odvětví** ve všech zemích, zejména rozvojových, a do roku 2030 podporovat inovace a významně zvýšit počet výzkumných a vývojových pracovníků na jeden milion obyvatel a výdaje na soukromý i veřejný výzkum a vývoj

**9.a Napomáhat rozvoji udržitelné a odolné infrastruktury** v rozvojových zemích prostřednictvím lepší finanční, technologické a technické podpory africkým, nejméně rozvinutým, vnitrozemským rozvojovým a malým ostrovním rozvojovým státům

**9.b Podporovat rozvoj technologií, výzkumu a inovací** v rozvojových zemích, včetně zajišťování příznivého politického prostředí mimo jiné pro průmyslovou diverzifikaci a výrobu zboží s přidanou hodnotou

9.c Výrazně zvýšit přístup k informačním a komunikačním technologiím a usilovat o poskytování všeobecného a cenově dostupného přístupu k internetu v nejméně rozvinutých státech do roku 2020

#### Vztah strategie k SDG:

Výstavba vysokých škol může vyžadovat rozvoj infrastruktury, jako jsou nové budovy, laboratoře, knihovny a informační technologie. To může pozitivně ovlivnit regionální ekonomiku. Zároveň mohou vysoké školy sloužit jako centra pro vytváření partnerství mezi akademickým sektorem, průmyslem a vládou, což vede k většímu propojení mezi výzkumem a průmyslovými potřebami

## SDG 11: Udržitelná města a obce



Stěžejní zaměření SDG z pohledu projektu CRP Unilead II:

11.4 Zlepšit úsilí na ochranu a záchranu světového kulturního a přírodního dědictví

11.6 Do roku 2030 snížit nepříznivý dopad životního prostředí měst na jejich obyvatele, zejména zaměřením pozornosti na kvalitu ovzduší a nakládání s komunálním i jiným odpadem

11.7 Do roku 2030 zajistit všeobecný přístup k bezpečné, inkluzivní a přístupné městské zeleni a veřejnému prostoru, zejména pro ženy a děti, starší osoby a osoby se zdravotním postižením

11.a Podporovat pozitivní ekonomické, sociální a environmentální vazby mezi městskými, příměstskými a venkovskými oblastmi zlepšením národního a regionálního rozvojového plánování

11.c Podporovat nejméně rozvinuté země, mimo jiné prostřednictvím finanční a technické pomoci, při stavbě udržitelných a odolných budov s využitím místních materiálů.

#### Vztah strategie k SDG:

Výstavba a udržování moderních školních budov mohou přispět k vytváření udržitelných a inkluzivních komunit. Školy mohou sloužit jako centra pro vzdělávání a setkávání, což posiluje sociální soudržnost a rozvoj měst a obcí.

## SDG 12: Odpovědná výroba a spotřeba



Stěžejní zaměření SDG z pohledu projektu CRP Unilead II:

2.4 Do roku 2020 dosáhnout k životnímu prostředí šetrného nakládání s chemickými látkami a odpady během celého jejich životního cyklu, v souladu s dohodnutými mezinárodními rámci, a výrazně snížit jejich uvolňování do ovzduší, vody a půdy tak, aby se minimalizovaly nepříznivé dopady na lidské zdraví a životní prostředí

12.5 Do roku 2030 výrazně snížit produkci odpadů s pomocí prevence, redukce, recyklace a opětovného používání

12.6 Podporovat podniky, zejména velké a nadnárodní společnosti, aby přijaly udržitelné postupy a začlenily informace o udržitelnosti do svých pravidelných zpráv

12.7 Prosazovat udržitelné postupy v zadávání veřejných zakázek v souladu s národními politikami a prioritami

12.8 Do roku 2030 zajistit, aby lidé v celém světě měli relevantní informace a povědomí o udržitelném rozvoji a životním stylu v souladu s přírodou

12.a Podporovat rozvojové země, aby posílily své vědecké a technologické kapacity, a přešly tak k udržitelnějšímu způsobu výroby a spotřeby

#### Vztah strategie k SDG:

Výstavba či rekonstrukce školních budov vyžaduje materiály a zdroje, včetně stavebního materiálu, energie a vody. Měla by být tedy prováděna s ohledem na minimalizaci spotřeby surovin a energetické efektivity, což přispívá k udržitelné spotřebě a výrobě. Zároveň by měl být kladen důraz na recyklaci stavebního odpadu v maximální míře.

## SDG 13: Klimatická opatření



**Stěžejní zaměření SDG z pohledu projektu CRP Unilead II:**

**13.1** Ve všech zemích **zvýšit odolnost a schopnost adaptace na nebezpečí související s klimatem** a přírodními pohromami

**Vztah strategie k SDG:**

Výstavba a provoz vysokých školních budov může přispívat k emisím skleníkových plynů, zejména pokud jsou tyto budovy energeticky neefektivní a spoléhají na fosilní paliva. Proto by se měl sledovat jejich ekologický dopad a příspěvek ke globálním snahám o ochranu klimatu a udržitelnost.

## SDG 15: Život na souši



**Stěžejní zaměření SDG z pohledu projektu CRP Unilead II:**

**15.5** Přijmout neodkladná a výrazná opatření na **snižování degradace přirozeného prostředí, zastavit ztrátu biodiverzity** a do roku 2020 chránit a zabraňovat vyhynutí ohrožených druhů

**15.9** Do roku 2020 **začlenit hodnoty ekosystému a biodiverzity do národního i regionálního plánování, rozvojových procesů a strategií** na snižování chudoby

**15.a** **Mobilizovat a významně zvýšit finanční prostředky ze všech zdrojů na zachování a udržitelné využívání biodiverzity a ekosystémů**

**Vztah strategie k SDG:**

Výstavba by měla být plánována s ohledem na biodiverzitu a měla by klást důraz na její smysluplnou podporu.

## SDG 17: Partnerství ke splnění cílů



**Stěžejní zaměření SDG z pohledu projektu CRP Unilead II:**

**17.6** Posílit spolupráci sever-jih, jih-jih, trojstrannou regionální a mezinárodní spolupráci v přístupu k vědě, technologiím a inovacím, a posílit sdílení znalostí za vzájemně dohodnutých podmínek, mimo jiné prostřednictvím lepší koordinace stávajících mechanismů, zejména na úrovni OSN, a prostřednictvím mechanismu mezinárodního zpřístupňování technologií

**17.7** Podporovat rozvoj, transfer a rozšiřování technologií šetrných k životnímu prostředí do rozvojových zemí za výhodných podmínek, včetně koncesí a preferenčních podmínek na základě vzájemných dohod

**Vztah strategie k SDG:**

Výstavba a provoz vysokých škol vytváří akademické prostředí, které podporuje spolupráci, vzdělávání a výzkum v souladu s cíli udržitelného rozvoje. Vysoké školy mohou hrát klíčovou roli jako spojníky mezi různými aktéry, čímž přispívají k posílení globálního partnerství pro udržitelný rozvoj.

## 2. Organizační struktura

V dnešní době už není pochyb, že chod univerzity by měl jít v souladu s principy udržitelnosti a její základy by tak měly být podchyceny i ve strategickém plánu. Odpovědnost za strategický plán se logicky nabízí přidělit kvestorovi univerzity, který je zodpovědný za správu a řízení chodu univerzity. Na druhou stranu vzhledem k objemu prací, které jsou s tím spojené se nabízí ještě druhá varianta – vytvoření nového orgánu, který by se věnoval přípravě, tvorbě a aktualizaci strategického plánu a monitoringu naplňování jeho cílů. Tento orgán by spadl pod kvestora, se kterým by postupy konzultoval, ale zároveň by nebyl omezen funkčním obdobím a neztrácel by tím kontinuitu prací.

Mezi základní pozice při tvorbě strategie patří:

### **a. Komise pro udržitelnost**

Komise pro udržitelnost je poradní jednotka pro akademický senát nebo přímo rektora, kvestora či prorektora s agendou udržitelnosti. Její náplní bývá zpravidla dohlížet na tvorbu strategií, politik, pravidel, procesů a akčních plánů udržitelnosti ať už celo-organizačních, nebo dalších komisí nebo jiných vybraných organizačních jednotek univerzity. Dohlíží na implementaci strategií, politik, pravidel, procesů a akčních plánů udržitelnosti a realizaci cílů v této oblasti. Dohlíží na tvorbu reportu udržitelnost. V neposlední řadě propaguje udržitelnost napříč univerzitou. Schází se dle potřeby, obvykle 3-6 ročně.

### **b. Kancelář pro udržitelnost**

Kancelář pro udržitelnost (někde také tým pro udržitelnost) je centrální organizační jednotka vedená manažerem udržitelnosti. Vykonává širokou škálu činností počínaje plánováním, přes koordinaci, vedení, až po kontrolu plnění cílů udržitelnosti. Obvykle zahrnuje spolupráci s dalšími organizačními jednotkami, jako je správa majetku, investice, zeleň, veřejné zakázky, ale také s akademickými pracovníky a studenty. Může, ale nemusí přímo zahrnovat specialisty typu energetický manažer nebo manažer odpadového hospodářství.

V níže uvedeném schématu zastává kancelář udržitelnosti pozice gestora a koordinátora přípravy strategie a přípravného týmu.

- Gestor přípravy strategie (= manažer udržitelnosti) jmenuje koordinátora přípravy strategie, odpovídá za vytvoření Plánu přípravných prací a schvaluje jej a odpovídá za tvorbu Vstupní zprávy.
- Koordinátor přípravy tvorby strategie sestavuje a řídí přípravný tým, vytváří Plán přípravných prací (ve spolupráci s Přípravným týmem), odpovídá za řízení přípravy tvorby strategie a realizaci aktivit podle Plánu přípravných prací, identifikuje potřebu změny Plánu přípravných prací a vytváří Vstupní zprávu (ve spolupráci s Přípravným týmem).
- Přípravný tým vytváří Plán přípravných prací, provádí jednotlivé aktivity podle Plánu přípravných prací (například sběr dat či analýzy) a vytváří Vstupní zprávu.

### **c. Manažer udržitelnosti**

Pozice manažera udržitelnosti by měla být v rámci struktury vedení univerzity ideálně přímo pod rektorem, kvestorem nebo některým z prorektorů, kteří budou za oblast udržitelnosti odpovídat a komisí pro udržitelnost. Před vytvořením pozice je potřeba definovat okruh činnosti, odpovědnosti a dovednostní profil. Pozice může začít na zkráceném úvazku a postupně se rozvíjet spolu s podpůrnou strukturou.

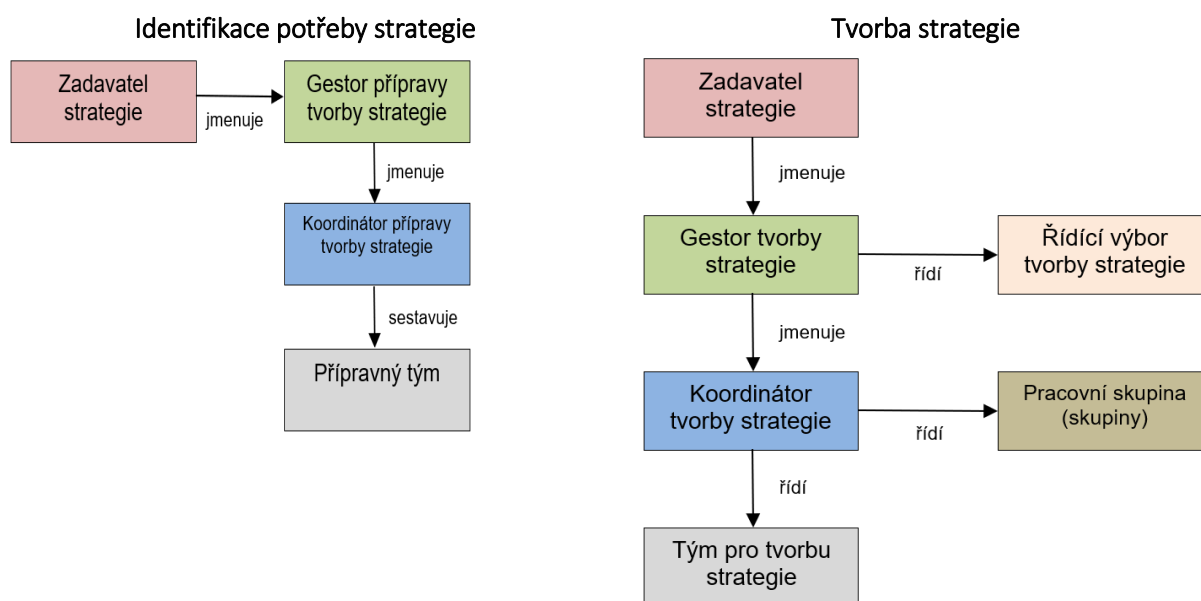
### **d. Systém ambasadorů udržitelnosti**

Systém ambasadorů udržitelnosti je podpůrný systém pro implementaci udržitelnosti na celouniverzitním měřítku. Ambasadoři, ať už z řad akademiků, administrativních zaměstnanců nebo studentů vytváří kulturu udržitelnosti v místě, kde pracují a podporují implementaci plánů pro udržitelnou univerzitu.

Výše rozepsaný orgán by se měl řídit domluvenou organizační strukturou. Jako příklad uvádíme organizační strukturu z dokumentu MMR Organizační struktura tvorby strategie, která definuje pozice jak ve fázi identifikace potřeby strategie, tak i v samotné tvorbě strategie (Obrázek 1).



## Vzorová organizační struktura identifikace a tvorby strategie



Obrázek 1: Metodika přípravy veřejných strategií – šablona Organizační struktury tvorby strategie; zdroj: [MMR](#)

### 3. Variantní podoba

Strategický plán by měl vycházet z konkrétních cílů, priorit a kontextu dané univerzity. Měl by být flexibilní, aby mohlo docházet ke změnám v závislosti na potřebách a vývoji. Je dobré vzít tedy v úvahu různé variantní podoby, a to v hrubém měřítku dle tematické oblasti (udržitelná výstavba, mobilita, stravování, biodiverzita apod.), ale zamyslet se i nad variantním řešením v rámci těchto oblastí. V udržitelné výstavbě mohou tyto varianty spočívat například v typu zástavby, ve které se univerzita nachází, či v časovém horizontu plánování.

#### Typ zástavby

Poloha objektu v rámci města má významný vliv na strategie udržitelnosti. Může ovlivnit dostupnost veřejné dopravy, energetickou efektivnost, udržitelnou infrastrukturu, ekonomický rozvoj, kvalitu života obyvatel, adaptaci na změnu klimatu či sociální inkluzivitu. S ohledem na zmíněné faktory je dobré při tvorbě strategického plánu zohlednit:

- Objekt uvnitř univerzitního kampusu
- Solitérní objekt či objekt na okraji zastavěné oblasti
- Solitérní objekt v centru města
- Objekt s památkovou ochranou: Jedná se o další specifickou kategorii, ať už je se jedná přímo o kulturní památku či objekt v památkově chráněné oblasti, je nutné počítat s šetrnými stavebními úpravami.

#### Časový horizont

Časový horizont strategického plánu závisí na konkrétní organizaci, jejích cílech a odvětví. Vzhledem k časové náročnosti výstavby (od plánování, projektování, získání potřebných povolení až po kolaudaci) je v tomto směru uvažováno s delšími časovými úseky než v ostatních klíčových oblastech. Obvykle se však strategické plány pohybují v těchto horizontech:

### **a. Krátkodobý horizont (do 5 let):**

Krátkodobý strategický plán se zaměřuje na krátkodobé cíle a operativní kroky, které je třeba uskutečnit okamžitě. Zahrnuje roční rozpočet, plánování projektů a konkrétní akce pro dosažení těchto krátkodobých cílů.

### **b. Střednědobý horizont (10 let):**

Střednědobý strategický plán se zaměřuje na cíle a kroky, které je třeba dosáhnout během následujících 10 let. Obsahuje plán rozvoje, investic a strategických iniciativ. V tomto horizontu je možné již počítat s dokončováním větších stavebních akcí.

### **c. Dlouhodobý horizont (50 let):**

Dlouhodobý strategický plán se zaměřuje na cíle a kroky pro období až 50 let dopředu. Tento horizont obvykle zahrnuje větší strategické posuny, inovace a změny v organizaci. Může být ambiciózní a stanovuje úroveň, kam se chce univerzita v budoucnosti posouvat.

### **d. Extrémně dlouhodobý horizont (50+ let):**

Některé organizace, zejména ve výzkumných oblastech nebo veřejném sektoru, mohou mít extrémně dlouhodobý strategický plán s časovým horizontem delším než 50 let. Tyto plány se často soustředí na strategické vize a dlouhodobé trendy.

Při tvorbě strategického plánu je důležité brát v úvahu, že krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle by měly být vzájemně propojeny a podporovány. Plán by měl také být pružný a schopen reagovat na změny v prostředí a v organizaci. Pravidelný přezkum a aktualizace strategického plánu jsou nezbytné pro udržení jeho relevance a účinnosti v průběhu času.

## **4. Identifikace stakeholderů**

---

Identifikace stakeholderů je kritickým krokem při tvorbě strategického plánu, protože různé skupiny zúčastněných stran mají různé zájmy, potřeby a očekávání od organizace. Správná identifikace a pochopení těchto stakeholderů umožní organizaci lépe sladit své strategické cíle s očekávanými těmito stranami a zlepšit celkový úspěch plánu. Stakeholdery lze rozdělit do dvou základních skupin:

- **Interní stakeholderi:** lidé nebo skupiny v rámci univerzity, kteří jsou ovlivněni strategickým plánem. Patří sem vedení, zaměstnanci na různých úrovních, studenti, studentské spolky apod.
- **Externí stakeholderi:** osoby nebo skupiny mimo univerzitu, které mají vliv na nebo jsou ovlivněny jejím provozem. Mohou to být absolventi, budoucí studenti, zákazníci, dodavatelé, vláda, neziskové organizace ale i komunita lidí, kteří žijí v okolí a mohou být ovlivněni univerzitním provozem.

Analýza stakeholderů patří k základním nástrojům pro orientaci v očekávání skupin, kterých se dotýká činnost organizace (ať interně nebo externě) nebo skupin, které mohou organizaci svým rozhodováním a akcemi ovlivnit. Přitom je rozhodující, aby do analýzy byly zahrnuti všechny klíčové zúčastněné strany, které mají ve vztahu k organizaci významnou moc.

Analýza se může řídit tímto procesem:

- Identifikace stakeholderů a jejich prioritizace (určení faktorů prioritizace)
- Klasifikace stakeholderů / mapa stakeholderů
- Shromažďování dat (např. dotazník, focus groups apod.),
- Stakeholder dialog (prohloubení dat pro analýzu)
- Vyhodnocení dat / tvorba matice významností (materiality matrix)
- Korekce plánování organizace s přihlédnutím k stakeholder analýze.

## 5. Mapování současného stavu univerzity

---

Tento proces by měl ukázat v jaké fázi se univerzita ve vztahu k udržitelné výstavbě momentálně nachází. Zahrnuje sběr dat, analýzu a hodnocení současného stavu univerzity v oblasti udržitelné výstavby. Zde je postup, který lze použít k provedení mapování:

- Definice cílů a rozsahu:** Začněte tím, že jasně definujete cíle a rozsah mapování současného stavu. To zahrnuje určení konkrétních oblastí a aspektů, které chcete zahrnout, například energetická účinnost budov, použití obnovitelných zdrojů energie, materiály použité ve výstavbě, kvalita vzduchu a vody, a další.
- Sběr dat:** Shromážděte dostupné informace a data o současném stavu univerzity v těchto oblastech. To může zahrnovat technické zprávy, výsledky studií, energetické audity, účetní záznamy, a další relevantní dokumenty.
- Analýza a hodnocení:** analýza shromážděných dat a vyhodnocení současného stavu univerzity v oblasti udržitelné výstavby. Identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza).
  - Energetická účinnost budov: zhodnocení úrovně energetické účinnosti stávajících budov, včetně systémů vytápění, chlazení, osvětlení a izolace.
  - Využití obnovitelných zdrojů energie (solární panely, větrné turbíny apod.).
  - Materiály a stavební postupy: jaké materiály se používají při výstavbě a opravách budov, a zda jsou ekologicky šetrné.
  - Kvalita vody a vzduchu: zhodnocení kvality vody, kterou univerzita spotřebovává, monitoring emisí skleníkových plynů a dalších znečišťujících látek apod.
  - Uživatelský komfort: komfort a zázemí jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany studentů.
  - Certifikace a standardy: prověření, zda jsou některé budovy univerzity certifikovány podle udržitelných stavebních standardů, jako je SBToolCZ, BREEAM, LEED apod.
- Zapojení stakeholderů:** Během tohoto procesu by měli být zapojeni relevantní stakeholdéři, včetně správního vedení, fakulty, studentů a personálu. Jejich názory a znalosti mohou být cenné pro celkovou analýzu.
- Vytvoření zprávy:** Na základě analýzy by měla být vytvořena závěrečná zpráva, která shrne současný stav univerzity v oblasti udržitelné výstavby. Tato zpráva by měla identifikovat klíčové body, na které by měl být strategický plán zaměřen, a měla by sloužit jako výchozí bod pro další kroky.

Mapování současného stavu je důležitým základem pro vytvoření efektivního strategického plánu pro udržitelný rozvoj univerzity. Na základě této analýzy může univerzita stanovit prioritní cíle a akční kroky pro zlepšení udržitelnosti svých budov a provozů.

## 6. Stanovení priorit

---

Při tvorbě strategie, a především při vytváření akčního plánu pro její naplňování, je vhodné vytvořit seznam projektů a záměrů, kterými se plánuje zabývat. U těchto akcí je dobré stanovit jejich prioritu, časovou a finanční náročnost. Tento seznam může následně sloužit jako hrubý harmonogram.

### Jak stanovit priority

Stanovení priorit je závislé na vizi univerzity – reflektuje zde svou povahu a vymezuje postoj k udržitelnému rozvoji. Finální sestavení seznamu může ovlivnit:

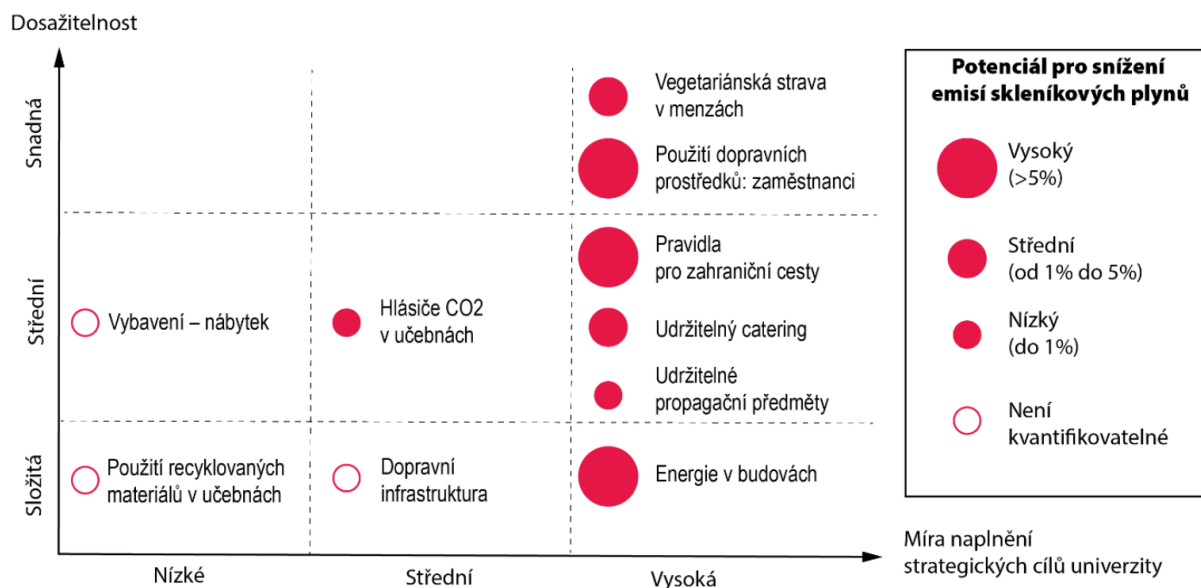
- **SWOT analýza** z hlediska přijímaných cílů udržitelnosti: na tomto základě se pak může univerzita rozhodovat, zda podpoří silné stránky nebo naopak se zaměří na ty slabé.
- Univerzita může **předjímat budoucí vývoj** v některé oblasti a „strategicky“ do něj investovat.
- **Závazek vedení**: Podpora a angažovanost vedení univerzity hraje klíčovou roli – pokud vedení přikládá určité oblasti nebo projektům významnou váhu, stávají se prioritami.
- Univerzita může (opět strategicky) směřovat k **budování specializace v určité oblasti**: Univerzity obvykle mají oblasti specializace, a proto by měly stanovovat priority, které jsou v souladu s jejich silnými stránkami a odbornými znalostmi.
- **Finanční a zdrojové možnosti**: Univerzity jsou omezeny finančními a jinými zdroji, a proto musí brát v úvahu, jaké projekty si mohou dovolit financovat. Prioritními by měly být projekty, které jsou finančně udržitelné.
- **Aktuální výzvy a problémy**: Univerzita by měla brát v úvahu aktuální problémy a výzvy, se kterými se musí vypořádat, jako jsou klimatické změny, znečištění životního prostředí nebo sociální nerovnosti. Tyto problémy mohou být klíčovými prioritami.
- **Důležitost pro studenty a komunitu**: Potřeby a očekávání studentů a místní komunity mohou hrát rozhodující roli v určování priorit. Pokud existuje silný zájem o určitou oblast, může se stát prioritou pro univerzitu.

### Limitní podmínky a odpovědnost univerzity

Současně si univerzita musí uvědomit „realističnost“ naplňování akcí, a to vzhledem k jejich (finanční, logistické atd.) dosažitelnosti. Tu je možno porovnávat s očekávaným dopadem na vybrané parametry udržitelnosti (emise CO<sub>2</sub> jako obecně platný indikátor, případně další – biodiverzita atd.). Tento reálný dopad se ne vždy přímo úměrně promítne do obecného povědomí o aktivním přístupu univerzit (do jejího PR) – což je možno zvažovat jako další proměnnou. Výsledkem pak může být vizualizace

stanovení priorit, jak je patrné z obrázku níže.

Takto prováděný výběr a prioritizace akcí akčního či strategického plánu dle jejich dopadu (např. na emise skleníkových plynů), i z hlediska celkového souladu se strategickými dokumenty univerzity a s ohledem na možnosti univerzity naplňovat tyto cíle v praxi, svědčí o odpovědném přístupu. Univerzita se tak preventivně brání nařčení z greenwashingu.



Obrázek 2: Matice pro stanovení priorit – vzorové řešení, nutno upravit dle potřeb univerzity  
 Autor a zdroj: CRP UNILEAD II – oblast Strategie, inspirované dokumentem IOC (2018). [Carbon Footprint Methodology for the Olympic Games](#)

## 7. Identifikace významných prvků okolí, které mohou tvořit příležitosti a hrozby

Na rozvoj univerzity má vliv řada vnějších procesů, které je zapotřebí brát v úvahu při tvorbě strategického plánu. Tyto zásahy mohou být pozitivní i negativní, pokud jde o udržitelnou výstavbu, lze zmínit například:

### Příležitosti

- **Důraz na udržitelnost:** Rostoucí povědomí o výzvách spojených se změnami klimatu a ochranou životního prostředí vytváří příležitosti pro univerzity, které se rozhodnou stát lídry v oblasti udržitelnosti.
- **Finanční stimuly:** Některé vlády a organizace poskytují finanční podporu a granty pro projekty spojené s udržitelnou výstavbou a energetickou účinností.
- **Spolupráce s průmyslovými partnery:** Univerzity mohou spolupracovat s průmyslovými partnery na vývoji a implementaci udržitelných technologií a řešení, což může vést k novým výzkumným a finančním příležitostem.
- **Zvýšená poptávka po udržitelném bydlení:** Růst poptávky po udržitelných bytových a vzdělávacích zařízeních může univerzitám poskytovat příležitosti k rozvoji a rozšiřování svých nemovitostí.

### Hrozby

- **Zvýšené náklady:** Implementace udržitelných technologií a postupů může inicializovat vyšší počáteční investice, které by mohly zvýšit náklady na výstavbu a provoz univerzitního zařízení.
- **Regulační omezení:** Změny v právních předpisech a regulacích mohou klást dodatečné nároky na univerzity, co se týče udržitelnosti a environmentálních standardů.

- **Změny v energetických cenách:** Fluktuace cen energie mohou ovlivnit náklady na provoz univerzitních budov a infrastruktury.
- **Konkurence:** Konkurence o získání finančních prostředků a grantů pro udržitelné projekty může být značná. Univerzity musí soutěžit o omezené zdroje.
- **Změny v klimatických podmínkách:** Extrémní klimatické události, jako jsou povodně nebo sucha, mohou ohrozit udržitelnou infrastrukturu a vyžadovat dodatečné opatření na ochranu budov a zařízení.

Je důležité provést komplexní analýzu a hodnocení všech těchto prvků okolí, aby se univerzita mohla efektivně přizpůsobit a vyvinout strategický plán, který bude řešit tyto příležitosti a hrozby. Tímto způsobem může univerzita dosáhnout svých cílů udržitelné výstavby a přispět k ochraně životního prostředí.

## 8. Stanovení cílů a zodpovědnosti

---

Cíle strategického plánu univerzit v oblasti udržitelné výstavby se mohou lišit v závislosti na konkrétní univerzitě, její vizi a misi, místních podmínkách a zdrojích. Následuje výpis obecných cílů, které může univerzita využít při tvorbě vlastní individuální strategie. U každého cíle jsou vypsány vhodné nástroje k jeho dosažení. Pro lepší čitelnost jsou cíle rozděleny na pět skupin, přestože se nástroje v nich mohou překrývat a doplňovat.

### Cíl 1: Zlepšení udržitelnosti výstavby:

- **Nástroje udržitelné výstavby:** Existuje celá řada certifikačních nástrojů pro udržitelnou výstavbu, které je vhodné použít již ve fázi návrhu, ale i během celého procesu výstavby a užívání objektu. Jako vhodné nástroje uvádíme SBToolCZ, BREEAM nebo LEED.
- **Dlouhodobý plán a trvanlivost:** Vytvoření dlouhodobého strategického plánu pro udržitelnou výstavbu, který zohledňuje trvanlivost budov a infrastruktury.
- **Odpovědné zadávání veřejných zakázek:** Nastavení nepodkročitelného minima definovanou úrovní certifikátu udržitelné výstavby (např. Stříbrný certifikát SBToolCZ).

### Cíl 2: Snížení environmentálního dopadu:

- **LCA (Life cycle assessment) - hodnocení životního cyklu budovy:** Systematický přístup, kterým se hodnotí dopady objektu na životní prostředí. Je zde zohledňován celý proces, který začíná těžbou primárních surovin, pokračuje přes výrobu stavebních produktů, jejich dopravu a instalaci v budově, provoz budovy, a končí u její demolice či dekonstrukce a následného zpracování a recyklace odpadů. LCA slouží k optimalizaci konstrukčního řešení, návrhu a porovnávání materiálových a energetických variant. Doporučujeme propojení LCA a informačního modelu budovy (BIM). To vše vede ke snižování dopadů budov na životní prostředí
- **Cirkularita konstrukcí a materiálů:** Reflektovat potřebu snižování těžby primárních surovin a snižování environmentálních dopadů stavby. Lze toho dosáhnout například takovým projektem, který bude možné v budoucnu využívat k jinému účelu nebo bude jednoduše demontovatelný. Doporučujeme využít některých z nástrojů pro vyhodnocení potenciálu na konci životního cyklu, např. Umi Tool (Urban Mixing Index Tool).

### Cíl 3: Snížení ekonomického dopadu:

- **LCC (Life cycle cost) analýza – hodnocení nákladů životního cyklu:** Mít jasnou a promyšlenou koncepci projektu v ekonomických souvislostech celého životního cyklu budovy. Jednotlivé fáze životního cyklu stavebního díla by měly být z pohledu nákladů optimalizovány. Případné změny v počáteční fázi projektu jsou snazší a méně nákladné, než je tomu na dokončené stavbě.
- **BIM (Building information model) - informační model budovy:** Jedná se o proces pro tvorbu a správu projektů založený na databázovém modelu. Výrazně zjednodušuje výměnu informací v rámci fáze návrhu, výstavby, ale i správu při samotném používání objektu.
- **Odpovědné nakupování:** Zahrnutí odpovědného nakupování do strategického plánu univerzity má pozitivní dopad na udržitelnost a společenskou odpovědnost univerzity.

### Cíl 4: Zlepšení sociálních aspektů:

- **Vzdělávání a osvěta:** Zvyšování povědomí o udržitelné výstavbě mezi studenty, zaměstnanci a veřejností. Univerzity mohou nabízet vzdělávací programy, workshopy a akce, které podporují udržitelnost ve stavebnictví.
- **Participativní plánování:** Zapojením cílových skupin do projektu již od fáze návrhu zajistí návrh reflektující potřeby uživatelů. Pro přípravu diskuzí a workshopů doporučujeme využít služeb sociologů.
- **Komfort uživatelů:** Komfort uživatelů objektu se řadí mezi jeden z nejdůležitějších cílů. Objekty je důležité navrhovat i s ohledem na sociální pilíř udržitelné výstavby, protože to jsou právě uživatelé, kteří rozhodují o využívání objektu. Správným návrhem jsou eliminovány „syndromy nemocných budov“, zvýšené pohodlí, koncentrace a spokojenost uživatelů a tím pádem prodloužená morální životnost objektu.
- **Spolupráce s místními komunitami:** Spolupráce s místními komunitami na udržitelných stavebních projektech, které přináší prospěch nejen univerzitě, ale také okolnímu regionu.

**Cíl 5: Inovace a výzkum:** důraz na inovace v oblasti udržitelné výstavby a výzkum zaměřený na vývoj nových technologií, materiálů a postupů, které podporují udržitelnost v oblasti stavebnictví.

Strategický plán univerzity v oblasti udržitelné výstavby by měl být konzistentní s celkovou strategií univerzity a měl by reflektovat závazek univerzity k ochraně životního prostředí a udržitelnosti ve výstavbě a provozu svých zařízení.

### Konkretizace cest k dosažení cílů

- **Ve fázi přípravy:** detailní průzkumy mezi cílovými skupinami, kvalifikovaný architekt a specialista projektu, externí konzultant z oblasti udržitelné výstavby, optimalizovaný návrh prostředí, dispozic (vizuální a akustický komfort ...), hospodaření s vodou a energiemi, a nákladů životního cyklu apod.
- **Ve fázi realizace:** optimalizace projektu pomocí variantního řešení, snížení dopadů realizace na okolí, efektivní doprava, materiály a zdroje, realizace s minimální uhlíkovou stopou, trvanlivost materiálů apod., projektová dokumentace ve formě BIM apod.
- **Ve fázi uvádění stavby do provozu:** revize, servisní smlouvy, aktivní využívání modelu BIM, plán údržby, ergonomie vybavení apod.

- **Ve fázi užívání:** kvalita vnitřního prostředí, řádná údržba a servis, podpora vzájemné komunikace lidí, inspirativní prostředí a realizace nápadů uživatelů, inovace, odpovědné nakupování, aktivní využívání modelu BIM apod.

## Zodpovědnost za plnění cílů

Zodpovědnost za plnění cílů strategického plánu udržitelné výstavby na univerzitě je sdílena a závisí na spolupráci a koordinaci mezi různými aktéry. Klíčem k úspěchu je jasná komunikace, stanovení měřitelných cílů a pravidelné monitorování a vyhodnocování pokroku směrem k těmto cílům.

- **Vedení univerzity:** Vedení univerzity, včetně rektora a vedení akademických a administrativních jednotek, má zodpovědnost za stanovení strategických cílů a priorit v oblasti udržitelné výstavby. Jejich role spočívá v určení směru a poskytování podpory pro iniciativy na podporu udržitelného stavebnictví.
- **Kancelář pro udržitelnost:** Mnoho univerzit zřizuje samostatná oddělení nebo týmy zaměřené na udržitelnost. Tato oddělení mají za úkol vyvíjet a implementovat strategie pro udržitelnou výstavbu, spolupracovat s ostatními jednotkami a monitorovat pokrok směrem k cílům.
- **Fakulty a odborníci:** Fakulty v oblasti architektury, inženýrství, životního prostředí a další mohou hrát klíčovou roli při vývoji a výuce udržitelných stavebních postupů. Jsou odpovědní za vzdělávání studentů a provádění výzkumu v této oblasti.
- **Odborníci na stavební projekty:** Týmy pro stavební projekty na univerzitě jsou zodpovědné za provádění konkrétních stavebních projektů v souladu s udržitelnými normami a cíli. To zahrnuje výběr udržitelných materiálů, energetickou efektivitu, správu vodních zdrojů a další aspekty.
- **Studenti a zaměstnanci:** Studenti a zaměstnanci hrají klíčovou roli při podpoře udržitelnosti v oblasti výstavby tím, že dodržují udržitelné postupy, účastní se vzdělávacích programů a hlásí problémy nebo příležitosti týkající se udržitelnosti na univerzitě.
- **Místní komunity:** Univerzity často spolupracují s místními komunitami a samosprávami při plánování a provádění stavebních projektů. Jejich zájem a zpětná vazba jsou důležité pro úspěch projektů v oblasti udržitelné výstavby.

**Definování zodpovědné osoby závisí i na fázi v jaké se nacházíme:**

- Ve fázi přípravy a realizace investičního záměru je primárně na zadavateli – investorovi, samozřejmě ve spolupráci s poskytovatelem dotace, s projektantem a dodavateli.
- Ve fázi užívání je zodpovědnost na provozovateli (tajemník fakulty, komise apod.) a uživatelích.
- Jedná se o morální povinnost ve vztahu k budoucnosti, i když není vždy s ekonomickým přínosem.

## 9. Potenciální bariéry

Při tvorbě strategického plánu pro udržitelný rozvoj univerzity je důležité brát v úvahu různé překážky, které mohou ovlivnit realizaci udržitelných cílů. Strategický plán by měl brát v úvahu tyto překážky a zahrnovat opatření pro jejich řešení. To může zahrnovat identifikaci finančních zdrojů, vzdělávání personálu, budování partnerství s průmyslovými partnery, změnu kultury a zajištění transparentního měření výkonu. Mezi významné překážky, které by měl strategický plán pro udržitelný rozvoj univerzity zohlednit patří například:

- **Finanční omezení:** Nedostatek financí může být jednou z největších překážek pro provádění udržitelných projektů. Investice do udržitelných technologií a infrastruktury mohou být nákladné, a



univerzity mohou potřebovat zajištění finančních prostředků. → *Možné řešení: Využití grantů a dotací.*

- **Nedostatek vědomostí a dovedností:** Někdy může chybět znalost a schopnosti personálu potřebné pro implementaci udržitelných projektů. Univerzity by měly investovat do vzdělávání a školení svého personálu. → *Možné řešení: Lepší důraz na komunikaci a informovanost problematiky (interní i externí).*
- **Opoždění návratnosti investic:** Některé udržitelné projekty mohou mít delší dobu návratnosti investice, což může být závazkem pro univerzitu, zejména pokud se jedná o investice do energetické účinnosti nebo obnovitelných zdrojů energie.
- **Omezený přístup k technologickým inovacím:** Získání přístupu k moderním technologiím a inovacím v oblasti udržitelnosti může být obtížné, zejména pro menší univerzity.
- **Konzervativní kultura a postoj:** Některé univerzity mohou mít konzervativní kulturu a postoj, který brání změnám a inovacím v oblasti udržitelnosti. → *Možné řešení: provést analýzu organizační kultury pro udržitelnost (viz kapitola níže) a porovnat, zde je v souladu se zájmy stakeholderů. Na základě výsledků lze případně pozměnit postoj univerzity k udržitelnosti.*
- **Byrokracie a regulační překážky:** Někdy mohou regulační předpisy a byrokracie zpomalit nebo ztížit implementaci udržitelných projektů. → *Možné řešení: Zahrnutí tohoto procesu do plánování a započítání implementace s předstihem (v rámci stanovení časového horizontu).*
- **Kontinuita a změny vedení:** Fluktuace vedení univerzity může mít vliv na kontinuitu udržitelných projektů a strategií. → *Možné řešení: Založení samostatného týmu nezávislého na volebním období.*
- **Očekávání zúčastněných stran:** Různé zúčastněné strany (stakeholderi), včetně studentů, fakulty, zaměstnanců a místní komunity, mohou mít odlišné očekávání a priority týkající se udržitelného rozvoje. → *Možné řešení: Pravidelné zapojování širokého spektra stakeholderů do všech fází – od mapování aktuálního stavu až po zpětné vyhodnocení implementace.*
- **Náročné měření výkonu:** Měření výkonu v oblasti udržitelnosti musí být komplexní a vyžaduje širokou dostupnost dat a metrik, což může být obtížné. → *Možné řešení: Založení samostatného týmu, který se bude věnovat udržitelnému rozvoji univerzity a bude sbírat veškerá data pro vyhodnocení implementace z komplexního pohledu.*

## 10. Zapojení specializované poradenské organizace

---

Před sestavením strategického plánu doporučujeme provést průzkum mezi stakeholdery (studenti, zaměstnanci, případně další účastníci, na které může mít strategie vliv), jehož cílem je zvýšení povědomí o aktuálním stavu, jako východisko pro definování cílů. Zapojení stakeholderů do procesu tvorby strategie navíc zvýší jejich zodpovědnost za realizaci strategických cílů.

Pro specifické činnosti, jako je například výše zmíněný průzkum, doporučujeme využít specializované organizace.

Vzhledem ke složitosti udržitelné výstavby je vhodné již od začátku zapojit do týmu specialistu na udržitelnou výstavbu. Zapojením této osoby v počátcích návrhu je možné předejít chybám a finančně nákladným změnám v průběhu. Mezi další odborníky vhodné k zapojení do procesu tvorby lze zmínit sociology, kteří dokáží pomoci s průzkumem mezi stakeholdery (ideálně když se jedná o externí odborníky, aby nedocházelo k ovlivnění zpětné vazby například ostychem) či specialisty na konkrétní technická a technologická řešení plánovaných cílů.

## 11. Stanovení měřítek výkonnosti

Pro úspěšnou implementaci strategie je nutné měřit plnění akčních plánů a dalších opatření, a proto doporučujeme zavést v organizaci systém měření výkonnosti v oblasti cílů udržitelnosti. Doporučit lze také zvážení propojení měřítek udržitelného rozvoje s odměňováním odpovědných pracovníků. Měření výkonnosti v oblasti udržitelného rozvoje je vhodné integrovat se stávajícím systémem měření výkonnosti. Výběr měřítek by měl vycházet ze zvolené strategie a zájmů klíčových stakeholderů.

Pro jednotlivá měřítka by měly být zodpovídány zejména následující otázky (Neely et al., 2002):

1. proč je dané měřítko využíváno?
2. kdo by měl reagovat na vývoj hodnot daného měřítka?
3. jak by měl aktér odpovědný za dané měřítko reagovat, aby docházelo ke zlepšení v dané oblasti?
4. kdo bude sbírat data potřebná pro výpočet měřítka?
5. jak často budou data sbírána?
6. jak často budou data vyhodnocována?
7. jak vhodně stanovit cíle, se kterými budou srovnávány naměřené hodnoty?

V současné době existuje celá řada světových žebříčků výkonnosti. Pro univerzity je aktuálně nejvíce využíván UI Green Metric, THE nebo QS Ranking systém. Poslední zmiňovaný v roce 2023 zařadil udržitelnost mezi hodnocené aspekty. Všechny zmíněné žebříčky je možné použít jako měřítka pro hodnocení výkonnosti.

Přímo pro české prostředí je vytvořen hodnotící nástroj udržitelné výstavby SBToolCZ. Jednou z typologií, která je v tomto nástroji zpracovaná jsou budovy terciárního vzdělávání.



Obrázek 3: SBTool CZ: certifikace pro budovy terciárního vzdělávání  
Zdroj: <https://www.sbtool.cz/online/uni/>

Vytvořili jsme pomocí tohoto nástroje checklist udržitelné výstavby, který může pomoci v rozhodování od samotného návrhu objektu. Checklist je složený ze 46 kritérií, která jsou rozdělena do 4 skupin (environmentální, socio-kulturní, ekonomické a lokality). V tabulce, která je součástí přílohy tohoto dokumentu, je možné zpracovat jak analýzu současného stavu, tak i prvotní posouzení možnosti aplikace udržitelnosti do plánované stavební akce a její případné zlepšení.

Na [webové stránce SBToolCZ](#) je k dispozici Excel, se kterým lze pracovat na podobném principu. Oproti tabulce v tomto dokumentu má výhodu skrytých výpočtových vzorců a zpracování výsledků do přehledných grafů.

V následující tabulce jsou vypsány nástroje, příklady výkonnostních měřítek a doporučené postupy při zpracování cílů vypsanych v kapitole 8.

Název cíle	Nástroj k dosažení cíle	Příklad výkonnostního měřítka nebo doporučeného postupu
<b>Cíl 1</b> Zlepšení udržitelnosti výstavby	SBToolCZ pro budovy terciárního vzdělávání	SBToolCZ – zvýšení bodového zisku, definování nepodkročitelného minima (např. bronzový certifikát)
	Checklist udržitelné výstavby	Checklist vytvořený pomocí metodiky SBToolCZ, který je jako příloha tohoto dokumentu. Jeho online verze je dostupná na webových stránkách: <a href="https://www.sbtool.cz/strategie-udrzitelnosti-univerzit/">https://www.sbtool.cz/strategie-udrzitelnosti-univerzit/</a> . Čitelnou grafickou formou je ukázaný jak aktuální stav, tak i možné zlepšování.
	Odpovědné zadávání veřejných zakázek	Nastavení nepodkročitelného minima definovanou úrovní certifikátu udržitelné výstavby (např. Stříbrný certifikát SBToolCZ).
	Dlouhodobý plán a trvanlivost	Vytvoření dlouhodobého strategického plánu s jasnými časovými úseky, pravidelné schůzky a kontrola dosažených výsledků
<b>Cíl 2</b> Snížení environmentálních dopadů	LCA – hodnocení životního cyklu budovy	Využití vyhodnocení LCA pro optimalizaci návrhu v celém životním cyklu budovy.
	Čirkularita konstrukcí a materiálů	Vytvoření seznamu konstrukcí a definování, které mohou být snadno demontovatelné a které mohou být recyklované. Optimalizovat návrh pomocí tohoto seznamu.
<b>Cíl 3</b> Snížení ekonomických dopadů	LCC – hodnocení nákladů životního cyklu	Koncepce projektu v ekonomických souvislostech celého životního cyklu budovy. Optimalizace každé fáze cyklu na základě analýzy LCC.
	BIM – informační model budovy	Využití BIM modelu k co nejvíce účelům (dokumentace, správa objektu, seznam materiálů a výrobků...). Zadávání podle ISO 19 650 nebo obdobných norem.
	Odpovědné nakupování	Zahrnutí odpovědného nakupování do strategického plánu univerzity.
<b>Cíl 4</b> Zlepšení sociálních aspektů	Vzdělávání a osvěta	Zvyšování povědomí o udržitelné výstavbě mezi studenty, zaměstnanci a veřejností. Univerzity mohou nabízet vzdělávací programy, workshopy a akce, které podporují udržitelnost ve stavebnictví.
	Participativní plánování	Zapojení cílových skupin do všech fází projektu
	Komfort uživatelů	SBToolCZ pro budovy terciárního vzdělávání – požadovat vysoký bodový zisk ze skupiny sociálních kritérií zaměřujících se na komfort uživatelů, nastavení nepodkročitelného bodového minima
	Spolupráce s místními komunitami	Spolupráce s místními komunitami na udržitelných stavebních projektech, které přinášejí prospěch nejen univerzitě, ale také okolnímu regionu.
<b>Cíl 5</b> Inovace a výzkum	Inovace a výzkum	Důraz na inovace v oblasti udržitelné výstavby a výzkum zaměřený na vývoj nových technologií, materiálů a postupů, které podporují udržitelnost v oblasti stavebnictví.

## 12. Doporučení měření a analýz

---

Pro monitoring plnění akčních a strategických plánů je důležitá znalost počátečního stavu a cílových hodnot pro předem stanovená období. Mezi možné analýzy nápomocné při hodnocení implementace strategického plánu do chodu univerzity můžeme zahrnout například:

### Backcasting

Tato metoda je založena na konstrukci normativních scénářů budoucnosti, které slouží jako výchozí bod. Následně zkoumá dosažitelnost budoucnosti pomocí zpětné analýzy kroků, které vedou k naplnění žádoucí budoucnosti. Používá se při řešení transformace organizací. Nástroj se dá použít při participativní přípravě transformace k udržitelnosti pro celou univerzitu, fakultu, katedru nebo centrum.

Proces:

- konstrukce normativní vize, cílů a scénářů (určení budoucího stavu bez zakotvení v současnosti z „normativity“ udržitelné budoucnosti),
- určení časové osy z budoucnosti k přítomnosti, zpětná analýza, konstrukce kroků a indikátorů (včetně zhodnocení předpokládaných externích a interních šoků a motivačních faktorů),
- zhodnocení rizik a příležitostí,
- vyhodnocení výsledků a určení dalších kroků pro rozvoj strategie udržitelnosti,
- zájem univerzity,
- klíčové osoby,
- hlavní přínosy: Sdílená formulace vize, cílů a kroků k vytvoření udržitelné univerzity (fakulty, katedry, ústavu...). Sdílená vize je podmínkou úspěšné transformace.

### VRIO analýza, analýza zdrojů a schopností organizace

VRIO analýza je rámec, který se používá k hodnocení konkurenční výhody organizace na základě analýzy čtyř klíčových faktorů: hodnoty (Value), vzácnosti (Rarity), nenahraditelnosti (Imitability) a organizovanosti (Organization). Tento rámec pomáhá firmám pochopit, zda mají zdroje a schopnosti, které je odlišují od konkurence a umožňují jim dosahovat udržitelných konkurenčních výhod.

### Analýza organizační kultury pro udržitelnost

Analýza organizační kultury pro udržitelnost se sestává z vyhodnocení klíčových hodnot, které univerzita zastává. Přístup univerzity k udržitelnosti se projevuje v symbolech a komunikaci (příbězích), v jednání představitelů a významných osobností univerzity, ve výuce a v náplni nabízených předmětů apod.

### Analýza cílů z pohledu teorie paradoxu

Analýza cílů z pohledu teorie paradoxu předpokládá, že se vedení univerzity seznámí s teorií, která upozorňuje na situace, kdy dochází ke konfliktu například dlouhodobého a krátkodobého cílování organizace. Krátkodobé cíle mohou dlouhodobé podkopávat. Tento předpoklad je potřeba v rámci plánování a rozhodování analyticky zohlednit.

### Zlepšování pomocí PDCA cyklu

PDCA je zkratka pro Plan-Do-Check-Act, což je cyklus nebo metodika používaná pro řízení a zlepšování procesů v organizacích. Cyklus PDCA se skládá ze čtyř fází:

- **Plánování (Plan):** V této fázi se identifikují cíle a problémy, které je třeba vyřešit. Plánování zahrnuje stanovení cílů, analýzu současného stavu, identifikaci možných řešení a stanovení plánu k jejich dosažení.
- **Provádění (Do):** V této fázi se provede implementace plánu. To zahrnuje realizaci navržených změn a opatření. Provádění může zahrnovat školení zaměstnanců, změny procesů nebo jiné kroky potřebné k dosažení stanovených cílů.
- **Kontrola (Check):** Po provedení opatření se provádí kontrola, tj. sběr dat a analýza výsledků. Cílem této fáze je zjistit, zda byly dosaženy stanovené cíle a zda se situace zlepšila. Pokud ne, může to vést k úpravám plánu a dalším krokům.
- **Akce (Act):** V této fázi se na základě zjištěných výsledků a kontrolních dat provádí akce. To může zahrnovat úpravy plánu, další změny nebo opakování cyklu PDCA, pokud je to potřeba. Cílem této fáze je trvalé zlepšování procesů.

### 13. Nastavení komunikace

---

Nastavení komunikace strategického plánu udržitelnosti univerzity vůči okolí je klíčovým prvkem úspěšné implementace udržitelných iniciativ v univerzitním kampusu. Nejprve by měla univerzita jasně definovat svou vizi udržitelnosti a hodnoty, které ji řídí. Tato vize a hodnoty by měly být zahrnuty do strategického plánu a sloužit jako základ pro komunikaci.

Komunikace by měla probíhat na interní i externí úrovni. Důležité je aktivní zapojení místní komunity, studentů, zaměstnanců, a dalších zúčastněných stran do procesu plánování i realizace udržitelných iniciativ, čímž se na ně částečně přenesou odpovědnost a mají větší snahu pomoci při naplňování stanovených cílů.

Mezi zásady důležité zásady komunikace patří:

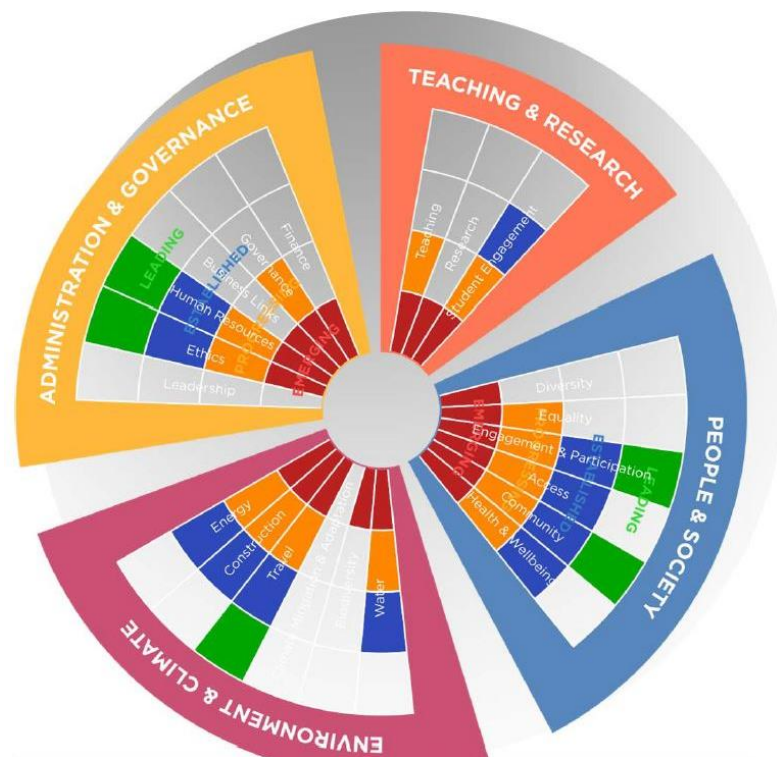
- **Zahrnutí stakeholderů** do všech fází naplňování strategických cílů.
- **Mapování nálady a rozšiřování povědomí o udržitelnosti.** Pozor na greenwashing, tedy aby nebyla propagace spíše kontraproduktivní.
- **Otevřené komunikační kanály v češtině i angličtině:** online platformy, diskuzní fóra, workshopy apod.
- **Zprávy o pokroku:** pravidelné informování o pokroku směrem k dosažení stanovených cílů.
- **Zapojení do širších hnutí a iniciativ** na podporu udržitelnosti může zvýšit povědomí a získat podporu pro dosažení stanovených cílů.

#### Vizualizace dat pro komunikaci

Vzhledem k náročnosti tématu udržitelné výstavby doporučujeme kvalitní a čitelnou vizualizaci dat. A to jak pro externí i interní komunikaci. Jak už jsme zmínili v kapitole 1.6. Mapování současného stavu univerzity, čitelným reportem může univerzita předejít nedorozumění, vymezit se vůči greenwashingu nebo vizualizaci použít pro diskuzi se stakeholdery. Jako vhodný příklad uvádíme dokument [The UNEP Sustainable University Framework](#), ve kterém je použita čitelná grafika pro vysvětlení postupů, cílů a progresu.



Obrázek 4 Vizualizace postupných kroků v procesu, zdroj: <https://www.unep.org/resources/toolkits-manuals-and-guides/uneps-sustainable-university-framework>



Obrázek 5 Vizualizace pokroku v procesu, zdroj: <https://www.unep.org/resources/toolkits-manuals-and-guides/uneps-sustainable-university-framework>

# PŘÍLOHA 1: Rešerše příkladů

Níže uvedené univerzity mohou sloužit jako inspirace pro tvorbu strategického plánu univerzity v oblasti udržitelné výstavby. Každý plán by měl být přizpůsoben specifickým potřebám, zdrojům a cílům konkrétní instituce.

**Aalto University, Espoo, Finsko:** specializuje se na architekturu a design a klade velký důraz na udržitelnost ve svých výzkumech a výuce. Má programy, které se zabývají energetickou efektivitou budov a udržitelným urbanismem. Zdroj: <https://www.aalto.fi/en/strategy>

**Columbia University, New Yorku, USA:** program Earth Institute, který se věnuje udržitelnému rozvoji a výstavbě. Univerzita se zavázala k dosažení neutrality v emisích CO2 do roku 2050. Zdroj: <https://www.college.columbia.edu/strategicplan>

**École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), Lausanne Švýcarsko:** jedna z vedoucích evropských technických univerzit, která klade důraz na udržitelnost v oblasti výstavby. Má komplexní strategii pro snižování uhlíkové stopy kampusu a podporuje výzkum v oblasti udržitelných stavebních metod a technologií. Zdroj: <https://www.epfl.ch/about/overview/wp-content/uploads/2021/12/LEX-1.1.11.pdf>

**KTH Royal Institute of Technology, Stockholm, Švédsko:** známá svým výzkumem a výukou v oblasti udržitelného stavebnictví a designu. Jejich strategický plán zahrnuje zlepšení energetické efektivity budov a podporu inovací v oblasti udržitelné výstavby. Zdroj: <https://www.kth.se/en/om/fakta/policies/kth-s-vision-och-utvecklingsplan-1.877825>

**Stanford University, Stanford v Kalifornii, USA:** ambiciózní cíl dosáhnout do roku 2050 klimatické neutrality. Jejich strategický plán zahrnuje snižování emisí skleníkových plynů, investice do energetické efektivity budov a výzkum udržitelných technologií. Zdroj: <https://ideal.stanford.edu/ideal-strategic-plan>

**Technische Universität Berlin, Německo:** má významný Institut pro udržitelnou techniku a ekonomii, který se zaměřuje na udržitelnost v oblasti stavebnictví. Jejich strategický plán zahrnuje energeticky efektivní renovace budov a podporu výzkumu udržitelných stavebních postupů. Zdroj: <https://www.tu.berlin/en/international/strategy>

**Technische Universiteit Delft, Nizozemsko:** specializuje se na technické vědy a architekturu a má silné zaměření na udržitelnou výstavbu. Její strategický plán zahrnuje snižování emisí CO2, výzkum udržitelných stavebních materiálů a vývoj energeticky efektivních budov. Zdroj: <https://www.tudelft.nl/en/about-tu-delft/strategy>

**University College Dublin, Irsko:** program na podporu udržitelného rozvoje a strategický plán na snížení emisí CO2. Kromě toho podporuje výzkum a výuku v oblasti udržitelné výstavby. Zdroj: <https://www.ucd.ie/strategy/>

**University of British Columbia, Vancouver, Kanada:** strategický plán s důrazem na udržitelnost. Kampus je považován za jeden z nejekologičtějších na světě a univerzita se zaměřuje na výzkum v oblasti udržitelné výstavby. Zdroj: <https://strategicplan.ubc.ca>

Při sestavování priorit, cílů a opatření, lze pro inspiraci použít výstupy z projektu UNILEAD I a UNILEAD II, které jsou dostupné na: <https://sustain.muni.cz/o-nas/kdo-jsme-a-co-delame/projekt-unilead>



## PŘÍLOHA 2: Checklist udržitelné výstavby

Popis opatření dle metodiky SBToolCZ		
Kód kritéria	Název kritéria	Záměr hodnocení
OZE	Obnovitelné zdroje energie	Důraz na zvýšení využití obnovitelných zdrojů energie (OZE).
GWP	Potenciál globálního oteplování	Zmírnění dopadu stavby na globální oteplování, aneb důraz na snižování množství ekvivalentních emisí oxidu uhličitého vzniklých v průběhu výstavby a provozu budovy.
UPV	Úspora pitné vody	Redukce spotřeby pitné vody z vodovodního řádu formou úspor a krytím části spotřeby dešťovou či šedou splaškovou vodou, užitkovou vodou a vodou ze studny.
PEE	Primární energie z neobnovitelných zdrojů	Důraz na snižování spotřeby primární energie z neobnovitelných zdrojů v průběhu vybraných fází životního cyklu budovy, které mají nejvýznamnější dopad na životní prostředí.
LCC	Náklady životního cyklu	Jasná a promyšlená koncepce projektu v ekonomických souvislostech celého životního cyklu budovy. Analýza nákladů životního cyklu je přímý nástroj ke zlepšení udržitelnosti staveb.
INT	Kvalita vnitřního vzduchu	Snížení zdravotních rizik a zvýšení komfortu osob v souvislosti s kvalitou vnitřního vzduchu. (kvalita venkovního ovzduší, násobnost výměny, objem vzduchu připadající na osobu, množství škodlivin)
ZSV	Zadržování srážkových vod	Maximalizace retence vody na pozemku a budově za účelem zachování malého vodního cyklu, menší zátěže kanalizační sítě, snížení rizika lokálních povodní a omezení přehřívání zastavěných ploch. (opatření, odtokový součinitel povrchů)
TPB	Tepelná pohoda budovy	Zajištění tepelné stability místností v letním a zimním období a požadavků souvisejících hygienických norem. (teplota vzduchu, radiační teplota, vlhkost, rychlost proudění)
AKU	Akustický komfort	Zajištění výborného akustického komfortu pro pohodu uživatel. (ochrana před hlukem, prostorová akustika, izolace)
ZNM	Zdravotní nezávadnost materiálů	Kontrola a omezení používání materiálů, které mohou způsobovat zdravotní rizika. (informační průvodce, použité materiály v interiéru)
BBR	Bezbariérové řešení	Cílem je hodnotit kvalitu budov nejen pro osoby se zdravotním postižením, ale je snahou zohlednit fenomén stárnutí populace.
MAR	Měření spotřeb energií a vody	Záměrem tohoto kritéria je snazší přístup uživatelů budovy k informacím o spotřebě energií a vody.
ACP	Potenciál okyselování prostředí	Zmírnění dopadu stavby na okyselování prostředí, aneb důraz na snižování množství ekvivalentních emisí oxidu siřičitého vzniklých v průběhu výstavby a provozu budovy.
EUP	Potenciál eutrofizace prostředí	Snížení dopadu provozu budov, při kterém dochází k přesycování prostředí minerálními živinami.
VIZ	Vizuální komfort	Zajištění zrakové pohody v interiérových prostorech s trvalým pobytem osob s maximálním využitím denního osvětlení. (činitel denní osvětlenosti, oslnění, rovnoměrnost, výhled, orientace)
FMG	Facility management	Podpořit součinnost facility managementu při návrhu objektu a systémů měření a regulace, což umožní efektivnější provoz budovy environmentálně i ekonomicky.



ODP	Potenciál ničení ozonové vrstvy	Zmírnění dopadu stavby na ničení ozonové vrstvy, aneb důraz na snížení množství ekvivalentních emisí trichlormonofluormetanu (CFC 11) vzniklých v průběhu výstavby a provozu budovy.
POC	Potenciál tvorby přízemního ozonu	Zmírnění dopadu stavby na tvorbu přízemního ozonu, aneb důraz na snižování množství ekvivalentních emisí ethenu (etylénu) vzniklých v průběhu vybraných fází budovy.
ZEL	Zeleň na budově a pozemku	Podpora umístění zeleně na vnější obálce budovy a na přilehlém pozemku tak, aby vznikla co největší plocha s přírodním charakterem.
CIR	Cirkularita konstrukcí a materiálů	Snížení těžby primárních surovin a environmentálních dopadů z dopravy materiálu díky maximalizaci cirkularity a využití obnovitelných, recyklovaných a regionálně vyrobených konstrukčních materiálů a výrobků.
KOM	Uživatelský komfort	Cílem návrhu stavby je vytvořit inspirativní a kreativní prostředí s vysokou variabilitou, které umožní zohlednit specifické potřeby různých typů vysokých škol podle jejich zaměření. (pozitivní stimulace, kvalita budovy z hlediska pedagogů, zaměstnanců, studentů)
CHL	Chlazení	Posouzení využití nízkenergetického chlazení za účelem snížení energetické náročnosti provozu budovy.
BIO	Biodiverzita	Záměrem hodnocení je zachování a podpora druhové pestrosti fauny a flóry – biodiverzity.
PUD	Využití půdy	Ochrana přírody, krajiny a životního prostředí minimalizací dopravy zeminy na deponie a ochranou kvality půdy.
SOD	Stavební odpad	Snížení množství stavebního a demoličního odpadu, který je potřeba uložit na skládkách, případně odstranit.
MTO	Management tříděného odpadu	Motivace uživatelů k třídění odpadu a vytváření podmínek pro efektivní třídění odpadu.
ARC	Architektonická kvalita	Záměrem toho kritéria je zajistit architektonickou kvalitu budovy po stránce estetické i funkční, a to jak po provozní, tak po konstrukční stránce.
RAD	Ochrana proti radonu	Snížení zdravotních rizik (zejména rakoviny plic) v souvislosti s výskytem radonu z podloží v budovách.
CEM	Certifikované výrobky a materiály	Maximalizace využití stavebních výrobků certifikovaných pomocí ověřených metodik zajišťujících pozitivní přístup k životnímu prostředí a udržitelnému rozvoji.
DOP	Podpora šetrné individuální nemotorové dopravy	Cílem kritéria je snížení automobilové dopravní zátěže, spojených emisí a hluku díky podpoře šetrné individuální neautomobilové dopravy. (bezkolizní dopravní řešení, uložení dopravních prostředků, zázemí)
VPR	Zapojení do veřejného prostoru	Cílem hodnocení je podpořit integraci budovy do veřejného prostoru a zvýšit tak její výstavbou kvalitu prostranství. (zpřístupnění exteriérových ploch nebo zařízení budovy pro veřejnost, multifunkční využití)
DOK	Prováděcí a provozní dokumentace	Zajištění dostupnosti dokumentace skutečného stavu provedení stavby (stavebních výkresů, výkresů profesí a dokumentů ke kolaudačnímu souhlasu) a uživatelských manuálů zařízení budovy pro potřeby obsluhy, provozovatele budovy a jejich uživatelů.
PMG	Project management	Jedním z důležitých kritérií spokojenosti uživatelů s budovou a jejím provozem je míra možnosti ovlivnění výsledného řešení stavby koncovým uživatelem.

OOB	Ochrana osob v budově	Zvýšení bezpečnosti osob v budově pomocí použitých prvků. (personifikovaný vstup, telefony, alarm, defibrilátory...)
FLX	Flexibilita využití budovy	Zvýšení flexibility využití budovy, která zajistí delší životnost budovy a snížení finanční i ekologické zátěže při změně uživatele nebo jeho potřeb v čase. (dělicí konstrukce, TZB, konstrukční systém budovy, pestrost pracovních prostor)
PEF	Prostorová efektivita	Optimalizace využití prostoru budovy v souvislosti s plochou budovy, kterou zaujímají její nosné a jiné konstrukce a plochou využívanou přímo uživateli budovy.
ZIN	Zeleň v interiéru	Umístění zeleně do interiéru budovy zvyšuje uživatelský komfort vnitřního prostředí, resp. snižuje dopady syndromu „nemocných“ budov (sick buildings).
EXT	Využití exteriéru budovy	Vybudování kvalitních společných prostor v exteriéru budovy pro pobyt obyvatelů budovy. (zeleň, vodní plocha, lavičky, pergola, typ plochy určené ke společnému využívání)
PAR	Doprava v klidu	Cílem je zvýšit kvalitu veřejných prostranství a podpořit šetrné formy automobilové dopravy, především preferencí parkovacích stání pro ekologičtější formy automobilové dopravy a plynulostí parkování. Je podporováno vyřešení na hodnoceném pozemku mimo parter budovy.
VHD	Dostupnost veřejné hromadné dopravy	Podpora výstavby v místech s dobrou dostupností veřejné hromadné dopravy za účelem snížení negativních dopadů způsobených individuální automobilovou dopravou a zvýšení mobility obyvatel budovy.
AIR	Kvalita místního ovzduší	Posouzení lokality z hlediska kvality ovzduší, které přímým způsobem ovlivňuje život a zdraví obyvatel v daném místě.
DOS	Dostupnost služeb	Posouzení dostupných služeb v lokalitě stavby za účelem vytváření fungujících urbanistických celků tvořených dostatečně rozmanitými prvky; snížení environmentální i ekonomické zátěže v důsledku potřeby cestovat za službami.
RIZ	Rizika lokality	Posouzení rizika škod na budově způsobené povodněmi, technickou seismicitou a umístěním na poddolovaném území.
KRI	Prevence kriminality	Zhodnocení rizika kriminality a obavy z kriminality v lokalitě, resp. ve vystavěném prostředí.
DVM	Dostupnost veřejných míst pro relaxaci	Posouzení kvality lokality na základě významu a vzdálenosti dostupných veřejných míst pro relaxaci. Existence těchto míst přispívá k psychické i fyzické pohodě obyvatel lokality, ve které se nachází.
EKO	Ekologická hodnota místa	Záměrem hodnocení je využití brownfieldu a minimalizace negativního vlivu na přírodně cenná místa.

## Vyhodnocení postoje univerzity k jednotlivým opatřením

Kód kritéria	Název kritéria	Celková váha kritéria	Aplikovaná	Vhodná	Plánovaná	Popis opatření ze strany univerzity
OZE	Obnovitelné zdroje energie	4,01 %				
GWP	Potenciál globálního oteplování	4,01 %				
UPV	Úspora pitné vody	4,01 %				
PEE	Primární energie z neobnovitelných zdrojů	4,01 %				
LCC	Náklady životního cyklu	3,53 %				
INT	Kvalita vnitřního vzduchu	3,39 %				
ZSV	Zadržování srážkových vod	3,37 %				
TPB	Tepelná pohoda budovy	3,36 %				
AKU	Akustický komfort	2,97 %				
ZNM	Zdravotní nezávadnost materiálů	2,95 %				
BBR	Bezbariérové řešení	2,95 %				
MAR	Měření spotřeb energií a vody	2,95 %				
ACP	Potenciál oxyselování prostředí	2,75 %				
EUP	Potenciál eutrofizace prostředí	2,75 %				
VIZ	Vizuální komfort	2,74 %				
FMG	Facility management	2,70 %				
ODP	Potenciál ničení ozonové vrstvy	2,70 %				
POC	Potenciál tvorby přízemního ozonu	2,70 %				
ZEL	Zeleň na budově a pozemku	2,69 %				
CIR	Cirkularita konstrukcí a materiálů	2,62 %				
KOM	Uživatelský komfort	2,60 %				
CHL	Chlazení	2,51 %				

BIO	Biodiverzita	2,41 %				
PUD	Využití půdy	2,37 %				
SOD	Stavební odpad	2,20 %				
MTO	Management tříděného odpadu	2,08 %				
ARC	Architektonická kvalita	2,02 %				
RAD	Ochrana proti radonu	1,99 %				
CEM	Certifikované výrobky a materiály	1,93 %				
DOP	Podpora šetrné individuální nemotorové dopravy	1,92 %				
VPR	Zapojení do veřejného prostoru	1,91 %				
DOK	Prováděcí a provozní dokumentace	1,88 %				
PMG	Project management	1,87 %				
OOB	Ochrana osob v budově	1,82 %				
FLX	Flexibilita využití budovy	1,74 %				
PEF	Prostorová efektivita	1,67 %				
ZIN	Zeleň v interiéru	1,60 %				
EXT	Využití exteriéru budovy	1,29 %				
PAR	Doprava v klidu	0,77 %				
VHD	Dostupnost veřejné hromadné dopravy	0,00 %				
AIR	Kvalita místního ovzduší	0,00 %				
DOS	Dostupnost služeb	0,00 %				
RIZ	Rizika lokality	0,00 %				
KRI	Prevence kriminality	0,00 %				
DVM	Dostupnost veřejných míst pro relaxaci	0,00 %				
EKO	Ekologická hodnota místa	0,00 %				