

Energetická koncepce podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p.

Zhodnocení realizovaných projektů v oblasti energetiky a návrh strategických opatření pro nadcházející období

Manažerské shrnutí

Dokument shrnuje dosavadní vývoj energetické koncepce podniku a potvrzuje, že realizované projekty vytvořily funkční základ pro dlouhodobé snižování provozních nákladů. Zároveň **posilují energetickou soběstačnost podniku** a zvyšují efektivitu řízení majetku. Klíčový význam mají zejména investice do fotovoltaických elektráren, zavedení vnitropodnikového sdílení energie a digitalizace měření. Důležitou součástí dalšího rozvoje je také budování infrastruktury pro podnikové využití elektrické energie, včetně e-mobility.

V souladu s dlouhodobou strategií udržitelného rozvoje, snižování provozních nákladů a posilování energetické soběstačnosti realizoval podnik VLS v uplynulém období soubor energetických opatření s významným provozním i strategickým dopadem. Tyto projekty postupně mění způsob, jakým podnik energii vyrábí, spotřebovává a efektivně sdílí mezi jednotlivými divizemi a pracovišti.

Energetická koncepce podniku je technickým a provozním tématem, ale především důležitou součástí strategického řízení. Vývoj cen energií v posledních letech, tlak na vyšší efektivitu provozu, požadavky na odpovědné hospodaření státního podniku i postupně se zpřísnující regulační rámec vedou k tomu, že oblast energetiky získává zásadní význam pro dlouhodobou stabilitu organizace. V tomto kontextu je nezbytné vnímat jednotlivé realizované projekty nikoli jako samostatné investiční akce, ale jako provázaný celek, jehož cílem je systematicky snižovat energetickou náročnost provozu, zvyšovat odolnost podniku vůči externím cenovým vlivům a vytvářet předpoklady pro moderní a efektivní správu majetku.

1. Fotovoltaické elektrárny

Klíčovým pilířem dosavadní modernizace byla výstavba a uvedení do provozu 20 fotovoltaických elektráren napříč všemi divizemi VLS. Tento krok posílil schopnost podniku vyrábět část elektrické energie z vlastních zdrojů, snižovat závislost na externích dodávkách a efektivně využívat vlastní nemovitostní fond. Projekt zároveň vytvořil základ pro další rozvoj decentralizované energetiky a navazujících úsporných opatření.

Význam tohoto kroku přesahuje samotnou výrobu elektrické energie. Fotovoltaické elektrárny představují dlouhodobé aktivum, které podniku umožňuje stabilizovat část provozních nákladů a současně lépe plánovat energetické hospodářství v různých typech objektů. V prostředí organizační struktury VLS s územně rozptýleným majetkem je decentralizovaná výroba energie logickým řešením, protože umožňuje využívat vhodné střechy a objekty přímo v místě spotřeby. Tím se snižuje závislost na vnějších vlivech a současně roste schopnost podniku aktivně řídit vlastní energetickou bilanci.

Ze strategického hlediska má tato investice význam v tom, že vytváří pevný základ pro další opatření, která by bez vlastní výroby postrádala plný ekonomický efekt. Právě **na existenci FVE navazují projekty sdílení energie, rozvoj dobíjecí infrastruktury**, možné budoucí zapojení akumulace i přesnější plánování provozních úspor v jednotlivých lokalitách. Fotovoltaické elektrárny tak nejsou izolovaným technickým řešením, ale tvoří základní infrastrukturu moderní energetické politiky podniku.

2. Implementace vnitropodnikového sdílení energie

Na rozvoj vlastních výrobních kapacit navazuje **zavedení vnitropodnikového sdílení vyrobené elektřiny**, které bylo v rámci VLS spuštěno od 1. 5. 2026. Cílem opatření je maximalizovat využití vlastní výroby napříč podnikem, omezit nevýhodné přetoky do distribuční soustavy a lépe vyrovnávat rozdílné provozní potřeby jednotlivých lokalit. Sdílení energie tak přináší nejen přímý ekonomický efekt, ale i vyšší provozní flexibilitu a lepší zhodnocení již realizovaných investic.

V podmínkách podniku s více lokalitami a různorodým provozním profilem jednotlivých divizí je právě sdílení energie jedním z nejvýznamnějších nástrojů, jak zvýšit skutečný přínos již vybudovaných výrobních kapacit. Bez tohoto mechanismu by část vyrobené energie nebyla v daném okamžiku využita a ekonomický efekt investic do FVE by zůstal částečně omezen. Zavedení sdílení proto posouvá energetickou koncepci podniku z úrovně jednotlivých projektů na úroveň řízeného systému, v němž se výroba a spotřeba začínají vzájemně koordinovat.

3. Digitalizace měření a výměna stávajících elektroměrů za chytré elektroměry

Podmínkou efektivního řízení výroby a spotřeby energie byla modernizace měřicích bodů v celém podniku prostřednictvím instalace chytrých elektroměrů. Tento krok, kdy v souvislosti se sdílením energie bylo vyměněno 69 elektroměrů, přinesl přesnější a průběžná data o energetických tocích, která jsou nezbytná pro řízení sdílení energie, vyhodnocování spotřeby i plánování dalších úsporných opatření. Digitalizace měření tak významně posílila datovou základnu pro kvalifikované rozhodování vedení a jsou podkladem pro přesné zúčtování sdílené energie mezi divizemi. Digitalizace měření tedy podpořila **transparentnost a kontrolu nákladů**. Přesná data o výrobě a spotřebě dnes představují nezbytný předpoklad pro jakékoli odpovědné rozhodování v oblasti energetiky. Instalaci chytrých elektroměrů proto nelze chápat pouze jako technickou obnovu měřicí infrastruktury, ale jako zásadní krok k profesionalizaci podnikového energetického managementu. V okamžiku, kdy podnik disponuje průběhovými daty z jednotlivých lokalit, získává schopnost přesněji identifikovat odchylky, sledovat provozní chování budov a hodnotit skutečný dopad přijatých opatření.

4. Zvyšování energetické účinnosti obálky budov

Vedle technologických opatření v oblasti výroby energie, sdílení a řízení energie představuje významný prostor pro dlouhodobé úspory také systematické zvyšování energetické účinnosti obálky budov. Kvalita tepelněizolačních vlastností obvodových konstrukcí, střech, oken a dalších stavebních prvků zásadně ovlivňuje celkovou spotřebu energie na vytápění i chlazení a tím i provozní náklady podniku. **Opatření zaměřená na obálku budov** proto patří mezi klíčové

nástroje, jak snižovat energetickou náročnost majetku a současně zvyšovat jeho technickou hodnotu.

V podmínkách rozsáhlého a provozně různorodého majetku VLS je proto vhodné vnímat opatření na obálce budov jako nedílnou součást dlouhodobé strategie obnovy a modernizace majetku, která má vedle energetického i významný ekonomický a provozní rozměr. Při stanovení priorit je účelné zaměřit se především na objekty s nejvyšší spotřebou tepla, s dlouhodobým provozním využitím a se stavebně-technickým stavem, který umožňuje spojit energetická opatření s celkovou obnovou budovy.

Jako konkrétní opatření pro další období lze doporučit **systematické zařazování projektů zaměřených na obálku budov do plánu obnovy majetku, a to zejména u objektů s vysokou energetickou náročností a dlouhodobým provozním využitím**. Prioritně by měly být připravovány akce spojující zateplení, výměnu výplní otvorů a související stavební úpravy s celkovou technickou modernizací budov, aby bylo dosaženo co nejvyššího provozního i ekonomického efektu. **Cílem je minimalizovat zbytečné tepelné ztráty a prokazatelně zlepšit hodnocení na průkazech energetické náročnosti budov (PENB).**

V horizontu následujících pěti let plánujeme kompletně zateplit dalších minimálně 5 dalších objektů. Tento krok nám pomůže trvale snížit provozní náklady na vytápění a snížit závislost na fosilních palivech.

U všech standardních provozních, administrativních nebo lesnických budov (např. ředitelství divizí, lesní správy, pily, ubytovny, sklady) je i v případě platnosti PENB (10ti letá platnost) nutné nově nechat zpracovat PENB v těchto situacích:

- **Při zateplení (větší změně dokončené budovy):** Pokud plánované zateplení nebo výměna oken zasáhne více než 25 % obálky budovy.
- **Při prodeji nebo pronájmu:** Pokud budovu nebo její ucelenou část podnik pronajímá, či prodává třetím osobám.
- **Při nové výstavbě:** Průkaz je povinný vždy.

Poznámka: Požadavky na energetickou náročnost budovy nemusí být splněny u průmyslových a výrobních provozů, dílenských provozoven a zemědělských budov se spotřebou energie do 195 MWh za rok.

5. Stav kotlů na uhlí a plnění legislativních požadavků

V rámci naplňování cílů energetické koncepce a v souladu s platnou legislativou (zákon o ochraně ovzduší) došlo v uplynulém období k zásadní modernizaci tepelných zdrojů podniku.

Do konce roku 2025 byla zrealizována výměna 27 kotlů na uhlí 1. a 2. emisní třídy. Tyto zdroje již nesplňovaly zákonné standardy platné od 1. září 2024 a jejich odstavení eliminovalo riziko finančních sankcí. K nahrazení zbývá nevyhovující uhelný kotel ve 2. emisní třídě.

V rámci provedené analýzy je v současnosti ještě v provozu 5 kotlů na uhlí ve 3. emisní třídě. Tyto kotle plně splňují stávající legislativní požadavky, v této fázi nevyžadují okamžitou výměnu. Do budoucna budou postupně **modernizovány, případně nahrazeny ekologičtějšími zdroji.**

6. Optimalizace vnitřního klimatu a regulace vytápění na ředitelství státního podniku

Na ředitelství státního podniku byla realizována optimalizace regulace vytápění prostřednictvím výměny radiátorových hlavíc. Opatření přineslo rychle dosažitelné úspory tepelné energie, omezuje neefektivní přetápění a současně zvyšuje uživatelský komfort zaměstnanců. Z

ekonomického pohledu jde o **investici s rychlou návratností a okamžitým provozním efektem**.

Přestože se jedná o dílčí technické opatření v rámci jedné budovy, jeho význam je širší, ukazuje, že provozně lze dosahovat energetických úspor nejen prostřednictvím velkých investic do výrobních zdrojů, ale i cílenými zásahy do provozního režimu budov.

7. Komplexní obměna osvětlení za LED technologie

Průběžná obměna osvětlení v administrativních, skladových a provozních objektech za LED technologie představuje standardní provozní, ale vysoce **efektivní úsporné opatření**. Přináší okamžité snížení spotřeby elektrické energie, omezuje provozní náklady a současně zlepšuje technický standard budov. Jde o krok s rychlým dopadem a širokou využitelností napříč podnikem. Obměna osvětlení má navíc význam i z pohledu standardizace technického vybavení podniku.

8. Rozvoj podnikové e-mobility a dobíjecí infrastruktury

Rozvoj podnikové e-mobility a související dobíjecí infrastruktury představuje navazující strategický krok, který propojuje vlastní výrobu elektrické energie s budoucí obnovou vozového parku. **Instalace wallboxů na 49 lokalitách vytváří základní infrastrukturní rámec** pro širší zapojení nízkoemisních a bezemisních vozidel do provozu podniku. Projekt má význam nejen z hlediska budoucích provozních úspor, ale i z pohledu připravenosti na legislativní a technologický vývoj v oblasti firemní mobility.

Automobily využívané zaměstnanci budou primárně dobíjeny v denních hodinách, kdy fotovoltaické elektrárny generují přebytky energie. Tímto způsobem podnik výrazně sníží přímé náklady na pohonné hmoty a efektivně využije energii, kterou by jinak musel posílat do sítě.

Propojení s vlastní výrobou elektřiny, s chytrým řízením dobíjení a s promyšlenou obnovou vozového parku zvýší efektivitu celého procesu.

9. Výstavba energeticky úsporných ubytovacích kapacit pro zaměstnance

Projekt výstavby energeticky úsporných ubytovacích kapacit pro zaměstnance, kdy v roce 2025 byla dokončena první fáze zahrnující realizaci 3 dřevěných nízkoenergetických dvojdomků, podporuje současně sociální stabilitu i efektivní hospodaření s energií. Realizované a plánované dřevostavby s vysokým tepelně-izolačním standardem, doplněné o menší FVE a tepelná čerpadla, snižují provozní náklady a rozšiřují princip energetické soběstačnosti i do oblasti zaměstnaneckého zázemí. Opatření tak **propojuje personální a energetickou strategii podniku**.

Z pohledu vedení podniku je cenné, že tento projekt nepřináší pouze úspory v oblasti energií, ale současně reaguje i na potřebu stabilizace zaměstnanců v regionech, kde může být dostupnost kvalitního bydlení limitujícím faktorem.

Energeticky úsporné ubytovací kapacity mohou navíc do budoucna sloužit jako modelový příklad toho, jak lze principy soběstačnosti a efektivního hospodaření aplikovat i v dalších menších objektech podniku. Spojení kvalitní obálky budovy, lokální výroby elektřiny a moderního zdroje vytápění ukazuje cestu, kterou lze v odpovídajícím rozsahu využít i při dalších investicích do správy majetku.

10. Energetický management a plánování úspor

Systematický rozvoj podnikového energetického managementu je klíčovým předpokladem pro dlouhodobou efektivitu všech realizovaných opatření. Jeho přínosem je nejen průběžné vyhodnocování výroby a spotřeby energie, ale především schopnost poskytovat vedení podniku spolehlivý podklad pro rozhodování o prioritách, investicích a dalším směřování energetických projektů. Energetický management tak propojuje jednotlivé dílčí aktivity do jednotného řídicího rámce a vytváří podmínky pro další systematické úspory, musí tedy postupně přecházet od pouhé evidence spotřeb a výrob k **systematickému vyhodnocování trendů, provozních odchylek** a investičních priorit. Jen tímto způsobem lze zajistit, že energetická koncepce bude skutečně řízeným procesem a nikoli pouze souhrnem dílčích projektů.

Do dalších let bude právě kvalita energetického managementu rozhodovat o tom, zda podnik dokáže včas identifikovat nové příležitosti, správně načasovat investice a dlouhodobě optimalizovat provozní náklady. Zároveň půjde o důležitý nástroj pro komunikaci s vedením i dozorovými orgány, protože umožní opírat rozhodnutí o měřitelná data, jasně prokazatelné výsledky a objektivní vyhodnocení přínosů jednotlivých opatření.

11. Závěr, doporučení a cíle pro další období

Energetická koncepce Vojenských lesů a statků ČR, s.p. potvrzuje, že podnik v uplynulém období vytvořil funkční základ pro moderní, úsporné a datově řízené hospodaření s energií. Realizované projekty v oblasti fotovoltaiky, vnitropodnikového sdílení elektrické energie, chytrého měření, obnovy budov, modernizace tepelných zdrojů, LED osvětlení, dobíjecí infrastruktury a energeticky úsporného zázemí zaměstnanců představují **soubor vzájemně navazujících opatření**. Jejich společným jmenovatelem je **snižování provozních nákladů, vyšší využití vlastních zdrojů, posilování energetické soběstačnosti a odpovědnější správa majetku státu**.

Další rozvoj by měl být postaven na přechodu od jednotlivých technických projektů k trvale řízenému energetickému systému. To znamená, že výroba, spotřeba, sdílení energie, obnova budov, provoz tepelných zdrojů i budoucí rozvoj e-mobility musí být plánovány a vyhodnocovány společně. Pouze tímto způsobem lze plně využít potenciál již realizovaných investic, omezit zbytečné přetoky do distribuční soustavy, lépe řídit spotřebu v jednotlivých lokalitách a zaměřit finanční prostředky na **opatření s nejvyšším ekonomickým a provozním přínosem**.

Hlavním doporučením pro nadcházející období je proto pokračovat v nastaveném směru, avšak s důrazem na vyšší míru koordinace, pravidelné vyhodnocování a manažerské řízení energetických priorit. Energetika by měla být vnímána jako strategický program modernizace podniku, nikoli jako soubor samostatných technických akcí. Takový přístup umožní lépe propojovat investice do budov, technologií, měření, obnovy vozového parku a provozního zázemí zaměstnanců a zároveň zajistí, že každý další krok bude posuzován podle skutečného přínosu pro podnik.

Z tohoto pohledu je nezbytné, aby navazující opatření byla řízena podle jasně stanovených priorit, termínů a odpovědností. **Následující tabulka proto převádí hlavní závěry této koncepce do konkrétních cílů, opatření a časového rámce**. Tvoří praktický realizační rámec pro další období a umožňuje průběžně sledovat, zda se energetická koncepce promítá do reálných úspor, vyšší efektivity provozu a lepší připravenosti podniku na budoucí legislativní, technologické i ekonomické požadavky.

Tabulka s hlavními závěry koncepce: cíle, opatření a časový rámec.

Cíl	Opatření	Termín
Zvýšit využití vlastní výroby elektrické energie a omezit přetoky do distribuční soustavy.	Pokračovat ve vnitropodnikovém sdílení elektrické energie a průběžně optimalizovat nastavení odběrných a výrobních míst.	Průběžně
Posílit energetickou soběstačnost vybraných lokalit.	Doplnit fotovoltaické elektrárny o bateriová úložiště v lokalitách s odpovídajícím provozním profilem a ekonomickou návratností. Předpoklad 5-ti lokalit.	2027–2028
Zajistit přesná data pro řízení spotřeby, sdílení energie a vyhodnocování úspor.	Dokončit výměnu a montáž chytrých elektroměrů a využívat průběhová data pro energetický management.	2027
Snížit energetickou náročnost budov a zlepšit jejich technický stav.	Realizovat zateplování objektů, výměnu výplní otvorů a související stavební úpravy v návaznosti na plán obnovy majetku.	1. etapa 2028 2. etapa 2030
Snížit spotřebu elektrické energie na osvětlení a standardizovat technické vybavení objektů.	Pokračovat ve výměně stávajících svítidel za LED technologie v administrativních, skladových a provozních objektech.	Průběžně
Propojit vlastní výrobu elektřiny s postupnou obnovou vozového parku.	Rozvíjet podnikovou e-mobilitu a dobýjecí infrastrukturu v návaznosti na využití energie z FVE. v 1. etapě 49 wallboxů, 2. etapa dle aktuální legislativy.	1. etapa 2026 2. etapa 2028
Rozšířit princip energeticky úsporného provozu i do zaměstnaneckého zázemí.	Pokračovat ve výstavbě energeticky úsporných ubytovacích kapacit pro zaměstnance s využitím kvalitní obálky budov, FVE a moderních zdrojů vytápění. Etapy předpokládány po 4 projektech dřevostaveb dvojdomků.	1. etapa dokončena 2. etapa 2028 3. etapa 2030
Zajistit soulad tepelných zdrojů s legislativními požadavky a omezit závislost na uhlí.	Modernizovat nebo nahradit zbývající nevyhovující uhelný kotel a průběžně připravovat náhradu starších tepelných zdrojů ekologičtějšími technologiemi.	Bezodkladně u nevyhovujícího zdroje; dále průběžně
Zavést systematické řízení energetických úspor a investičních priorit.	Rozvíjet energetický management, pravidelně vyhodnocovat spotřeby, výrobu, návratnost opatření a připravovat podklady pro rozhodování vedení.	Průběžně

V Praze dne 29. 6. 2026

Ing. Petr Král
ředitel státního podniku