

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Implementace řízení rizik ve vybrané společnosti

Bc. Helena Wanieová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Helena Wanieiová

Projektové řízení

Název práce

Implementace řízení rizik ve vybrané společnosti

Název anglicky

Risk Management Implementation in the selected company

Cíle práce

Cílem práce je návrh implementace řízení rizik do vybrané společnosti.

Metodika

Metodika: Po nastudování vybrané odborné literatury a navázání spolupráce s vybranou firmou bude proveden sběr dat a poznatků. U vybrané firmy bude provedena analýza stávajících činností, a to ve vybraném oddělení. Podle stávajících činností bude vypracován návrh implementace řízení rizik pro vybranou firmu dle ISO 31000. Pro implementaci rizik budou dále navrženy nástroje: registr rizik, matice rizik. Vlastní návrhy a doporučení budou diskutovány v praxi vybrané firmy.

Harmonogram:

červen 2015: Nastudování odborné literatury;

srpen 2015: Popis společnosti, analýza stávajících činností;

září 2015: Návrh implementace řízení rizik, včetně nástrojů pro řízení rizik;

prosinec 2015: Diskuze návrhů ve vybrané firmě, finální úpravy praktické části;

leden 2016: Sepsání literární rešerše.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení rizik, registr rizik, matice rizik, správa nemovitostí

Doporučené zdroje informací

HNILICA, J. – FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.*

Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines

KORECKÝ, M. – TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů : se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

RAIS, K. – SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

ŘEPA, V. – ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4.

TICHÝ, M. *Ovládání rizika : analýza a management.* V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2016

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Implementace řízení rizik ve vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2016

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za jeho cenné rady, podporu a čas, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji jednatelům vybrané společnosti za poskytnutí důležitých informací a dat.

Implementace řízení rizik ve vybrané společnosti

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá procesem řízení rizik ve vybrané firmě, podnikající v investicích do komerčních nemovitostí a jejich správou. Proces řízení dle ISO 31000 je aplikován na oddělení správy nemovitostí. Firma byla charakterizována v jejím podnikatelském prostředí a byl zjištěn současný stav řízení rizik ve správě nemovitostí. Rizika byla charakterizována na základě jednotlivých činností ve správě nemovitostí a následně rozdělena do kategorií podle vlastníků. Dále byla použita k vypracování nástrojů řízení - registru a matice. Součástí procesu bylo vypracování plánování obrany a doporučení pro monitoring rizik. Závěrem byly zjištěné poznatky a výsledky předloženy odpovědným osobám ve firmě a proběhla konzultace výsledků.

Klíčová slova:

rizika, proces řízení rizik, registr rizik, matice rizik, ISO 31000, správa nemovitostí

Risk management implementation in the selected company

Summary

This thesis is focused on risk management process in the selected company which carry on procurement investments to commercial properties and management of them. Management proces due to ISO 31000 was applied to property management department. The company was characterized in its business enviroment and the author find out current situation of risk management in the property management. Risks were described on the base of activities in the property management and then divided into the categories due to their owners. These were further used to develop a risk register and risk map. The component of the process was defence planning and recommendation of risk monitoring. In conclusion were the information and results consulted with responsible persons in the company.

Keywords:

risks, risk management proces, risk register, risk map, ISO 31000, property management

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl a metodika práce	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika práce	13
3	Literární rešerše	15
3.1	Riziko a nejistota	15
3.1.1	Definice rizika	16
3.1.2	Klasifikace rizika	17
3.2	Proces řízení rizik	17
3.2.1	ISO 31000: 2009	18
3.2.2	Identifikace rizik	20
3.2.3	Analýza rizika	21
3.2.4	Hodnocení rizika	22
3.2.5	Ošetření rizika	23
3.2.6	Monitorování a přezkoumávání	25
3.3	Nástroje řízení rizik	26
3.3.1	Registr rizik	26
3.3.2	Matice rizik	28
3.4	Praktické přístupy k řízení rizika ve firmě	29
4	Praktická část	31
4.1	Představení společnosti	31
4.2	Organizační struktura	31
4.3	Rozsah podnikatelské činnosti	33
4.3.1	Správa nemovitostí	34
4.4	Návrh implementace řízení rizik	38

4.4.1	Sběr dat	38
4.4.2	Identifikace rizik	40
4.4.3	Registr rizik.....	48
4.4.4	Hodnocení rizika.....	49
4.4.5	Plánování obrany	51
4.4.6	Monitoring a přezkoumávání.....	56
4.5	Doporučení a zjištěné nedostatky.....	59
4.6	Zhodnocení výsledků ve firmě.....	61
5	Závěr	63
6	Použité literární zdroje.....	65
7	Přílohy.....	67

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces managementu rizik podle ISO 31000: 2009.....	19
Obrázek 2 - Ošetření rizik podle mapy rizik.....	25
Obrázek 3- Organizační struktura.....	32
Obrázek 4 - Organizační struktura správy nemovitostí	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Struktura registru rizik.....	27
Tabulka 2 - Výstup registru rizik.....	27
Tabulka 3 - Matice rizik.....	28
Tabulka 4 - Pravděpodobnost výskytu rizika	29
Tabulka 5 - Registr rizik	48
Tabulka 6 - Hodnocení dopadu rizika.....	50
Tabulka 7 - Matice rizik správy nemovitostí	51

Seznam příloh

Příloha 1 - Výsledky řízených rozhovorů	67
Příloha 2 - Vypracovaný registr rizik	74
Příloha 3 - ID rizik dle risk appetite	82

1 Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku řízení rizik ve firmě. Pro zpracování praktické části práce byla vybrána firma podnikající ve zprostředkování investic do komerčních nemovitostí. Návrh zavedení procesu řízení rizik je aplikován na oddělení správy nemovitostí, jehož hlavní činností je správa a provoz kancelářských budov a obchodních center. Firma podniká na území České a Slovenské republiky. Autorka si firmu vybrala z důvodu, že v ní téměř dva roky pracovala právě v oddělení správy nemovitostí na pozici finanční analytičky.

Téma rizik je velice aktuální nejen pro fungování firmy, ale i pro její zaměstnance. Ve vybrané firmě není řízení rizik zavedeno, rizika jsou zde pouze vnímána intuitivně a řešena operativně. S rostoucím portfoliem objektů, které oddělení správy nemovitostí spravuje, roste také smysl zavedení uceleného procesu řízení rizik. V této práci bude proces navržen dle standardu ISO 31000. Provoz a správa nemovitostí s sebou nese závazky vůči investorovi a nájemcům, proto jeden z cílů oddělení je spokojenost těchto dvou stran. Správa nemovitostí zajišťuje také technickou stránku objektu, kde je velmi důležité rizika hlídat a mít o nich přehled.

Cílem práce je tedy návrh implementace procesu řízení rizik do vybraného oddělení. Práce je rozdělena na tři hlavní části. V první části je popsán detailně cíl práce a metodika zpracování diplomové práce. Následuje díl literární rešerše, kterému předcházelo studium odborné literatury. Literární rešerše se nejprve zabývá upřesněním pojmů riziko a nejistota a klasifikací rizik. V další části bude popsán proces řízení rizik, začínající detailním popisem procesu řízení rizik dle standardu ISO 31000: 2009. Následně bude popsán průběh procesu od identifikace rizik po monitoring. Představeny budou dva nástroje procesu řízení rizik a to registr a matice rizik. Na závěr kapitoly literární rešerše budou charakterizovány některé praktické přístupy řízení rizika ve firmě.

Praktická část diplomové práce se bude zabývat samotným návrhem zavedení procesu řízení rizik podle ISO 31000 do oddělení správy nemovitostí. Nejprve bude proveden sběr dat pomocí řízených rozhovorů a brainstormingu. Na základě sběru dat a definování cílů oddělení bude provedena identifikace rizik, jejíž součástí budou scénáře u každého rizika. Identifikovaná rizika budou ohodnocena pravděpodobností výskytu a stupněm intenzity dopadu. Součástí hodnocení bude výpočet očekávané hodnoty rizika, podle níž budou rizika

zanesena do matice rizik, ve které bude zároveň vyznačen risk appetite firmy, resp. oddělení. Dalším krokem v procesu řízení rizik bude vypracování plánování obrany. Jednotlivým rizikům bude přidělena jedna ze čtyř strategií plánování obrany – přijmout, omezit, přenést a odstranit. V rámci plánování obrany bude také příslušným rizikům navrženo preventivní opatření a krizový scénář. Dále autorka zhodnotí krok monitoringu a kontroly činností v oddělení a také spouštěče rizik. Průběžně bude zpracován registr rizik, který je dalším nástrojem řízení rizik. Jeho finální podoba bude v příloze práce. Na závěr praktické části bude zhodnocena konzultace výsledků diplomové práce ve firmě.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je návrh implementace procesu řízení rizik do vybrané společnosti, zabývající se zprostředkováním investic do komerčních nemovitostí, a to konkrétně do oddělení správy nemovitostí. V rámci procesu implementace budou, na základě brainstormingu a řízených rozhovorů s pracovníky oddělení, identifikována rizika týkající se správy nemovitostí. Takto identifikovaná rizika budou ohodnocena a následně bude navrhnout plán obrany a monitoring rizik. Výstupem diplomové práce budou také nástroje řízení rizik, a sice registr a matice rizik. Závěrem proběhne konzultace výsledků a zhodnocení práce ve společnosti.

2.2 Metodika práce

Pro zpracování diplomové práce byl stanoven následující časový harmonogram a metodický postup.

1) Nastudování odborné literatury (červen – červenec 2015)

Pro kvalitní zpracování diplomové práce bylo nutné nastudovat příslušnou literaturu a podrobně se tak seznámit s danou problematikou. Studium odborné literatury vedlo k rozšíření autorčiných dosavadních znalostí získaných především studiem na ČZU. Poznatky získané samostudiem autorka využila při sepsání literární rešerše a sloužily také jako teoretický základ při zpracování praktické části diplomové práce.

2) Podrobné seznámení s vybraným oddělením a sběr dat (srpen 2015)

Autorka ve vybrané společnosti a oddělení téměř dva roky pracovala, proto většinu informací o organizační struktuře a činnostech společnosti věděla. Bylo však nezbytně nutné do společnosti více proniknout a to především do detailního popisu činností oddělení správy nemovitostí. V tomto kroku bylo nutné navázat spolupráci s odpovědnými pracovníky oddělení. Následně se provedl sběr dat a to pomocí řízených rozhovorů a brainstormingu. Autorka si připravila otázky, které kladla pracovníkům při rozhovorech. S odbornou pomocí

pracovníků byly identifikovány rizika ohrožující klíčové činnosti a ty také byly společnou silou ohodnoceny.

3) Návrh implementace procesu řízení rizik (září – listopad 2015)

V prvním kroku návrhu procesu řízení rizik dle ISO 31000 byla detailně popsána identifikovaná rizika vycházející z cílů oddělení správy nemovitostí. Rizika byla rozdělena do kategorií dle klíčových pracovníků, pod které spadají činnosti oddělení. Tato identifikovaná rizika byla ohodnocena podle jejich pravděpodobnosti výskytu a stupně dopadu na chod oddělení. Následně byly vytvořeny nástroje pro řízení rizik a to registr a matice rizik. Autorkou bylo poté navrženo plánování obrany, preventivní opatření a krizové scénáře. Závěrem návrhu implementace procesu řízení rizik byl doporučen způsob monitoringu rizik.

4) Diskuze návrhů ve společnosti (prosinec 2015)

Diskuze praktické části diplomové práce probíhala v sídle společnosti. Autorka přednesla navržený proces implementace řízení rizik do oddělení správy nemovitostí. Diskuze se zúčastnili jednatelé společnosti i ostatní pracovníci. Autorka přednesla výsledky své diplomové práce a následně proběhlo zhodnocení praktického přínosu práce a možného využití v praxi.

5) Sepsání literární rešerše (leden 2016)

Po zpracování praktické části práce byla sepsána literární rešerše odpovídající obsahu a tématu diplomové práce. Jak již bylo uvedeno, autorka čerpala z odborné literatury uvedené v sekci užití literární zdroje.

3 Literární rešerše

Jestliže nemůžete řídit riziko, nemůžete ho kontrolovat. Pokud ho nemůžete kontrolovat, nemůžete ho řídit. To znamená, že hrajete hazardní hru a doufáte, že budete mít štěstí.

(J. Hooten, Managing Partner, Arthur Andersen & Co., 2000)

Následující kapitoly pomohou čtenáři, pomocí definic a pojmů, lépe pochopit problematiku rizika. Vzhledem k tomu, že riziko ovlivňuje nejen každý aspekt našeho lidského života, ale také se s ním setkává každá firma či organizace, je nutné se samotným pojmem důkladně zabývat.

3.1 Riziko a nejistota

Jak uvádí Smejkal a Rais (2013), z historického hlediska sahá pojem riziko až do 17. století. V této době byl spojován s plavbou na lodi. Výraz *risico* můžeme z italského přeložit jako nástrahu, které se museli mořeplavci vyhnout. Později se pojmem riziko vyjadřovalo jakékoliv vystavení nepříznivým okolnostem a také odvaha a nebezpečí. Dnešní výklad se liší, nebezpečí souvisí s hrozbou, a rizikem rozumíme nebezpečí vzniku škody či ztráty.

Dle Hnilicy a Fotra (2009) je vhodné, pro lepší pochopení celé problematiky, specifikovat pojmy riziko a nejistota, ačkoliv se v jiné literatuře můžeme setkat s jejich ztotožněním.

- Riziko je spojeno s aktivitou nebo projektem, které mají nejisté výsledky a ty ovlivňují situaci subjektu, jenž je realizátorem akce.
- Na druhé straně je nejistota, která se pojí s neschopností spolehlivého odhadu vývoje faktorů rizik, které ovlivňují výsledky projektů. Tuto skutečnost nepříznivě ovlivňuje například nedostatek informací, použití nevhodných či nespolehlivých zdrojů informací, užití nesprávných metod odhadu, nebo náhodný charakter procesů. Nejistotu, tj. nespolehlivost, lze tedy snížit, ale nelze ji zcela odstranit.

Také Merna a Al-Thani (2007) rozlišují mezi rizikem a nejistotou. Riziko je dle nich měřitelné, lze jej statisticky ohodnotit a využívá surová data. Nejistota je pak neměřitelná, k ohodnocení slouží subjektivní pravděpodobnost a pracuje s kvalifikovaným názorem.

Tichý (2006) dále rozlišuje mezi nejistotou a neurčitostí. Nejistota záleží na našich znalostech o jevu a neurčitost je dokonalá nejistota, kdy není vůbec jasné, zda se může jev přihodit. „*Můžeme tedy přibližně říci, že nejistota je nepoznané známé a neurčitost je nepoznané neznámé.*“ (Tichý, 2006)

3.1.1 Definice rizika

Níže uvedeme definice rizika, kterých nalezneme v různých pramenech několik a náš výčet tak nebude úplný. Při definování rizika vždy záleží na odvětví a oboru, ale také na jazyce, neboť v češtině má slovo riziko negativní náznak. (Smejkal a Rais, 2013)

- Pravděpodobnost vzniku ztráty nebo újmy,
- nejistota dosažení výsledků,
- odchylka mezi skutečnými a očekávanými výsledky,
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- možnost, že hrozba využije zranitelnost systému,
- nebezpečí zvyšující četnost a závažnost ztrát,
- podmínka reálného světa, kde jsou jevy vystaveny nepříznivým okolnostem.

K přesné definici rizika podle Smejkala a Raise (2013) navíc poslouží pojmy:

- neurčitý výsledek – o tomto pojmu stejně uvažují všechny definice rizika, tj. výsledek je nejistý a vždy přichází v úvahu alespoň dvě varianty řešení,
- z možných řešení je alespoň jeden nežádoucí.

Z hlediska managementu rizik projektu, uvádí Korecký a Trkovský (2011) následující definice:

„Riziko = účinek nejistoty na dosažení cílů projektu.“

„Riziko = nejistá událost nebo podmínka, která, pokud nastane, má pozitivní nebo negativní účinek na cíle projektu.“

„Riziko: jakákoli nejistota, která, pokud se vyskytne, může mít pozitivní nebo negativní účinek na dosažení jednoho nebo více cílů. Rizika zahrnují jak hrozby, tak příležitosti. Riziko v projektech zahrnuje jak individuální rizikové události, tak i celkové riziko projektu.“

3.1.2 *Klasifikace rizika*

Klasifikace rizik podle Tichého (2006) uvádí následující kategorie:

- Hmotné riziko – je nějakým způsobem měřitelné, opakem je tzv. psychologické riziko.
- Spekulativní riziko – vyvolané za účelem zisku nebo ztráty.
- Systematické riziko – vztahuje se na více projektů, nedá se přenést, proto označováno jako riziko nediverzifikované.
- Strategické riziko – při strategickém rozhodování.

Hnilica a Fotr (2009) rozšiřují klasifikaci o rizika:

- Vnitřní – vztažné k faktorům uvnitř firmy, opakem jsou rizika vnější.
- Ovlivnitelné – kde máme možnost působit na jeho příčiny (většinou rizika vnitřní), na druhé straně jsou to rizika neovlivnitelná (většinou rizika vnější).
- Sekundární – je způsobeno přijetím opatření ke snížení rizika primárního.
- Podnikatelské – má pozitivní a negativní stránku (označováno jako riziko čisté). Smejkal a Rais (2013) řadí mezi pozitivní stránky např. naději vyššího zisku či úspěchu a mezi negativní stránky patří např. nebezpečí horších hospodářských výsledků.

3.2 **Proces řízení rizik**

Začátkem devadesátých let se začaly zpracovávat metodiky řízení rizik. Jako první vešla v platnost kniha od PMI roku 1992. V dnešní době je publikováno mnoho metodik, národních a mezinárodních norem. V rámci České republiky patří mezi důležité metodiky managementu rizik např. ČSN ISO 31000: 2009, dále mezinárodní normy PMI a postupy IPMA. (Korecký a Trkovský, 2011)

Pro účely této diplomové práce blíže popíšeme normu ISO 31000: 2009 a související proces řízení rizik.

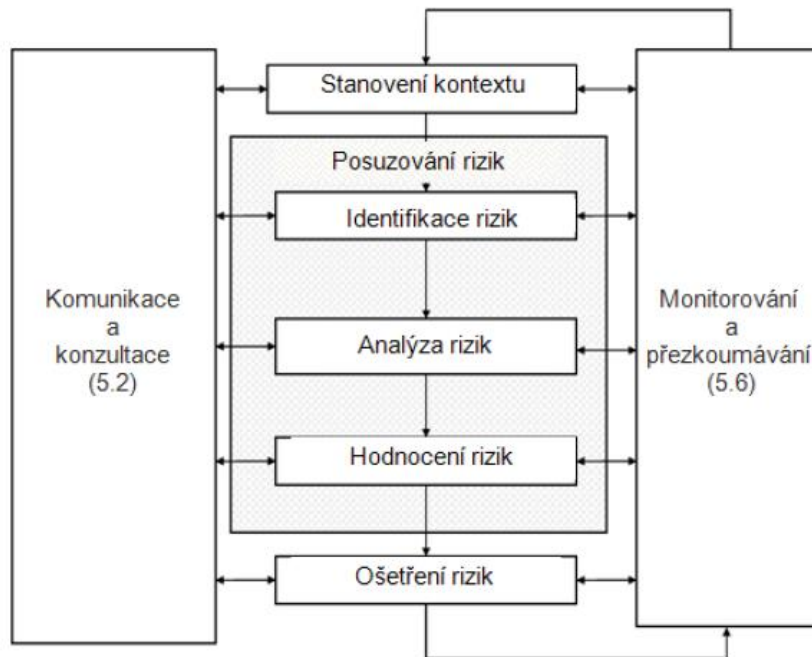
3.2.1 ISO 31000: 2009

„Norma si klade za cíl stanovit principy pro efektivní management rizik využitelné pro celou organizaci, v jejích mnoha oblastech a úrovních, kdykoli, právě tak jako pro specifické funkce, projekty a aktivity.“ (Korecký a Trkovský, 2011)

Tato norma se začala připravovat již v roce 2006, ale schválená byla až v roce 2009. Vychází z australské normy ANZ 4360 z roku 2004 a stala se tak její aktualizací. ISO 31000 popisuje systematický proces identifikace, analýzy a ošetřování rizik v organizaci v mnoha oblastech a úrovních. Korecký a Trkovský (2011) uvádějí detailně přínosy normy:

- zvýšení pravděpodobnosti dosažení cílů,
- zvýšení odvahy vedení,
- uvědomění si potřeby identifikace a ošetření rizik v celé organizaci a využívání zdrojů pro ošetření,
- zlepšení identifikace hrozeb a příležitostí,
- soulad se zákony, předpisy a mezinárodními normami,
- zlepšení finančního výkaznictví,
- vylepšení organizace vedení a řízení,
- vyšší důvěryhodnost pro třetí strany,
- utvoření spolehlivé základny pro plánování a rozhodování,
- zlepšení provozní funkčnosti a efektivnosti,
- zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví a environmentální ochrany,
- minimalizace ztrát a zlepšení jejich prevence a managementu incidentů,
- zdokonalení principů učení a celkové pružnosti organizace.

Na následujícím *obrázku 1* je znázorněn proces managementu rizik podle normy ISO 31000: 2009. Číslování aktivit procesu je ponecháno jako v normě (5.1 je obecná charakteristika procesu). Jednotlivé aktivity procesu se označují jako fáze procesu.



Obrázek 1 - Proces managementu rizik podle ISO 31000: 2009

Zdroj: Korecký a Trkovský, 2011

„Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.“ (Smejkal a Rais, 2013)

Dále popíšeme základní charakteristiku jednotlivých fází procesu řízení dle *obrázku 1*. V následujících kapitolách se budeme některým fázím věnovat detailněji.

- 1) **Komunikace a konzultace (5.2)** – autoři Korecký a Trkovský (2011) ve své publikaci píší, že tato fáze probíhá kontinuálně po celou dobu procesu řízení rizik a to za účasti všech zainteresovaných stran. Zainteresovanou stranou rozumíme *„osobu nebo organizaci, která může mít vliv na rozhodování nebo činnost, může být jimi ovlivňována nebo se může vnímat, že je rozhodnutím nebo činností ovlivňována“* (Korecký a Trkovský, 2011). V průběhu celého procesu jsou komunikace a konzultace důležité nejen kvůli objektivitě a zkušenostem všech stran, ale také kvůli zajištění správnosti vyhodnocení a ošetření rizik.

- 2) **Stanovení kontextu (5.3)** – v rámci fáze 5.3 jsou stanoveny kontexty řízení rizik. Jedná se o stanovení cílů a metody (jak bude vypadat její aplikace), vnějších parametrů (externí vztahy) a vnitřních parametrů (hodnoty organizace aj.).
- 3) **Identifikace rizik (5.4.2)** – v první sub-fázi, patřící pod Posuzování rizik, identifikujeme zdroje rizik a samotná nebezpečí a pokoušíme se je co nejpřesněji popsat a zaznamenat.
- 4) **Analýza rizik (5.4.3)** – v procesu Posuzování rizik pokračujeme analýzou rizik, přičemž vycházíme ze sestaveného výčtu rizik a úkolem je odhad pravděpodobnosti výskytu jevu, hodnota rizika nebo výše předpokládaného negativního dopadu.
- 5) **Hodnocení rizik (5.4.4)** – účelem posledního kroku Posuzování rizik je rozhodnout, zda riziko ošetříme, zanedbáme, přijmeme či zda je potřeba další analýza.
- 6) **Ošetření rizik (5.5)** – cílem této fáze je snížení hodnoty rizik na přijatelnou úroveň, s přihlédnutím na přijatelnost pro zainteresované strany. Fáze se skládá ze dvou etap, tj. výběr možností ošetření rizik a následná příprava a implementace plánů.
- 7) **Monitorování a přezkoumávání (5.6)** – v rámci organizace se mohou měnit podmínky, proto je nutné, po ošetření rizik a implementaci změn, všechna rizika sledovat a to buď periodicky, nebo v případě potřeby. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

3.2.2 Identifikace rizik

Detailněji zde popíšeme proces identifikace rizik, který slouží k zaznamenání a co nejpřesnějšímu popisu nebezpečí. V této fázi se uplatňuje především zkušenost a také znalost prostředí organizace. Je nutné znát tržní, právní, sociální, kulturní a politické prostředí firmy. K co nejpřesnější identifikaci také musí být známé strategické cíle společnosti. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

Tichý (2006) ve své knize apeluje, že cílem identifikace je najít rizik reálná, nikoliv absurdní. Při hledání rizik hledíme do budoucnosti, ale je třeba zvážit i minulost a nalézt příčiny, proč se rizika podcenila, chybně odhadla nebo úplně zanedbala.

Svozilová (2006) dále upozorňuje na důležitost vztahů mezi riziky, neboť vzájemná závislost zvyšuje pravděpodobnost, že vzniknou a také jejich dopad.

„V identifikaci rizika je třeba identifikovat zdroje rizik, oblasti dopadů, události (včetně změn v okolnostech) a jejich příčiny a jejich potenciální následky.“ (Korecký a Trkovský, 2011)

K identifikaci slouží celá řada **metod** - poučení z historie, brainstorming, metoda Delphi, diskuze se specialisty, SWOT analýza aj. Výstupem této fáze je *registr rizik*, kterému bude dále věnována kapitola.

V této práci se budeme zabývat metodou *brainstormingu* (Svozilová, 2006):

- Týmová diskuze, prováděná na základě připravených návrhů a podkladů.
- Výhody: může být motivací, dobrým spouštěčem týmové práce, nese celkové benefity týmové práce.
- Nevýhody: mohou se prosadit silné osobnosti a ovlivnit výsledky, časově náročná.

Rizika můžeme rozdělit do několika kategorií (Tichý, 2006):

- Ekonomická
- Sociální
- Technologická
- Bezpečnostní
- Právní
- Ekologická
- Politická aj.

3.2.3 *Analýza rizika*

Po identifikaci se přechází na analýzu a ohodnocení rizik. Cílem této fáze je určení a posouzení dopadů a pravděpodobnosti vzniku rizikových situací a také určení priorit rizik dle jejich závažnosti. Výběr metody záleží na dostupnosti informací pro analýzu a účelu analýzy. (Merna a Al-Thani, 2007)

Smejkal a Rais (2013) se shodují s ostatními autory a pojednávají o dvou základních přístupech k analýze rizik. Navíc podotýkají, že základní hledisko pro rozdělení těchto metod je způsob vyjádření veličin. Klasicky se metody rozdělují:

- **Kvantitativní metody** – jsou založeny na matematickém výpočtu pravděpodobnosti vzniku a dopadu rizikové události. Výstupy, resp. jejich kvalita závisí na relevantnosti získaných údajů. Výhodou kvantitativních metod je finanční vyjádření, neboť, jak uvádí Smejkal a Rais (2013), nejčastěji je riziko vyjádřeno ve formě předpokládané ztráty. Nevýhodou je náročnost provedení a zpracování. Podle Kruliše (2011) je problémem kvantitativních metod chybějící platná, věrohodná a spolehlivá data. Pravděpodobnost je tak jen výjimečně možné úplně odhadnout a odhady budoucího výskytu nežádoucích rizik jsou pouze orientační.
- **Kvalitativní metody** – závažnost dopadu a pravděpodobnost vzniku rizika se určuje za pomoci bodové stupnice, popř. slovní stupnice. Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu – např. 1-10, nebo slovně malé, střední, velké – tato úroveň je obvykle určována kvalifikovaným odhadem. Výhodou je jednoduchost a rychlost, oproti metodám kvantitativním. Naopak nevýhodou je subjektivní odhad. Problémy nastávají zejména při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být touto metodou označena jen jako velká až kritická. To vede ke snížení efektivity nákladů. (Smejkal a Rais, 2013). Kruliš (2011) navíc uvádí, že hlavní význam kvalitativního hodnocení je v tom, že poskytuje podklady potřebné pro prevenci.
- **Kombinované metody** – tyto metody jsou kombinací předchozích a vycházejí z číselných údajů. Cíl je díky kvalitativnímu hodnocení blíže realitě, avšak údaje mohou být ovlivněny měřítkem stupnice, která je použita. (Smejkal a Rais, 2013)

3.2.4 Hodnocení rizika

Na základě výsledků analýzy rizika posoudíme, zda je riziko přijatelné či nikoliv. Rozhodnutí vychází především z rizikové kapacity firmy a velikosti rizika, kterou je organizace ochotna přijmout.

„Riziková kapacita se vyjadřuje obvykle jako nejvyšší finanční ztráta, kterou je firma schopna přežít, tj. taková velikost ztráty, která ještě neovlivní výrazně existenci firmy“ (Hnilica a Fotr, 2009)

Dle Hnilicy a Fotra (2009) je riziková kapacita tím větší, čím větší je celkový kapitál, podíl vlastního kapitálu na celkovém a schopnost získat dodatečné cizí zdroje financování. Rozhodnutí o výši přijatelného rizika se řadí mezi důležitá strategická rozhodnutí firmy a je odvozené od požadavků a očekávání zainteresovaných stran a postoji vedení k riziku. Právě postoj k riziku může být trojího charakteru:

- 1) Averze k riziku – vedení firmy se snaží vyhnout rizikovým situacím.
- 2) Sklon k riziku – vedení vyhledává značná rizika – aktivity, které jsou sice značně rizikové, ale mohou přinést dobré výsledky.
- 3) Neutrální postoj k riziku – averze a sklon k riziku jsou v rovnováze.

V rámci hodnocení rizik se tedy rozhodne, která rizika ošetříme, zanedbáme a které nelze vůbec akceptovat. Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012) doporučují vycházet z *paretovského principu* 80/20. Po vzoru tohoto pravidla by se mělo 20% nejvýznamnějších rizik ošetřit, byť většinou prostředků na ošetření rizik, a zbytek prostředků ponechat jako rezervu.

V rámci posuzování rizik jsou velmi důležité rozhodovací procesy, které se dají rozlišit na tři základní případy rozhodování (Tichý, 2006):

- 1) Rozhodování za jistoty – důsledek rozhodnutí je beze zbytku znám. Rozhodnutí je nenáhodné. Manažer volí optimální důsledek.
- 2) Rozhodování za nejistoty – rozhodování je vždy náhodné. Manažer nemá žádné preference.
- 3) Rozhodování za rizika – rozhodování je nenáhodné, ale má v sobě prvky náhodnosti, jelikož důsledek není přesně znám.

3.2.5 Ošetření rizika

Dalším krokem v procesu řízení rizik je snížení rizika, tedy jeho ošetření. Vždy je vhodné riziku předcházet preventivními opatřeními, než vznikne nutnost eliminovat jeho

negativní důsledky. Volba opatření proti riziku je závislá především na finančních a lidských zdrojích, jež má vedení k dispozici a také na proveditelnosti opatření. (Tichý, 2006)

Vstupními dokumenty jsou především registr rizik (s kvantifikací či kvalifikací) a plán managementu rizik, aby se připravila strategie ošetření rizik.

Obecně rozlišujeme dva přístupy pro snížení rizika (Smejkal s Rais, 2013):

- Ofenzivní – oslabuje příčiny vzniku rizika.
- Defenzivní – snižuje nepříznivé důsledky rizika.

Dle ISO normy 31000 jsou čtyři tradiční strategie reakce na riziko. V angličtině se shrnují pod názvy „*Take, Treat, Transfer, Terminate*“, tj. „*Převzmi, Ošetři, Předej, Ukonči*“ a označují se logem 4T. (Tichý, 2006) Svozilová (2006) ve své literatuře překládá tyto strategie jako „*Akceptace, Omezení-Redukce, Převody, Odmítnutí*“ a navíc přidává strategii „*Simulace a výzkum*“.

Korecký a Trkovský (2011) zdůrazňují, že s riziky pracujeme ve formě hrozeb nebo příležitostí. Navrhují následující strategie reakce na riziko:

- 1) Zahrnout do rozpočtu: **přijmout** – stejná strategie pro příležitosti i hrozby. Riziko přijmeme, pokud je nižší než hranice, pod kterou již není výhodné se rizikem zabývat, tato hranice je určena na základě zkušeností podniku. Riziko v této strategii přijímáme také tehdy, pokud by náklady na jeho ošetření byly vyšší než přínosy. Neuskutečněná příležitost znamená totéž co uskutečněná hrozba.
- 2) Modifikovat vliv: **zmírnit/posílit** – pokud se riziku nemůžeme vyhnout, ani jej přenést, volíme strategii zmírnění. Hrozbu zmírníme snížením pravděpodobnosti (např. zvýšení kvality a testování, kontroly, výběr spolehlivějších dodavatelů aj.). Příležitost naopak posilujeme, tedy zvyšujeme pravděpodobnost a chceme, aby byl její přínos co nejvyšší. Účinky rizika lze snížit, avšak je nutné si uvědomit, že riziko v podniku zůstává.
- 3) Přidělit vlastnictví: **přenést/sdílet** – přenést pro hrozbu znamená, že zodpovědnost je předána jinam (za úplatu), kde jsou větší možnosti jí čelit a pokrývat následky (např. pojištění, zajištění kurzu, bankovní záruky, aj.). Zásadou je, aby rizika řešil

ten, kdo má větší kompetence. Sdílením příležitostí se dosahuje lepší konkurenční pozice nebo dosažení větších úspor jak finančních, tak lidských zdrojů.

- 4) Eliminovat nejistotu: **vyhnout se/využít** – vyhnoutí se hrozbě by mělo vést k úplně eliminaci rizika. Můžeme použít jiné řešení nebo změnit cíle. Také u využití příležitosti můžeme změnit řešení či cíle. Tím se sníží např. provozní náklady, dodavatel se nahradí levnější alternativou.

Autoři uvádějí, že tyto čtyři strategie jsou v principu preventivní a kombinují se s nimi i reaktivní akce na riziko. Tyto akce mají formu plánů, a to: *rezervního* (přípravený k použití v případě, kdy nastane riziko) a *záložního* (těž *záchranný*, připravený pro situaci, kdy selže rezervní plán). Pokud jsou tyto plány dobře připraveny, nepřinese riziková událost chaos a naopak zajistí vyřešení situace v krátkém čase a s minimálními náklady.

Jakou akci zvolit pro ošetření rizik je možné odvodit z polohy rizika v *mapě rizik* (více o mapě rizik kapitola 3.3.2), viz *Obrázek 2*.

	Vysoká ztráta	Nízká ztráta
Vysoká pravděpodobnost	Vyhnout se riziku Redukce	Snížit riziko Akceptovat riziko
Nízká pravděpodobnost	Pojištění	Akceptovat riziko (nereagovat)

Obrázek 2 - Ošetření rizik podle mapy rizik

Zdroj: Upraveno dle (Korecký a Trkovský, 2011)

Po navržení ošetření rizik musí podnik počítat také s riziky vyvolanými sekundárně a s jejich ošetřením.

3.2.6 Monitorování a přezkoumávání

Rizika je nutné neustále sledovat a to buď měsíčně, čtvrtletně, nebo dle potřeby. Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012) souhrnně zpracovali některé události, ke kterým může dojít a kvůli kterým je monitorování a přezkoumávání tolik důležité:

- Změna podmínek ovlivňující hodnotu pravděpodobnosti a hodnoty škody u rizika.
- Vznik nové hrozby, tu je nutné kvantifikovat a navrhnout ošetření.

- Riziko vyřadíme ze sledování, neboť pominula jeho hrozba.
- Opatření ztratí na svém významu a je nutné navrhnout jiné.
- Vznik situace, kdy je třeba přejít na připravené opatření.

Svozilová (2006) uvádí obvyklé činnosti, které monitorování a kontrola obsahuje:

- Sledování stavů a jevů, které mohou vznik budoucího rizika zapříčinit.
- Kontrola, zda jsou obranná a korekční opatření účinná.
- Hodnocení odchylek plánů od skutečností z pohledu k definovaným rizikům.
- Nově vzniklé riziko porovnáváme s rezervními zdroji přidělenými pro odstranění nebo snížení dopadu rizika.
- Kontrola procesů, souvisejících s potenciálními riziky (měření procesů).
- Inicivace ošetrovacích strategií a korekčních opatření dle plánu řízení rizik.

3.3 Nástroje řízení rizik

3.3.1 Registr rizik

Identifikovaná rizika musí být vždy zapisována a dokumentována. Seznam rizik, neboli registr rizik, umožňuje zachycení a uložení dat shromážděných během procesu řízení rizik. Slouží tedy jako zásobník informací a je nutné jej pravidelně aktualizovat. Registr existuje primárně v elektronické podobě. (Merna a Al-Thani, 2007)

Registr není stálý dokument, neboť se rizika v čase mění a tím se mění i podoba a obsah registru. Zatím neidentifikovaná rizika se mohou objevit a naopak zdokumentovaná rizika mohou přestat hrozit. Základní vlastností registru by měla být snadná dostupnost a rychlá orientace v něm.

Autoři, zabývající se ve své literatuře registrem rizik, se shodují na nezbytných informacích, které má registr rizik poskytovat. Korecký a Trkovský (2011) shrnuli strukturu registru rizik do následující *Tabulky 1*.

1. Popis rizika
a) Identifikátor rizika (jedinečný, pro jednoznačné rozlišení)
b) Název rizika
c) Kategorie rizika (zařazení do struktury rizik – RBS = Risk Breakdown Structure)
d) Vztah rizika k projektu (aktivita, místo ve struktuře projektu – WBS = Work Breakdown Structure)
e) Typ rizika (hrozba nebo příležitost)
f) Popis rizika (<i>příčina – riziko – účinek</i>)
g) Související rizika
2. Informace k sledování a řízení rizika
a) Datum identifikace rizika
b) Vlastník rizika
c) Kdy může riziko nastat, nebo jeho frekvence
d) Událost, která spouští riziko (trigger)
e) Stav rizika
3. Ohodnocení rizika (stupnice/číselné, případně před odezvou/po odezvě):
a) Předmět kvantifikace (náklady, čas, výsledek/kvalita), může být kvantifikováno i více druhů
b) Metoda ohodnocení rizika (označení metody), postupně může být použito i více metod;
c) Způsob určení parametrů použité metody (uvést výpočet jednotlivých parametrů, vstupní údaje pro výpočet a jejich zdroj), parametry závisí na metodě ohodnocení, například stupnice $p \times D$, kvantifikace $p, D / O, N, P$
d) Výsledek ohodnocení – očekávaný dopad rizika do projektu vyjádřený kvalitativně nebo kvantitativně
e) Vytvořená rezerva na rizika a její čerpání
4. Způsob ošetření rizika:
a) Možné strategie reakce na riziko, preferovaná strategie a záložní strategie
b) Konkrétní akce pro implementaci strategie (plánované/již provedené)
c) Vlastníci akce
5. Poučení z rizika:
a) Stručně popsat poučení z daného rizika, tedy poznatky, které mohou pomoci při řešení rizik v dalších projektech

Tabulka 1 - Struktura registru rizik

Zdroj: Korecký a Trkovský (2011)

Finální výstup registru rizik může mít různé podoby. Níže uvedeme *Tabulku 2*, znázorňující volně přepracovanou podobu registru dle (Merna a Al-Thani, 2007) a (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012).

Zpracováno dne:						
ID	Popis (scénář)	Vlastník rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Opatření
1	AAA	X	1-100%	1-5	$(1-100%)*(1-4)$	AA
2	BBB	Y	1-100%	1-5	$(1-100%)*(1-4)$	BB
x ⁿ	ZZZ	X	1-100%	1-5	$(1-100%)*(1-4)$	CC

Tabulka 2 - Výstup registru rizik

3.3.2 Matice rizik

„Mapa rizik je dvourozměrným grafickým znázorněním relativního postavení a významnosti rizik, resp. znázornění poloh rizik v souřadnicích pravděpodobnost a dopad rizika.“ (Smejkal a Rais, 2013)

Matice (též mapa) rizik je výsledkem expertního hodnocení rizik v organizaci. Toto hodnocení provádí zkušení zaměstnanci a významnost rizik se hodnotí ze dvou hledisek. Jedná se o **pravděpodobnost výskytu rizika** a **intenzitu negativního dopadu** rizika na firmu. Matice představuje kvalitativní způsob hodnocení rizik. (Hnilica a Fotr, 2009).

Tichý (2006) zmiňuje matici rizik jako *tabelární mapu*, která má poskytovat přehled o stavu nebezpečí a rizik dané organizace. Označení tabelární vyplývá z podoby matice, na které se shodují všichni autoři.

	1	2	3	4	5
Dopad	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5

Tabulka 3 - Matice rizik

Zdroj: upraveno dle (Smejkal a Rais, 2013)

V Tabulce 3 jsou znázorněny tři skupiny rizik dle jejich významnosti. Jedná se o rizika nejméně významná (nejsvětlejší modrá barva), středně významná (středně modrá barva) a rizika pro firmu nejvýznamnější (nejtmavší barva). Z toho vyplývá, že riziko je významnější tím, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního dopadu tohoto rizika na firmu.

Smejkal a Rais (2013) dále uvádí tabulku pravděpodobností výskytu rizika.

Pravděpodobnost výskytu		
Stupeň	% za rok	Slovní vyjádření
1	<0; 5>	Prakticky nepravděpodobné
2	<5; 20>	Málo pravděpodobné
3	<20; 50>	Příležitostné
4	<50; 70>	Pravděpodobné až časté
5	<70; 100>	Velmi časté

Tabulka 4 - Pravděpodobnost výskytu rizika

Zdroj: (Smejkal a Rais, 2013)

3.4 Praktické přístupy k řízení rizika ve firmě

V oblasti praktického řízení rizika se firma může řídit třemi základními pravidly, které mohou pomoci některá rizika odstranit, případně jejich vliv eliminovat na akceptovatelnou míru. Smejkal a Rais (2013) tyto pravidla detailněji popisují.

1) Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit.

Toto pravidlo nám říká, že jsou rizika, se kterými firma musí něco udělat. V případě, že se neuvažuje o snížení rizika a firma zadržuje možnost ztráty z rizika vyplývající, poté se rozhodování o riziku zužuje na rizika, která nemohou být zadržena. Při hodnocení, zda riziko potřebuje specifické opatření, je klíčovým faktorem potenciální finanční ztráta. Většina běžných rizik se pohybuje mezi extrémními a okrajovými finančními následky. Pravidlo určuje postoj k rizikům.

2) Uvažuj o pravděpodobnostech.

Vedení firmy se zpravidla zajímá více o to, jak moc velká bude ztráta v případě výskytu rizika, než o to, jaká je pravděpodobnost rizika. I když je pravděpodobnost ztráty malá, vedení firmy uvažuje o potenciální tvrdosti rizika. Znalost pravděpodobností výskytu ztráty může přispět k nalezení optimálního řešení. Vysoká pravděpodobnost výskytu ztráty znamená, že není vhodné řešit riziko pojištěním. Pravidlo se tedy věnuje rizikům, která by neměla být pojišťována.

3) Neriskuj mnoho pro málo.

Pravidlo tvrdí, že existuje vztah mezi náklady na transfer rizika a hodnotou, která případně převodci. Riziko by nemělo být zadrženo v situaci, kdy je možná ztráta vysoká a pojistné relativně malé. Druhý případ je, pokud se vyžaduje příliš vysoké pojistné vzhledem k riziku, které se transferuje.

4 Praktická část

Praktická část této diplomové práce bude zaměřena na firmu podnikající v oblasti správy komerčních nemovitostí, tzv. *real estate*. Autorka v této firmě pracovala dva roky a i nadále se v tomto oboru profiluje.

4.1 Představení společnosti

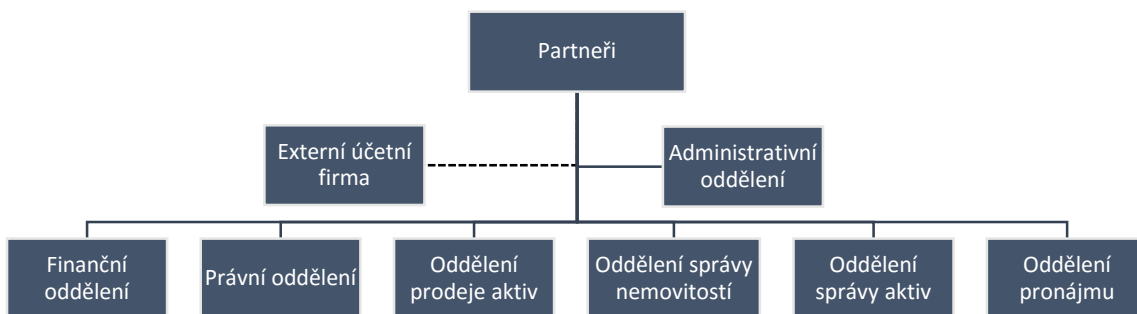
Autorka respektuje požadavek vedení firmy, tudíž nebude v práci její název uveden (dále jen Subjekt XY). Subjekt XY je česko-slovenskou společností, která se zabývá zprostředkováním investic do nemovitostí, jejich následným řízením a správou.

Subjekt XY byl založen na začátku tisíciletí svými pěti partnery. Právní forma je společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem jsou jednatele, z toho čtyři sídlí v České republice a jeden na Slovensku. Celkem tvoří firmu okolo 70 zaměstnanců. Profesionalitu a výkonnost zaměstnanců zajišťují samotní partneři, kteří mají zkušenosti mj. z mezinárodního pole investic do nemovitostí, investičního bankovníctví a investičního financování.

Firemní kultura vytváří pracovní prostředí, které umožňuje zaměstnancům dosahovat společných firemních cílů a spokojenosti klientů. Napříč firmou vládne přátelská atmosféra, je zde prostor pro vyjádření svých nápadů a myšlenek a zároveň mají zaměstnanci na juniorních pozicích příležitost učit se od svých několika lety praxe prověřených a zkušených kolegů. Mezi pracovní benefity patří mobilní telefon pro soukromé účely, notebook, stravenky a volně přístupné nápoje na pracovišti.

4.2 Organizační struktura

Následující *Obrázek 3* znázorňuje organizační strukturu společnosti. Vzhledem k tomu, že se práce bude dále zabývat implementací procesu řízení rizik v oddělení Správy nemovitostí, je na *Obrázku 4* detailně znázorněna také organizační struktura v tomto oddělení.

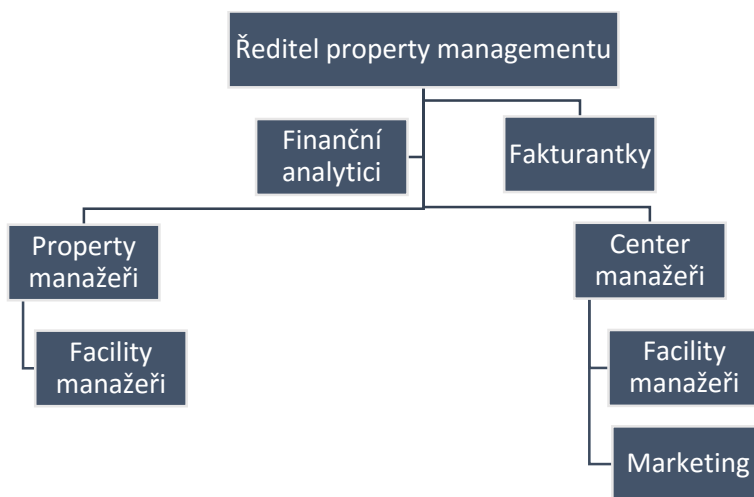


Obrázek 3- Organizační struktura

Zdroj: vlastní tvorba

- **Finanční oddělení** – pod vedením finanční ředitelky. Zajišťuje chod společnosti z pohledu financí. Do oddělení patří zejména finanční kontroloři. Zaměstnanci spolupracují jak s externí účetní firmou, tak s ostatními odděleními, které od nich potřebují pro svou práci výstupy. Finanční ředitelka se také podílí na řízení akvizic, či fúzí a přímo jedná s klienty.
- **Právní oddělení** – zaměstnanci právního oddělení se aktivně podílí na přípravě všech smluv, ať už s nájemci, investory, či s jinými externími subjekty.
- **Oddělení prodeje aktiv** – z pohledu organizační struktury stojí ve vedení oddělení prodeje aktiv (investment management) samotní partneři, zejména dva z nich, jejichž hlavní specializací je hledání nových příležitostí na trhu. Klíčoví zaměstnanci jsou zde investiční analytici, kteří se zabývají převážně oceňováním nemovitostí a akvizicemi. Pracovníci oddělení vyhledávají vhodné investiční příležitosti pro investory a následně je investorovi představují. V případě, že se setkají požadavky klienta s parametry investice, dochází k akvizici. Subjekt XY zajišťuje také průběh financování.
- **Oddělení správy majetku** – v tomto oddělení se nachází manažeři správy majetku (asset management), jejichž úkolem je řízení jednotlivých investic až po jejich případný prodej.
- **Oddělení pronájmu** – zde mají hlavní úlohu tzv. leasing manažeři, kteří primárně shánějí budoucí nájemce do prostor.
- **Oddělení správy nemovitostí** – pro diplomovou práci stěžejní oddělení firmy, správa nemovitostí (property management), zahrnuje několik zaměstnanců.

Organizační struktura je zobrazena na následujícím *Obrázku 4* (názvy jsou uvedeny v angličtině, protože je běžné tyto pozice nazývat anglickými slovy).



Obrázek 4 - Organizační struktura správy nemovitostí

Zdroj: vlastní tvorba

Na *Obrázku 4* lze vidět, že ve vedení správy nemovitostí stojí ředitel. Jemu podřízeni jsou osoby zodpovědné za jednotlivé budovy. V případě kancelářských budov je to property manažer a pokud se jedná o obchodní centrum, je to center manažer. Jím podřízeni jsou tzv. facility manažeři, jejichž hlavním úkolem je technická správa budovy. V obchodních centrech je center manažerovi podřízen také tým z marketingu. Pro všechny budovy je třeba vytvářet finanční a property reporty, které mají na starosti finanční analytici.

4.3 Rozsah podnikatelské činnosti

Subjekt XY nabízí služby investičního managementu, správy aktiv, pronájmu a správy nemovitostí. Spravuje aktiva institucionálních i privátních investorů v osmi fondech. Hlavním cílem společnosti je zhodnocení investic svých klientů.

Pro investory vyhledává příležitosti v České Republice a na Slovensku. Mezi klienty patří například Česká spořitelna, Avestus Capital Partners, Slovenská Sporiteľňa a privátní čeští a slovenští investoři.

Do maloobchodního portfolia firmy patří několik obchodních center napříč Českou republikou a také dvě centra na Slovensku.

Co se týká kancelářských budov, kde je často část pronajímatelné plochy také maloobchodní, patří sem významné budovy v centru a také v jiných administrativních lokalitách Prahy.

4.3.1 Správa nemovitostí

Oddělení správy nemovitostí zahrnuje několik dílčích činností celé firmy. Tyto činnosti se prolínají s prací ostatních oddělení, avšak zodpovědnost nese právě správa. Pro firmu podnikající v oblasti nemovitostí je velice důležité, aby oddělení správy fungovalo na sto procent, neboť veškerý obchod, který je uzavřen, padá následně na několik let pod management správy. Z toho důvodu je také nezbytně nutné mít podchycené jevy ohrožující toto oddělení, které řeší nejen nájemní vztahy, ale velkou část jeho činnosti zabírá i technická správa budovy, kde je prevence a hlídání hrozeb klíčové.

Stejně jako pro jiné společnosti je i pro Subjekt XY řízení rizik velmi přínosné. Řízením rizik se však firma zabývá méně, než by měla. Autorka práce zjistila, že firma se riziky zabývá pouze povrchově, ale do budoucna by zavedení risk managementu mělo být jedním z cílů společnosti. Příprava podkladů pro tuto diplomovou práci tedy byla přínosem nejen pro autorku, ale také pro vedení. V budoucnu by rádo využilo nabyté poznatky a aplikovalo je také na jiná oddělení firmy.

Dále uvedeme klíčové činnosti správy nemovitostí.

1) Převzetí zakázky

Klíčovým procesem ve správě nemovitostí je samotné převzetí nového objektu pod správu. Tato činnost nastává po dokončení financování a uzavření všech potřebných smluv mezi majitelem a správcem. Důležitou součástí je nastavení měsíčního poplatku za správu, tzv. *property management fee*. Dále se podepisují plné moci a to za účelem zastupování. Správa zastupuje majitele nemovitosti při jednání s nájemci, s orgány státní správy a také s dodavateli.

2) Nastavení rozpočtů

Rozpočty se vytvářejí roční, tříleté nebo pětileté. Správa vytváří rozpočet provozních nákladů (OPEX) ¹, kapitálových nákladů (CAPEX) ², marketingových nákladů (MAREX) ³ a rozpočet pronajímání prostor. Základem k této činnosti jsou jednotlivé smlouvy. Nejdůležitější jsou smlouvy servisní a nájemní. Dále se rozpočet stanovuje na základě smlouvy s generálním dodavatelem, kde jsou poskytnuty záruky. Od facility managementu musí být poskytnut technický reporting, kde jsou plány údržby a revizí budovy. Pro stanovení finální podoby rozpočtu je třeba také zahrnout indexy vyhlášené Českým statistickým úřadem. Servisní poplatky jsou indexované CPI ⁴, nájem evropským indexem HICP ⁵. Co se týká CAPEXu, zde se posuzuje technické zhodnocení, tj. zvýšení aktiv společnosti. Odhaduje se, které opravy a údržby se budou později aktivovat do majetku společnosti a tím pádem budou nákladem investora.

3) Energie

Činnost nastavení energií začíná kontrolou stávajících smluv s dodavatelem vody, tepla a elektřiny. Pokud není v zájmu stávající smlouvu prodloužit, je zahájeno výběrové řízení na nového dodavatele. Tato kontrola a případné výběrové řízení probíhá jednou ročně. V objektu je třeba zmapovat situaci ohledně měření energií. Pokud jsou u nájemců podružné měřiče, probíhá přímá pře fakturace energií jednou za měsíc. V případě jednoho měřiče pro celou budovu, se dělá rozúčtování podle plochy a to jednou ročně.

4) Vedení klientských financí

Významnou činností správy nemovitostí, a to zejména pro samotného investora i správce, je vedení klientských financí. Fakturantky vystavují nájemcům faktury za nájem a servisní a marketingové poplatky. Fakturace probíhá na základě smlouvy s nájemcem, tj. měsíčně, čtvrtletně, nebo operativně dle nájmu (u krátkodobých nájemců, např. stánky a promoční akce). Kvartálně se fakturuje také obrátové nájemné ⁶, jehož výše se odvíjí z procentuálního vyjádření z nájemní smlouvy. Jednou ročně dochází také k vyúčtování vedlejších nákladů, kdy může být nájemcům vystavena faktura na nedoplatek. V rámci

¹ OPEX = Operating expenses

² CAPEX = Capital expenditures

³ MAREX = Marketing expenses

⁴ CPI = Consumer price index, tj. Index spotřebitelských cen

⁵ HICP = Harmonised Index of Consumer Prices, tj. Harmonizovaný index spotřebitelských cen

⁶ Obrátové nájemné = ((kvartální obraty) * (% ze smlouvy)) – nájemné – obrátové nájemné z předchozích období roku. Pokud je částka větší než nula, je nájemci vystavena faktura.

činností vedení klientských financí probíhá komunikace s nájemci, resp. jejich účetním oddělením, ohledně pohledávek a nejasností ve fakturaci.

5) Správa dluhů nájemců

Tato činnost vychází z činnosti řízení klientských financí. Pokud je problém na straně nájemce a dluh je krátkodobý, lze se v určitých případech dohodnout na splátkovém kalendáři. V případě že je dlužná částka evidována déle než 6 týdnů, schází se tým složený z manažerů oddělení pronájmu, správy a právníka, kteří řeší další kroky. Jednou z možností je čerpání bankovní záruky nebo hotovostního depositu. Pokud jsou s nájemcem přetrvávající problémy, může správce zahájit insolvenční řízení či majetkovou rešerši.

Jak bylo uvedeno, v rámci této činnosti se řeší také bankovní garance a hotovostní deposity. Každý nájemce je povinen převést na účet správy nemovitostí rezervní částku (cash deposit), ze které se v případě potřeby splácí dluhy. Pokud nedisponuje penězi a nemůže tak učinit, může požádat banku o bankovní garanci. Výše depositu nebo garance se rovná sumě tří měsíčních nájmu, tří servisním poplatkům a sazeb DPH.

6) Tvorba reportů

Pro investora je třeba vytvářet reporty a to měsíčně nebo čtvrtletně. Hlavním cílem reportování je detailně popsat, jaký je aktuální stav budovy a jaké změny v průběhu reportovaného měsíce/ čtvrtletí proběhly. Sleduje se nejen finanční stránka, ale i všechny informace ohledně obsazenosti prostor, nájmu a jiných poplatků, nájemců a jejich platební solventnosti a dále technické stránce budovy.

Jednou z klíčových a nejdůležitějších částí reportingu je souhrn finančních ukazatelů. Porovnávají se vystavené faktury, za nájem, servisní a marketingové poplatky, se skutečně zaplacenými fakturami. Dále se aktualizují informace o jednotlivých prostorách budovy, a to obsazených i neobsazených. Ke každému prostoru je přidělen nájemce, údaje o podpisu smlouvy, začátku nájmu a konci smlouvy, vypočtené nájemné, hodnota poplatků za servis a případně marketing a jiné. U neobsazených prostor se počítá ušlý zisk. Co se týká platební solventnosti nájemců, jsou evidovány všechny pohledávky dle nájemce a rozděleny do kategorií (před splatností, méně než 30 dní, méně než 60 dní, méně než 180 dní, méně než 360 dní a nad 360 dní). V této sekci je také uvedeno, zda má nájemce bankovní garanci nebo hotovostní deposit a v jaké výši. Součástí reportingu (u obchodních center) jsou statistiky

obratů nájemců a z nich počítané ukazatele. Velmi důležitý ukazatel, *affordabilita*, je podíl nájemného na obratu (tzn., zjišťujeme, zda nájemce schopný vydělávat na výši nájmu).

7) Marketing

Tato činnost se týká pouze obchodních center. Každé centrum má tým spadající pod marketingového koordinátora, jehož cílem je řízení marketingových akcí spojených s centrem. Pořádají se různé aktivity v prostorách budovy – např. výstavy, workshopy, akce spojené s Velikonoci, Vánoci aj. Nejen pro tyto aktivity zajišťuje dekoraci a výzdobu. Marketing dále zajišťuje agendu týkající se produkce a distribuce letáků, orientačních map OC a dárkových šeků. Stará se o online komunikaci a spravuje domény. Důležitou činností marketingového týmu je také zajištění navigačních tabulí a billboardů.

8) Technická a provozní správa budovy

Klíčová činnost, bez které by samotný objekt nemohl fungovat. O technickou a provozní správu budovy se starají property/center manažeři a techničtí manažeři. Facility firma dodává na objekty pracovníky úklidu, ostražky a recepce. Práci těchto zaměstnanců hlídá a koriguje manažer budovy (property/center). Ostražka a recepce funguje 24 hodin denně. Úklid je zajištěn pouze na společné prostory v budově a probíhá dvakrát až třikrát denně.

Na každém objektu je technický správce, který také spadá pod manažera budovy a jehož náplní práce je kontrola technického stavu budovy (který zajišťují dodavatelské firmy) a to po celý den. Technický správce spolu s manažerem budovy jsou zodpovědní za chod parkoviště, výtahů a únikových východů, vzduchotechniky, automatických dveří. Zajišťují odvoz odpadu a odpadních vod. Starají se také o topení, vodu a elektřinu, přičemž řeší aktuální situaci.

Manažer objektu zařizuje výběr dodavatelů, který musí být následně schválen vedením firmy a následně zajišťuje komunikaci s dodavateli.

9) Péče o nájemce

Péči o nájemce zajišťuje manažer objektu. Komunikace probíhá po telefonu či e-mailu a jsou pořádány schůzky, kde je prostor pro dotazy z obou stran, řeší se technické věci a problémy. Případně se domlouvá další průběh spolupráce, potom je na jednání přítomen také pracovník oddělení pronájmu. Do činností péče o nájemce spadá také řešení a komunikace

ohledně vyúčtování vedlejších nákladů (servisních poplatků), případně nejasností a dotazů k vyúčtování.

4.4 Návrh implementace řízení rizik

V následujících kapitolách bude popsán proces implementace řízení rizik dle ISO 31000 do správy nemovitostí. Bude popsáno, jakým způsobem autorka provedla sběr dat, která následně zpracovala, zaznamenala a analyzovala.

Proces bude navržen na základě identifikace rizik vyplývajících z činností uvedených v kapitole 4.3.1. Dle těchto činností budou vytvořeny kategorie (úseky) podle vlastníků rizika, tj. pracovníků, kteří mají za rizika zodpovědnost, tj.:

- Převzetí zakázky – ředitel správy nemovitostí
- Nastavení rozpočtů – ředitel správy nemovitostí
- Energie – manažeři objektů
- Vedení klientských financí – vedoucí fakturantka
- Správa dluhů nájemců – manažeři objektů
- Tvorba reportů – finanční analytici
- Marketing – marketingoví koordinátoři
- Technická a provozní správa budovy – manažeři objektů / techničtí správci
- Péče o nájemce – manažeři objektů

4.4.1 *Sběr dat*

V první fázi sběru dat autorka požádala vybrané pracovníky správy nemovitostí a vedla s nimi **strukturované rozhovory**. Pro rozhovory byli vybráni následující pracovníci:

- Ředitel správy nemovitostí
- Manažer kancelářské budovy
- Manažer obchodního centra
- Technický správce
- Marketingová koordinátorka
- Hlavní fakturantka

- Finanční analytik

V rámci rozhovorů autorka pracovníkům kladla otázky týkající se rizik obecně a také řízení rizik. Připravené otázky jsou uvedeny níže.

- Víte, co znamená pojem riziko?
- Co si představíte pod pojmem proces řízení rizik?
- Myslíte si, že problematika řízení rizik by se měla ve Vaší firmě řešit důsledněji?
- Jakým způsobem se ve Vaší firmě hlídají a analyzují rizika?
- Dokážete vyjmenovat rizika dle činností, které zastáváte Vy, popř. Váš tým?
- Umíte popsat, jaký dopad na firmu by rizika měla?
- Znáte nástroje řízení rizik – registr a matici?
- Víte, že problematikou řízení rizik se zabývá Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO)?

Odpovědi na obecné otázky problematiky řízení rizik se příliš nelišily. Řízení rizik si pracovníci většinou uměli představit jako ucelený proces. Vyplývalo, že zaměstnanci by byli velmi rádi, pokud by se ve firmě zavedl proces řízení rizik a nahlíželo se tak na tuto problematiku mnohem důsledněji. K identifikaci rizik týkajících se jejich činností přistupovali velmi zodpovědně. Odpovědi z rozhovorů sepsala autorka do *přílohy č. 1*. Odpovědi byly při sběru dat písemně zaznamenány, v příloze nejsou uvedeny v celém znění, neboť nebylo možné zapisovat úplně celý rozhovor. Proto jsou uvedeny stěžejní výsledky, resp. odpovědi získané při diskuzích.

Ve druhé fázi sběru dat se sešli všichni zmínění pracovníci za účelem **brainstormingu**, jehož průběh byl následující:

- 1) Autorka představila všechna potenciální rizika, která získala v první fázi sběru dat a to dle jednotlivých činností,
- 2) přítomní zaměstnanci vyjadřovali své poznatky a náměty k potenciálním rizikům,

- 3) identifikovalo se několik dalších rizik, která jsou společná pro činnosti přítomných,
- 4) závěrem byla rizika stručně ohodnocena z pohledu dopadu na oddělení a objekt.

Náplní této schůzky bylo identifikování a hodnocení rizik. Vycházelo se z podkladů, které autorka získala během první fáze sběru dat. Důležitou částí brainstormingu bylo pojmenování rizik, která mohou vzniknout při prolínání jednotlivých činností. Týmovou prací celé skupiny lidí se tedy identifikovalo více rizik a autorka hodnotí tuto metodu velmi přínosně. Prokázalo se, že pracovníci jsou velmi zkušení a schopní odborníci. Dodatečně identifikovaná rizika jsou: Uzavření nevýhodné smlouvy s dodavateli, nesprávný odhad nákladů na energie, nedostačující úklid společných prostor objektu, selhání recepce a ostrahy, nepřístupný únikový východ a špatně vypočtené obrátové nájemné vyfakturované nájemcům.

Hodnocení rizik proběhlo velmi stručně a spíše proběhlo určení stran, na které mají rizika vliv. Pracovníci společně rámcově ohodnotili finanční dopad rizika a stav, kdy je budova schopna svého provozu nebo ne.

4.4.2 Identifikace rizik

V této kapitole budou identifikována jednotlivá rizika a rozdělena do kategorií dle vlastníků rizika. U každého identifikovaného rizika bude popsán jeho scénář s příčinami a důsledky. Identifikace bude provedena na základě definovaných cílů oddělení správy nemovitostí:

- 1) Spokojený zákazník, tj. spokojený investor
- 2) Spokojení nájemníci
- 3) Funkční objekt z hlediska provozního a technického
- 4) Vysoká návštěvnost obchodních center
- 5) Vysoká míra zaplacených faktur, tj. nízká míra nesplacených pohledávek

➤ Rizika vyplývající z činností spadajících pod ředitele správy nemovitostí

- Zneplatnění smlouvy dle legislativních změn – toto riziko se týká smlouvy mezi majitelem nemovitosti a správcem, kdy hlavním předmětem smlouvy je poplatek za

správu (*property management fee*). Správa bere toto riziko v úvahu, neboť mohou nastat legislativní změny a tím pádem by smlouva pozbývala platnosti a správa nemovitostí tím pádem nedostane poplatek za odvedenou práci.

- Poplatek nepokrývá náklady – částka poplatku je fixní a nezáleží, jaké náklady správcovská firma skutečně má. Na objektu však může nastat situace, kdy bude muset být více vytižen například manažer objektu (ten se například u kancelářských budov nestará pouze o jeden objekt). Jeho čas a tím vynaložené náklady mohou navyšovat rozpočet, než který firma skutečně od majitele dostane. Tento stav může být zapříčiněn i nezodpovědnými nájemníky, kteří se například vystěhují z jednotky a vrátí ji ve stavu, který vyžaduje mnohem více obstarávání, než je běžné.
- Podhodnocení rozpočtů – naplnění rizika je nejpravděpodobnější u OPEX rozpočtů, kdy pouze odhadujeme rozpočet na různé opravy. Tyto skutečnosti nám nejsou dopředu známy, proto může být rozpočet podhodnocen a to vede k zvýšení nákladů, se kterými investor nepočítal.
- Nadhodnocení rozpočtů – u vytváření rozpočtů může také dojít k riziku nadhodnocení rozpočtu. Peníze, které jsou v tom případě zbytečně rezervou, by se mohly využít pro investice do objektu, např. nákup nového nábytku na recepci.

➤ ***Rizika vyplývající z činností spadajících pod manažery objektů***

- Uzavření nevýhodné smlouvy s dodavatelem energií – toto riziko plyne z činnosti *energie*. Výběr nového dodavatele má vést ke snížení nákladů, případně nová smlouva se starým dodavatelem má být nastavena tak, aby se náklady snížily. Protože může manažer uzavřít nevýhodnou smlouvu, mohou se zvýšit náklady na energii oproti předchozím smlouvám.
- Špatný odhad nákladů na energii – nájemce platí poplatky za vedlejší náklady, tedy servisní poplatky (poplatky za energii). Každý rok se fixní částka aktualizuje a je odvozená od smluv s dodavateli energií. Částka tedy není stejná pro všechny objekty. Riziko špatného odhadu částky může způsobit nedostatek pokrytí nákladů na skutečnou spotřebu energií v objektu. Příčinou může být např. delší a studenější zima, než je obvyklé.
- Zpoždění dodávky dodavatele – externí dodavatelé jsou nedílnou součástí provozu každého objektu. Jedná se o údržbu a servis výtahů, vzduchotechniky,

elektroinstalace, revize elektrospotřebičů, práce instalatérské, mytí fasády a oken a stavební práce. Termín konání je vždy předem domluven a všichni nájemci a zaměstnanci objektu jsou s termínem srozuměni. V případě, že se dodavatel se svou službou zpozdí, dochází k porušení smlouvy. Důsledkem je ohrožení majetku, zdraví zaměstnanců, zvýšení nákladů a v neposlední řadě také nedůvěra ze strany nájemců a investora ve schopnost správy zajistit provoz budovy.

- Nekvalitní dodavatelské práce – toto riziko úzce souvisí s předchozím. Manažer objektu ručí za kvalitní dodavatele, se kterými vždy probíhá výběrové řízení. Příčinou rizika je nekvalitně odvedená dodavatelská práce, v důsledku které dochází k nesplnění požadavku investora na zajištění bezproblémového provozu.
- Problémy v komunikaci s nájemcem – jednou z hlavních činností manažera objektu je komunikace s nájemci. Zde je riziko problémové komunikace, či úplné ignorace ze strany nájemce a to jak po stránce telefonické, e-mailové nebo osobních schůzek. Důvod takového chování nájemce není vždy zřejmý, ale příčinou můžou být mimo jiné nezaplacené pohledávky nájemce, který se následně bojí navázat jakoukoliv komunikaci, nebo provádění činností, které nejsou v souladu s nájemní smlouvou. Takové chování nájemce vede ke zhoršení vztahů se správou a v konečné fázi může dojít k rozvázání spolupráce.
- Snížení zisku plynoucí ze slevy na nájmu – nájemcům jsou většinou na začátku nájemní doby poskytovány slevy na nájmu. Tyto slevy poskytované nájemcům, z důvodu navázání dobrých smluvních vztahů a jako pomoc nájemníkům v prvních měsících nájmu, se promítnou na výnosech z nájmu, které se tím sníží, což vede ke snížení zisku správy.
- Nájemci neplatí své závazky - pokud nájemci neplatí své závazky, snižují se zisky správy, investora a také se zvyšují náklady na vymáhání pohledávek. Snížení zisků potom vede ke snižování hospodářského výsledku a někdy také k rozvázání spolupráce.
- Odchod klíčových nájemců – není-li nájemce spokojen, nemusí prodloužit nájemní smlouvu a opustí nájemní jednotku. Ukončit smlouvu může, když smlouva skončí nebo, když doba nájmu přesáhne určité datum, od kdy nájemce může vypovědět smlouvu s výpovědní lhůtou dva měsíce. Pokud se jedná o významného nájemce, se kterým jsou smluvně dohodnuty výhodné podmínky pro pronájem, a nájemce obývá

velikou plochu objektu, jedná se o závažné riziko (které správa sdílí s oddělením pronájmu). Obstarání nového nájemce trvá několik měsíců. V době, kdy je plocha volná, nejsou žádné výnosy z nájmu a naopak investor platí vedlejší náklady pro tuto plochu.

- Vysoké procento volných ploch – na výše uvedené navazuje i riziko vysoké míry neobsazených ploch. Příčin může být několik. Mezi nejčastější důvody nízké obsazenosti patří nevyhledávaná lokalita objektu, vysoké ceny nájemného a vedlejších poplatků či nevhodně řešené nájemní jednotky pro určitého nájemce. Zvýšit obsazenost plochy má primárně za úkol oddělení pronájmu, ale zodpovědnost nese také oddělení správy. Správa, respektive manažer objektu, může ovlivnit ceny vedlejších poplatků na základě vyjednání lepších smluv s dodavateli energií. Volné plochy se projevují jako ušlý zisk.
- Nízká návštěvnost obchodních center – lidé, kteří nakupují v obchodním centru, umožňují objektu vydělávat peníze na jeho provoz. Nízká návštěvnost centra slouží jako ukazatel problému. Problém může být ve špatné lokalitě, neuspokojující škále obchodů pro zákazníky nebo ve špatném chování k zákazníkům. Toto riziko můžeme řadit mezi fatální rizika, která ovlivní nejen samotné centrum, ale samozřejmě i jeho správu, jejíž odměna je závislá i na prosperitě centra.
- Nájemce odevzdá jednotku v neuspokojujícím stavu – v nájemní smlouvě je ustanoveno, že nájemce odevzdá nájemní jednotku ve stavu, ve kterém ji převzal. Realita je však velmi často odlišná a je třeba opravu jednotky zaplatit z peněz investora.

➤ ***Rizika vyplývající z činností spadajících pod vedoucí fakturantku***

- Špatně zadaná fakturace – fakturace probíhá na základě ručně vyplněného a aktualizovaného MS Excel souboru. Toto řešení s sebou nese poměrně časté chyby ve fakturaci. Problém spatřují v tom, že soubor s údaji o fakturaci je volně přístupný na serveru, každý zaměstnanec si jej proto může otevřít a pracovat s ním. Pokud se již vyfakturuje nesprávně, probíhá později započtení částky s další fakturou. Důsledkem může být nejen finanční dopad, ale i nespokojenost nájemců a problémy s finančním úřadem.

- Kurzové rozdíly – někteří nájemci platí faktury za nájem, servisní poplatky a marketing v eurech, proto má firma založené také eurové bankovní účty. Účetnictví se vede v českých korunách a dochází každý měsíc k přecenění. Kurzové rozdíly tedy způsobují kurzové zisky nebo ztráty. Jako riziko jsou brány v potaz kurzové ztráty.
- Nesprávně vypočtené obrátové nájemné – z ověřených obrátů fakturantky ručně počítají obrátové nájemné. Opět ruční práce může vést k chybám ovlivňujícím finanční výkazy. Problém také vzniká tehdy, pokud se nájemce zpozdí s dodáním ověřeného obrátu auditem a předloží jen odhad. Ze zkušeností vyplývá, že odhady jsou velmi nepřesné a tím pádem je nepřesná i částka obrátového nájemného.
- Špatné pochopení smlouvy – jak bylo uvedeno výše, podklady pro fakturaci jsou ručně připravovány na základě nájemních smluv. Riziko nepochopení přesných informací plynoucích ze smlouvy vede následně ke špatně zadané fakturaci. Zpětné dohledávání příčin této chyby je časově náročné pro celé oddělení.
- Nájemce nereaguje na výzvy – nájemcům jsou, v případě neplacení závazků, posílány upomínky do vlastních rukou. Někteří problémoví nájemci tyto výzvy nepřijímají a ani nekomunikují po telefonu. Fakturantky, zodpovědné za komunikaci s nájemci ohledně placení, tak nemají možnost se s nimi spojit a musejí být vynaloženy další náklady pro řešení situace.

➤ ***Rizika vyplývající z činností spadajících pod finanční analytiku***

- Nesprávná či neúplná data – pokud analytici dostanou nesprávná data například od finančního oddělení, manažerů objektů, nebo z oddělení pronájmu, která zpracovává do finální podoby reportingu, investor dostane výstupy právě z těchto dat. Ten se může na základě údajů z reportingu rozhodovat o případných investicích a pokud informace nedopovídají realitě, je vážně poškozena důvěryhodnost správy.
- Chybně zpracovaný reporting – reporting je jednou ze stěžejních možností, jak se prezentuje správa před svým klientem, tedy investorem. Toto riziko nastává v případě, že nejsou reporty zpracovány správně, i přes to, že data, ze kterých vychází, jsou v pořádku. Pokud tedy například statistiky o nájemcích nejsou pravdivé, může se rozhodovat o prodloužení smlouvy nájemci, který by však za

správných okolností prodloužení smlouvy neobdržel. V případě chyb finančních částí reportu by mohla nastat situace popsaná v předchozím riziku.

- Pozdě odeslaný report – na straně investora se v určený termín schází vedení, přičemž se projednává finanční, nájemní a technický stav objektu. Dochází k evaluaci dat a porovnává se skutečnost s rozpočty. Pokud nebude report odeslán včas z důvodů pozdního dodání podkladů, jde o nedodržení termínu, které může vést až k pokutám.

➤ ***Rizika vyplývající z činností spadajících pod marketingové koordinátory***

- Nedostatečná reklama pořádaných akcí – prosperita obchodních center samozřejmě záleží na návštěvnosti. Akce pořádané v prostorách centra a s nimi spojený marketing jsou velmi dobrým prostředkem, jak zvýšit návštěvnost a tudíž i obraty nájemců. Pro tyto akce se musí předem vymyslet reklama, která je distribuována na internetových stránkách centra, pomocí letáček a billboardů. Není-li poutavá a nezaujme-li správnou kategorii lidí, není ani správně nastavena. Ověření správnosti a vhodnosti reklamy se velmi dobře provádí přímo na místě pořádané akce, workshopu či výstavy.
- Nevhodně zařízené akce – nevhodnost akce můžeme chápat jak z časového, tak z prostorového hlediska. Některé marketingové aktivity jsou pořádány ve venkovních prostorách náležitých obchodnímu centru. Pro příklad uvedeme akce pořádané k dětskému dni. Nastane-li situace, že venku je počasí znemožňující pořádání akce, centrum má ztrátu v podobně ušlého zisku a již vynaložených nákladů. V některých případech není možné, aby byla akce přesunuta do vnitřních prostor objektu. Riziko plyne tedy z nepředvídatelnosti počasí, ze špatného časového naplánování nebo nastavení časového harmonogramu akce či z celkově nezvládnuté organizace a vede k nespokojenosti zákazníků.
- Nespolehliví dodavatelé služeb spojených s akcemi – za kvalitu pořádaných akcí v centru ručí správa, a to i v případě, že se musí spolehnout na dodavatele služeb s akcí spojených. Velmi často jde o služby kadeřnické, malování na obličej, hudební představení, módní přehlídky aj. Pokud jsou tito dodavatelé nespolehliví, mohou být zákazníci nespokojeni a to může vést ke snížení návštěvnosti centra.

- Konkurence akcí pořádaných v okolí – s akcemi konkurenčních center musí marketing počítat a své akce vhodně plánovat. Pokud zavčas nepodchytí tuto situaci, může centrum přijít o zákazníky a tím snižovat svoje zisky.

➤ **Rizika vyplývající z činností spadajících pod technické správce**

- Požár – zasáhne-li objekt požár a nestihne se včas uhasit, jeho následky jsou samozřejmě fatální. Riziko vzniku požáru může být ovlivněno špatnou elektroinstalací, nedodržováním bezpečnostních pravidel či úmyslem třetí osoby.
- Povodně – riziko povodní (patří do živelných pohrom) musí správa nemovitostí rozhodně brát v potaz. Při povodních dochází např. k vytopení garáží nebo nepřístupnosti budovy, tím pádem je ovlivněn celkový provoz objektu.
- Dlouhodobý výpadek elektřiny – technický správce musí situaci začít okamžitě řešit a neprodleně všechny zúčastněné informovat. V důsledku výpadku elektřiny se navíc mohou poškodit elektrospotřebiče, do určité míry se zneprístupní garáže, osvětlení a také výtahy.
- Výpadek tepla – teplota na pracovišti by se, dle nařízení vlády č. 361/2007 Sb., o ochraně zdraví při práci, měla pohybovat mezi 20°C – 28°C, s výjimkou extrémně vysokých či nízkých teplot venku. Výpadek topení v zimě, způsobující teploty na pracovišti pod zmíněných 20°C tedy opravňuje pracovníky kanceláří, obchodů, ale i zaměstnance správy k odchodu domů, což může vést ke špatnému mínění nájemců o technickém stavu budovy.
- Výpadek vody – přeruší-li se dodávka vody do objektu, není možné používat např. toalety a vykonávat základní hygienické potřeby. V takovém případě nelze budovu využívat.
- Nefunkční výtahy – protože výtahy umožňují bezbariérový přístup do pater objektu, jsou pro celkový provoz velmi důležité. V případě nefunkčnosti je narušen provoz objektu a jsou zvýšené náklady na opravu.
- Nefunkční vzduchotechnika – riziko úzce související s rizikem výpadku tepla. Klimatizace naopak ochlazuje prostory a to zejména v jednotkách bez oken. Teplota na pracovišti přesahující 28°C tedy také opravňuje k opuštění pracoviště.
- Selhání odvozu odpadu – z hygienických důvodů je nutné pravidelně odvážet odpad. Hromadění odpadků by vyvolalo stížnosti nájemců.

- Nedostačující úklid – úklid provádí externí firma, za jejíž práci je ale zodpovědný technický správce. Příčinou rizika je nedodržení intervalu úklidu, který je většinou stanoven dvakrát až třikrát denně. Dále nemusí být úklid společných prostor proveden v pořádku, není doplněno hygienické vybavení toalet, při stírání podlahy často uklízečky zapomínají dávat upozorňující tabule. Nedostačující úklid vede ke snížení hygienických standardů.
- Selhání ostrahy – ostraha objektu funguje 24 hodin denně a je přesně určeno, jak často a kde má ostraha provádět pochůzky. Velmi častou příčinou selhání ostrahy je nezodpovědnost jejích zaměstnanců, kteří si povídají například na recepci a nehlídají tam, kde by měli. Může nastat např. vykradení objektu způsobující finanční ztrátu.
- Selhání recepce – jako riziko je zde lidské selhání na recepci. Velmi často se stává, že recepční nezdraví příchozí lidi, kouří před objektem (dokonce v místech, kde je kouření zakázáno) a jsou nepříjemní. Toto riziko vede ke stížnostem a zhoršení dobrého jména společnosti.
- Nepřístupné garáže – garáže objektu slouží nájemcům, správě nemovitostí a ohlášeným návštěvám. Nepřístupnost garáží může být způsobena lidským faktorem, výpadkem elektřiny nebo špatnou organizací. Některé objekty v centru Prahy nemají možnost zaparkovat blízko objektu na ulici, proto je chod garáží velmi důležitý.
- Nepřístupný únikový východ – únikový východ musí být přístupný za všech okolností. Pokud je východ např. zatarasen stavebním materiálem či jinými předměty, může být ohrožena ochrana lidí v objektu.
- Poničení střechy sněhem/větrem – protože mají budovy rovné střechy, hrozí riziko, že se střecha poničí velkým množstvím sněhu. Příkladem je prolomení střechy supermarketu v Ostravě z roku 2006, jak informoval server www.idnes.cz. Z vyjádření statiků vyplývá, že pokud napadne velké množství sněhu, tak toto riziko hrozí u každé stavby.
- Prasklé vodovodní potrubí – provoz objektu by byl v případě naplnění rizika - prasknutí vodovodního potrubí – značně omezen. Oprava může trvat i několik dní a to vede k ušlému zisku a značnému čerpání rozpočtu na opravy.

4.4.3 Registr rizik

Pro řízení rizik byl správě nemovitostí vypracován registr rizik. Jeho zpracování probíhalo postupně společně s fázemi procesu řízení rizik. Celková podoba registru je v příloze č. 2. Tento dokument může v budoucnu sloužit jako zdroj informací a je nutné jej stále aktualizovat a to z důvodu, že rizika se časem mohou změnit, resp. stávající mohou zaniknout a již nebudou brány v potaz, nebo se objeví nová rizika a budou muset být zanesena do registru. Při zpracování registru autorka vychází z jeho podoby popsané v kapitole 3.3.1.

Jak lze vidět v tabulce 6, jednotlivým nebezpečím je přiděleno ID, tedy identifikační číslo. Pomocí ID se orientujeme i v matici rizik. Ve druhém sloupci je samotný popis rizika odpovídající identifikovaným nebezpečím v kapitole 4.4.2. Každému riziku je přidělen také vlastník a řešitel rizika, jež má zodpovědnost za činnost, z níž jsme riziko identifikovali. V další části registru rizik se nachází ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadu rizika (1 až 5) na oddělení správy nemovitostí. Součinem těchto dvou veličin získáváme očekávanou hodnotu rizika (1-20) a to ve sloupci skóre. V posledních sloupcích se nachází vždy jedna ze čtyř možných strategií ošetření rizika – přijmout, snižovat, přenést a vyhnout se, příslušné preventivní opatření, spouštěč rizika (říká, jak poznáme, že se riziko změnilo ve skutečnost) a krizový scénář navržený pro případ, kdy se riziko změní v realitu. V úvodní hlavičce se nachází datum zpracování, resp. aktualizace registru.

Registr rizik									
	Zpracováno dne:	3. 3. 2016							
ID	Popis (scénář)	Vlastník/řešitel rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Strategie	Preventivní opatření	Spouštěč	Krizový scénář
1		Ředitel správy nemovitostí							
2		Manažer objektu							
		Vedoucí fakturantka							
		Finanční analytik							
		Marketingový koordinátor							
x ⁿ		Technický správce							

Tabulka 5 - Registr rizik

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4 Hodnocení rizika

Po identifikaci rizik byla provedena analýza rizika. Rizika byla ohodnocena z hlediska pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Pro analýzu byl zvolen způsob hodnocení rizik pravděpodobnostním stupněm výskytu 1 až 5 a stejně tak stupněm dopadu rizika 1 až 5, a to z několika důvodů. V rámci zpracování diplomové práce nebylo možné určit náklady nutné k eliminaci hrozeb a vyčíslit přesnou pravděpodobnost výskytu a dopad rizik.

K ohodnocení **pravděpodobnosti výskytu** byla použita bodová stupnice od 1 do 5, jejíž interpretace je následující:

- Stupeň 1 – u takto ohodnocených rizik je prakticky nepravděpodobné, že se vyskytnou, avšak firma s nimi musí počítat. Je u nich maximálně pět procentní pravděpodobnost, že se v časovém horizontu objeví.
- Stupeň 2 – pravděpodobnost výskytu je malá a to maximálně dvacet procent. O těchto rizicích však víme, že se objevují a právě kvůli jejich nízké pravděpodobnosti výskytu je musíme vést v registru rizik, aby na ně firma nezapomněla a mohla mít připravené scénáře.
- Stupeň 3 - pravděpodobnost výskytu se pohybuje mezi dvaceti až padesáti procenty. Taková rizika už jsou obvyklá, nebo také příležitostná. Firma s nimi musí tedy počítat při každodenních činnostech.
- Stupeň 4 – u takto ohodnocených rizik je jejich výskyt častý. S jejich řešením se pracovníci musejí potýkat pravidelně. Pravděpodobnost výskytu v časovém horizontu byla určena do sedmdesáti procent.
- Stupeň 5 – pokud jsou rizika ohodnocena stupněm 5, jsou to rizika velmi častá a výskyt dosahuje pravděpodobnosti až sta procent.

K hodnocení rizik je potřeba odhadnout také **stupnici dopadu** rizik na oddělení správy nemovitostí. Autorka na základě spolupráce s firmou navrhla následující rozdělení intenzity dopadu rizik:

- Stupeň dopadu 1 – **nevýznamný** - dopad rizik není pro oddělení závažný

- Stupeň dopadu 2 – nízký - akceptovatelná rizika, která nezpůsobí závažné problémy chodu oddělení
- Stupeň dopadu 3 – střední - rizika je třeba průběžně kontrolovat, neboť mohou kdykoliv způsobit závažný dopad na správu, objekt i investora
- Stupeň dopadu 4 – vysoký - tato rizika jsou pro oddělení nebezpečná a vyžadují neustálý monitoring
- Stupeň dopadu 5 – zvláště vysoký - tato rizika jsou pro správu nemovitostí fatální a následně vyžadují vysoké náklady

Pro upřesnění odhadu dopadu byla vytvořena následující *tabulka 5*. Stupeň hodnocení je tedy v rozmezí 1-5 a každý stupeň je slovně ohodnocen pro příslušnou proměnnou. Proměnné, dle kterých můžeme dopad posuzovat, jsou: dopad na dobré jméno firmy, finanční dopad na chod oddělení, dopad na investora (zákazníka) a dopad na provoz objektu.

Stupeň dopadu	Proměnné			
	Dopad na dobré jméno firmy	Finanční dopad na chod oddělení	Dopad na investora (zákazníka)	Dopad na provoz objektu
1 - nevýznamný	Žádný, nebo zanedbatelný dopad	Bez finančního dopadu	Neznatelný	Žádný, nebo zanedbatelný dopad
2 - nízký	Minimální dopad	Nepatrný finanční dopad	Ušlý zisk	Malý dopad na provoz, neovlivňující činnosti
3 - střední	Poškození jména u stávajících nájemců	Finanční dopad do 500 tis. Kč	Nepředpokládané navýšení nákladů	Částečné omezení provozu
4 - vysoký	Špatná reputace u investorů	Finanční dopad od 500 tis. do 1 mil. Kč	Neobvykle vysoké náklady, vysoký ušlý zisk	Omezení provozu
5 - zvláště vysoký	Poškození jména na celém trhu	Finanční dopad nad 1 mil. Kč	Vysoké finanční náklady, popř. ukončení spolupráce se správou	Závažný a dlouhodobý dopad na celkový provoz

Tabulka 6 - Hodnocení dopadu rizika

Zdroj: vlastní tvorba

Na základě takto definovaných metrik autorka práce ohodnotila jednotlivá rizika a hodnocení zapsala v rámci registru rizik, uvedeném v *příloze č. 2*. Registr rizik se tedy rozšířil o sloupce pravděpodobnost, dopad a OHR. Navržené hodnocení rizik bylo konzultováno s ředitelem správy nemovitostí při průběžné konzultaci diplomové práce.

4.4.5 Plánování obrany

Plánování obrany je následujícím krokem v procesu řízení rizik. Autorka práce navrhne strategii plánování obrany, ale konečné rozhodnutí pro volbu strategie musí vždy určit zodpovědné osoby v oddělení, potažmo vedení firmy. Při volbě strategie může být nápomocný další nástroj řízení rizik – matice rizik. U volby strategie má svou roli také **risk appetite** firmy. Ten vyznačuje postoj k riziku, tedy přijatelnou úroveň rizika, a firma si jej volí sama (Cleverandsmart, online).

Matice rizik

Matice rizik je dalším nástrojem hodnocení rizik. Stanovuje důležitost a závažnost jednotlivých rizik a to na základě jejich stupně pravděpodobnosti výskytu a stupně dopadu vyplývajících z hodnocení rizik. Očekávaná hodnota rizika - OHR, resp. jeho pozice v matici rizik, je součinem stupně pravděpodobnosti výskytu a stupně dopadu.

		Pravděpodobnost				
		1	2	3	4	5
Dopad	1		9		17	
	2	2; 36; 39	4; 19; 25; 40	15; 24; 37	20; 27	10
	3		1; 5; 6; 23; 33; 34; 38	3; 8; 16; 18; 26; 35	7; 14; 21	
	4	43	22; 29; 31; 41	12		11
	5		28; 42; 30; 32		13	

Tabulka 7 - Matice rizik správy nemovitostí

Zdroj: vlastní tvorba

Výsledná matice rizik pro správu nemovitostí je zobrazena v *tabulce 7*. Rizika jsou v matici zapsána pomocí ID uvedeného v registru rizik. Pravděpodobnost výskytu a stupeň dopadu, ležící na osách matice, jsou rozděleny do 5 kategorií uvedených v *kapitole 4.4.3*.

Rizika jsou tedy v matici rozdělena dle jejich významnosti a risk appetite je vyjádřen barevným zobrazením polí v matici.

- Světle modré pásmo – rizika nejméně významná, v budoucnu by se mohly změnit na závažnější rizika, proto se provádí monitoring v nižší míře.
- Růžové pásmo – stále akceptovatelná rizika, která je nutné průběžně monitorovat a kontrolovat. Pro jejich plán obrany však nemusí být zvolena strategie přijetí rizika.
- Modré pásmo – rizika v tomto pásmu už jsou za úrovní akceptovatelnosti, neboť zde už není nastaven risk appetite firmy pro jejich přijetí.
- Tmavě modré pásmo – nejvýznamnější a nejzávažnější rizika, která firma za určitých podmínek odmítá akceptovat a jejich naplnění vyžaduje okamžité řešení situace.

Seznam rizik s barevným vyjádřením risk appetite je uveden v *příloze č. 3*.

Dle ISO normy 31000 provedeme **plánování obrany do čtyř základních strategií**: přijetí, přenesení, omezení a odstranění rizika. Jak bylo výše uvedeno, matice rizik může být nápomocna při volbě strategie plánování obrany, avšak ne vždy lze ošetřit rizika na základě jejich pozice v matici rizik. Autorčino rozdělení do strategií je pouze návrhem a vždy je nutné toto rozhodnutí zvážit.

- 1) Přijetí rizika – rizikům, pro které byla zvolena strategie přijetí se nelze vyhnout. Řadíme sem rizika, která mají nižší pravděpodobnost výskytu a nižší intenzitu dopadu, nebo ta, jejichž výskyt nemůžeme předvídat a ovlivnit ho. Pravděpodobnost takových rizik je nižší, ale dopad může být vyšší. Taková rizika jsou výpadky energií v objektech – elektřiny, plynu a vody.
 - ID 1, ID 2, ID 4, ID 9, ID 17, ID 25, ID 27, ID 30, ID 31, ID 32, ID 35, ID 36, ID 39

- 2) Přenesení rizika – jedná se o přenesení rizika na jiný subjekt, většinou pojišťovnu. Možnost takového řešení obrany je pouze na základě pojistné smlouvy. V případě plnění pojistné smlouvy, pojišťovna vyplatí finanční náhradu za škody způsobené pojistnou událostí. V případě identifikovaných rizik pro správu nemovitostí, řadíme do této kategorie rizika povodní, poničení střechy sněhem a prasklé vodovodní potrubí.
- ID 28, ID 29, ID 42, ID 43
- 3) Omezení rizika – při tomto typu strategie hledáme alternativní řešení, která způsobí minimalizaci dopadů rizika. K tomu účelu mohou sloužit preventivní opatření a krizové scénáře. Do této kategorie plánování obrany patří rizika dodavatelská, rizika závislá na zákaznických obchodních center, či selhání a chyby zaměstnanců správy nemovitostí.
- ID 3, ID 5, ID 7, ID 8, ID 10, ID 11, ID 12, ID 13, ID 14, ID 15, ID 19, ID 20, ID 21, ID 22, ID 23, ID 24, ID 26, ID 33, ID 34, ID 37, ID 38, ID 40, ID 41
- 4) Odstranění rizika – strategii odstranění rizika použijeme, pokud je dopad a pravděpodobnost rizika vysoká, nebo lze provést změny v činnostech, u kterých se riziko objevuje či také v případě, že lze kompletně změnit strategii.
- ID 6, ID 16, ID 18

K rizikům byly v rámci plánování obrany navrženy **preventivní opatření, spouštěč rizika a krizový scénář**. U rizik se strategií omezit bude navrženo preventivní opatření i krizový scénář. U strategie přijetí rizika bude navržen krizový scénář. V případě rizik s navržených krizovým scénářem bude uveden také spouštěč rizika. Celé plánování obrany je uvedeno v *příloze č. 2 registr rizik*. Tyto jednotlivé kroky plánování obrany detailněji popíšeme u závažnějších rizik, přesto, že jsou stanoveny u všech identifikovaných rizik. Rizika rozdělíme podle vypočtené očekávané hodnoty rizika a dále dle navržené strategie.

➤ **Rizika s OHR 20** – strategie *omezit*

- Jako jedno z nejzávažnějších rizik jsme ohodnotili riziko ID 11, kdy nájemci neplatí své závazky. Preventivně se nedá této situaci v podstatě nijak předcházet, pouze je navrhuto, aby probíhaly průběžné konzultace s nájemci o jejich

finančním stavu. Tyto konzultace by měly probíhat na pravidelných schůzkách. Pokud je již pohledávka neuhrazena, lze ji, po uplynutí určité doby, řešit čerpáním hotovostního depozitu nebo bankovní garance složené na účtu správy nemovitostí.

- Dalším kritickým rizikem je ID 13 – vysoké procento volných ploch. Preventivně mohou být v rámci možností nabízeny potenciálním nájemcům přijatelné podmínky, a to zejména finanční. Bylo by sice nutné pronajmout plochu za nižší sazby, než je standard nebo plán, ale minimálně by byly pokryty náklady na provoz jednotky. Riziko nastává tehdy, je-li víc než 20% pronajimatelné plochy objektu neobsazené.

➤ **Rizika s OHR 8 – 12**

- Strategie *přijmout* – ID 27 – konkurence marketingových akcí pořádaných v okolí – jako krizový scénář navrhujeme různé slevy, promoční akce a výhody pro zákazníky. Provoz budovy ovlivňuje ID 35 – nefunkční vzduchotechnika – zde jsou důležité revizní kontroly a okamžité kontaktování dodavatele revizí k odstranění příčin. Autorka navrhla přijmout také rizika výpadků energií, ID 30 – Dlouhodobý výpadek elektřiny, ID 31 – Výpadek plynu, ID 32 – Odstávka vody, kdy je nutné mít náhradní zdroj energie a v případě naplnění rizika se na něj okamžitě napojit.
- Strategie *omezit* – ID 3 – podhodnocení rozpočtů – autorka navrhuje mít dostatečnou rezervu, a v případě vypuknutí rizika rozprostřít zbylou částku rozpočtu mezi jeho jednotlivé body. ID 20 – nájemce nereaguje na výzvy – je třeba zavést pravidelné osobní schůzky a při problémech k nim přizvat také právníka.

V této kategorii zmíníme rizika dodavatelská, ID 7 – zpoždění dodávky dodavatele, ID 8 – nekvalitní dodavatelské práce, ID 26 – nespolehliví dodavatelé služeb spojených s marketingovými akcemi. Preventivním opatřením je u těchto rizik náhradní dodavatel. Krizovým scénářem pak pokuty, rozvázání spolupráce a zajištění náhrady.

ID 10 – snížení zisku plynoucí ze slevy na nájmu – autorka navrhuje řešit zastavením, nebo alespoň omezením poskytování slev. ID 12 – odchod klíčových nájemců – preventivně lze pracovat na zvýšení spokojenosti nájemců, aby neměli

důvod rozvázat spolupráci, jinak je navrženo ihned začít hledat nájemce nového, aby se snížila prodleva a ušlý zisk z nájmu. ID 14 – nízká návštěvnost obchodního centra – preventivně je možné provádět průzkumy spokojenosti zákazníků a při vypuknutí rizika by se mělo uvažovat o změně nájemců, aby více odpovídali požadavkům zákazníků.

Co se týká reportingu, jde o rizika ID 21 – nesprávná či neúplná data – preventivně doporučuje autorka zavést křížové kontroly na účetnictví a úplnost dat, krizovým scénářem by pak bylo kontaktování osob odpovědných za podklady a vyžádání okamžité opravy podkladů. ID 22 – chybně zpracovaný reporting – lze preventivně ošetřit kontrolou analytiků a v případě upozornění na chyby od investora okamžitým vypracováním nových reportů.

Z provozního hlediska objektu je v této kategorii zařazeno ID 41 – nepřístupný únikový východ – ten je třeba pravidelně kontrolovat technickým ředitelem a případně ho okamžitě zpřístupnit.

➤ **Rizika s OHR 6**

- Strategie *přijmout* – ID 1 – Spouštěčem je upozornění od investora nebo již nevyplacení poplatku. V případě naplnění rizika kontaktuje ředitel správy nemovitostí právníka a zajistí novou smlouvu nebo dodatek.
- Strategie *omezit* – ID 5 – uzavření nevýhodné smlouvy s dodavatelem – řešíme neprodloužením smlouvy se stávajícím dodavatelem a při dalším výběrovém řízení vybrání jiného. Riziko ID 15 – situace, kdy nájemce neodevzdá jednotku v uspokojujícím stavu, by šla preventivně opatřit smluvně danými pokutami, čímž by se dosáhlo vymahatelnosti nákladů po nájemci. Dále sem řadíme riziko ID 23 – pozdě odeslaný report investorovi, kterému lze předcházet včasné dodanými podklady k reportingu a případně jej okamžitě odeslat i na úkor jiných aktivit pracovníků. Nedostatečná reklama pořádaných akcí – ID 24 – preventivním řešením je navrhnuto dělat pravidelné průzkumy veřejnosti (resp. zákazníků) a pravidelně komunikovat s médii. Pokud návštěvníky nezaujme reklama, je navrhnuto vyvážit tuto skutečnost slevovými a promočními akcemi. Dále uvedeme dvě rizika technická – ID 33 a ID 34 – nefunkční výtahy a elektroinstalace – kdy autorka navrhuje vždy prvotně kontaktovat dodavatele servisu a revizí a zjistit příčiny poruchy. Právě revize jsou preventivním klíčem.

Co se týká provozu objektu, mluvíme v této kategorii o riziku ID 37 – nedostačující úklid a ID 38 – selhání ostrahy. Preventivně je navrženo nedostačující úklid objektu řešit výběrem osvědčeného facility dodavatele a stane-li se riziko skutečností, tak jej kontaktovat a případně žádat o změnu pracovníka úklidu. K zamezení selhání ostrahy by mělo být vždy v objektu více pracovníků ostrahy.

4.4.6 Monitoring a přezkoumávání

Proces řízení rizik je dle ISO 31000:2009 nutné po celou dobu monitorovat a přezkoumávat. Důvodem k pravidelnému monitoringu je zaručení aktuálnosti plánu řízení rizik ve všech jeho krocích. Na firmu neustále působí změny prostředí a sama se vyvíjí. Pro dosažení kvalitního řízení rizik v oddělení je nutné přezkoumávat proces řízení a aktualizovat nástroje řízení rizik. Tím se zajistí přesná identifikace rizik jejich odhad a návrh plánu obrany.

Monitoring se obecně provádí ve dvou etapách. V první etapě je monitorování identifikovaných rizik a činností oddělení. V etapě druhé se monitoruje účinnost preventivních opatření a krizových scénářů. Po takovém zhodnocení procesu řízení rizik by mělo dojít k rozhodnutí, zda se přehodnotí plány ošetření, nebo se celkově zopakuje proces řízení rizik pro vybraná rizika. Autorka dále navrhuje v oddělení správy nemovitostí postupovat při monitoringu v následujících krocích:

- 1) Určit, jak často se bude kontrola provádět.
- 2) Jmenovat pracovníky pro určité činnosti, kteří budou kontrolu provádět.
- 3) Sepsat časový plán plánovaných kontrol.
- 4) Připravit všechny potřebné materiály.
- 5) Evaluace předešlých kontrol, resp. navržených změn v řízení rizik.
- 6) Provedení kontroly a přezkoumávání identifikovaných rizik.
- 7) Prověření účinnosti plánovaného ošetření rizik.
- 8) Závěrečná ustanovení a sepsání zprávy o výsledcích kontroly a návrh změn.
- 9) Konzultace výsledků kontroly napříč celým oddělením.
- 10) Pravidelné schůzky zaměstnanců.

Kroky 6 a 7, tedy samotnou kontrolu procesu řízení rizik, navrhuje autorka provádět následujícím způsobem:

- 1) Již identifikovaná rizika přehodnocovat – zda jsou stále aktuální, pokud ne, tak je dále neevidovat.
- 2) Identifikace nových rizik – mohou se objevit nová rizika, která nejsou evidována.
- 3) Aktualizace strategií pro ošetření, preventivního opatření, spouštěčů a krizových scénářů.
- 4) Revize a aktualizace nástrojů řízení rizik – registru a matice.

Činnosti správy nemovitostí a s nimi spojená rizika je nutné monitorovat všechny a jejich kontrolu provádějí určení zaměstnanci, přičemž zodpovědnost má pracovník zodpovědný za činnost obecně, jak bylo uvedeno výše. Osobu, která odpovídá za řízení, monitoring a kontrolu, nazýváme **vlastníkem rizika**. Rizikům je také přidělen **řešitel rizika**, který odpovídá za akce a odezvy na rizika, které má na starost. V některých případech je vlastník rizika také řešitelem.

Autorka navrhuje monitoring rizik dle činnostních oblastí:

- **Monitoring činností spadajících pod ředitele správy nemovitostí** – zde je nutné zavést pravidelné kontroly legislativních změn a to alespoň jednou za kvartál. Se stejnou časovou frekvencí autorka navrhuje kontrolovat také náklady, ať už na poplatek správě od investora, nebo náklady na provoz budovy, ze kterých se vyčísľují rozpočty. Kvartálním upřesněním rozpočtů by se pro další období částečně zamezilo jejich špatnému odhadu.

Spouštěče rizika můžeme obecně popsat projevem ve finančních výkazech. Řešitelem rizik je v případě zneplatnění smlouvy právní oddělení, u rizika nepokrytí nákladů je to personální oddělení ve spolupráci s ředitelem správy. Co se týká rozpočtů, je řešitelem ředitel správy nemovitostí.

- **Monitoring činností spadajících pod manažery objektů** – v oblasti vztahů s nájemci objektů autorka doporučuje konat pravidelné (měsíční) schůzky se všemi nájemci, kde bude podrobně rozebrán jejich finanční stav, spokojenost a připomínky. Z těchto schůzek by se měl dělat zápis, který by se uchovával a každý měsíc revidoval.

Kvartálně by se potom dělal celkový monitoring všech těchto podkladů a zároveň všech údajů o obsazenosti ploch, o finanční schopnosti nájemců atd. Výstupy statistik o základních informacích objektů jsou zde také spouštěči (nízké obraty, vysoké procento neobsazenosti, neuhrazené pohledávky).

V oblasti činností souvisejících s dodavateli, tzn. v oblasti dodavatelských rizik, je vždy nutné pečlivě uschovávat veškeré informace o jednotlivých dodavatelích, např., pokud se zpozdí jejich dodávka nebo je jejich práce nekvalitní. Pro budoucí spolupráci je nutné vybrat jiného dodavatele. Uchované kompletní informace o dodavatelích mohou sloužit i pro výběr dodavatelů na jiných objektech.

Spouštěčem takových rizik je samotný výstup dodavatelské práce, případně stížnosti od nájemců či investora. V oblasti dodavatelských rizik je řešitelem manažer objektu, případně technický správce (nekvalitní dodavatelské práce). U rizik týkajících se nájemců (např. odchod klíčových nájemců) by mělo být řešitelem rizika oddělení pronájmu. Riziko nízké návštěvnosti řeší marketingový koordinátor.

- **Monitoring činností spadajících pod vedoucí fakturantku** – v rámci činností, za něž má zodpovědnost vedoucí fakturantka je třeba zavést hlavně kontroly pracovníků. V případě, že se špatně zadá fakturace nebo se nesprávně vypočte obrátové nájemné, měly by být chyby zaznamenané a příště by se již takové riziko nemělo vyskytnout. Zaznamenané chyby by bylo vhodné osobně s pracovníky rozebrat a odhalit příčinu chyby. Tento proces kontroly fakturace je však příliš složitý, proto by se měl zavést software na správu smluv, který by byl propojený na účetnictví a fakturaci.

Spouštěčem rizika špatného pochopení nájemní smlouvy a kurzových rozdílů je hlavně rozdíl ve finančních výkazech a upozornění od nájemců. Špatné pochopení smlouvy řeší právní oddělení ve spolupráci s fakturantkou objektu. Pokud nájemce nereaguje na výzvy, je řešitelem tohoto rizika manažer objektu, kterému jsou navrženy pravidelné schůzky s nájemci, viz výše.

- **Monitoring činností spadajících pod finanční analytiku** – zde je nutná kontrola dodaných podkladů pro reporting a to vždy, kdy se report zpracovává. Dále je nutné provádět kontrolu čtyř očí, než se finální reporty odešlou investorovi. Autorka navrhuje, aby alespoň finanční část reportů prošla revizí finančních kontrolorů. V rámci reportingu je doporučeno dvakrát ročně provést monitoring, zda jsou reporty zpracovávány efektivně a dle požadavků investora.

Samotným spouštěčem je upozornění od investora, kterému je snaha se samozřejmě vyhnout. Finanční analytici jsou také řešiteli rizik, kromě rizika nesprávných či neúplných podkladů, kdy je řešitelem finanční oddělení a jeho pracovníci.

- **Monitoring činností spadajících pod marketingové koordinátory** – zde je navrženo alespoň kvartálně provádět průzkumy spokojenosti zákazníků obchodních center a také každý měsíc kontrolovat konkurenční obchodní centra a jejich plánovaný program akcí.

Spouštěčem rizik spojených s marketingovými činnostmi jsou nespokojení zákazníci a tím způsobená nízká návštěvnost centra. Riziko nespolehlivých dodavatelů služeb spojených s akcemi řeší manažer objektu, ostatní rizika řeší sám marketingový koordinátor.

- **Monitoring činností spadajících pod technické správce** – co se týká rizik a činností ovlivňujících provoz budovy, jsou nutné především pravidelné revizní a servisní kontroly elektroinstalace, výtahů, vzduchotechniky aj. Kontroly výtahů doporučujeme dělat každý měsíc a ostatní kvartálně. Rizika nedostatečného úklidu, selhání recepce, nepřístupné garáže, selhání ostrahy a nepřístupný únikový východ doporučujeme monitorovat každý den a veškeré nedostatky zapisovat. Jednou měsíčně by bylo vhodné opět projít všechny tyto zápisy a najít příčiny nestandardního chování. Pokud by se problémy opakovaly, bylo by vhodné požádat dodavatele pracovníků o jejich výměnu. Technickému správci autorka doporučuje minimálně dvakrát denně projít celý objekt a zkontrolovat práci recepce a ostrahy.

Spouštěče těchto rizik jsou vždy nefunkčnosti konkrétní techniky – výtahy, zásuvky, světla, klimatizace. Dále špatně provedený úklid, neprofesionální chování recepce a nezodpovědné chování ostrahy. Na tyto faktory si mohou samozřejmě stěžovat nájemci i investor. Většinu provozních rizik řeší technický správce objektu, kromě nedostačujícího úklidu, selhání ostrahy a selhání recepce, které řeší manažer objektu.

4.5 Doporučení a zjištěné nedostatky

Na základě zpracování diplomové práce autorka následně shrne doporučení ohledně implementace řízení rizik do oddělení správy nemovitostí.

Vzhledem k tomu, že firma nemá zavedeno řízení rizik, resp. prováděla ho jen intuitivně, doporučuje se nejprve zavést základní principy řízení rizik podle normy ISO 31000 a průběžně aktualizovat registr rizik. Diplomová práce rozhodně doporučuje zavést proces řízení rizik do oddělení, resp. firmy. Každý rok firmě přibývají projekty a pouze intuitivní hlídání rizik je dlouhodobě neudržitelné. Tento návrh implementace provedla autorka během praktické části práce a následující text je shrnutím:

- Stanovení kontextu – popsat cíle oddělení, faktory ovlivňující oddělení po interní i externí stránce, detailní popis činností v oddělení.
- Identifikace rizik – popsat příčiny, rizika a důsledky. Seznam rizik evidovat s unikátním ID pro každé riziko.
- Analýza rizik – ohodnocení rizik pomocí navržených stupnic z hlediska pravděpodobnosti výskytu, stupně intenzity dopadu a celkové očekávané hodnoty rizika.
- Ošetření rizik – návrh strategie ošetření pro každé riziko a určení preventivního opatření. Pokud by se riziko mělo změnit v realitu, je popsán také spouštěč rizika a následný krizový scénář.
- Monitoring a přezkoumávání – průběžné kontroly stavu a případné aktualizování registru rizik.
- Komunikace – souběžně se všemi kroky procesu řízení rizik musí probíhat komunikace mezi všemi zaměstnanci a odpovědnými osobami a také mezi oddělením správy nemovitostí a ostatními odděleními firmy.

Autorka zjistila také některé nedostatky celkového chodu oddělení, které mohou ovlivnit zavedení procesu řízení rizik.

- Nepracuje se s žádným softwarem (kromě účetnictví). Ve firmách podnikajících ve stejném oboru je běžné používat software pro vedení nájemních smluv, přičemž na základě zadaných smluv generují podklady pro fakturaci. Do programu se zadávají také obraty nájemců a tím pádem se automaticky vypočítává obrátové nájemné. Z takových programů je také možné tvořit různé plány a předpovědi do budoucna. Podobný software je však finančně náročný. Zavedením procesu řízení rizik by se

- mohlo předejít některým rizikům a omezit tak náklady na jejich řešení, které by se daly využít ve prospěch softwaru, který by tím pádem opět eliminoval některá rizika.
- Autorka se domnívá, že v oddělení je nedostatečná komunikace mezi pracovníky. Zároveň je také velmi nedostatečná komunikace s ostatními odděleními, zejména s právníky.
 - Pracovníci oddělení jsou podle mínění autorky práce přetíženi. Zejména manažeři objektu, kteří mají v některých případech na starost i tři budovy, se nemohou dostatečně věnovat všem objektům a nejsou schopni tak hlídat všechny hrozby. Obdobná situace je i u fakturantek, u kterých vlivem přetížení dochází k věcným chybám.
 - Nejasná vize procesu řízení rizik. Tento problém by se však mohl postupně pomocí této diplomové práce vyřešit.

4.6 Zhodnocení výsledků ve firmě

Poznatky a výstupy diplomové práce byly na závěr praktické části konzultovány ve firmě. Výsledky byly předneseny jednatelům firmy a také pracovníkům oddělení správy nemovitostí.

- Diskuze s jednatelem firmy – vedení firmy ocenilo vypracované nástroje řízení rizik, především registr rizik. Velmi je zaujalo plánování obrany zaznamenané u každého rizika. Vedení se otázkou zavedení řízení rizik zabývá již delší dobu, proto rádo přijalo autorčin návrh zpracovat na toto téma diplomovou práci. Registr rizik rádi použijí v budoucnosti, a budou se prozatím snažit minimálně o jeho aktualizaci a s tím spojený monitoring rizik. Právě monitoring rizik, resp. zavedení detailního zapisování všech nestandardních činností a chyb v činnostech a jejich následná revize je dle vedení společnosti klíčem k budoucímu zlepšení. Prvotním krokem by bylo rozšíření navržených krizových scénářů do potřebné hloubky. Plánem do budoucnosti je rozšířit řízení rizik do celé firmy a investovat do implementace standardizovaného procesu.
- Diskuze s ředitelem správy nemovitostí – ředitel oddělení spatřuje hlavní přínos diplomové práce v detailním popisu rizik. V zájmu je, aby se všichni pracovníci správy nemovitostí seznámili s navrženým registrem rizik. Plánuje na toto téma uspořádat schůzi se všemi pracovníky. Z diskuze vyplynulo, že by zavedení ISO

standardu bylo pro firmu přínosné, na druhou stranu si je ředitel vědom vysokých nákladů spojených se zavedením.

- Diskuze s manažerem objektu – v práci oceňuje především návrh zavedení softwaru na správu nejen nájemních, ale i dodavatelských smluv. Práce dle manažera objektu přispěla k uvědomění si, že je velmi důležité pracovat na vztazích s nájemci. Popsaný proces a hlavně identifikovaná rizika by rád alespoň jednou měsíčně monitoroval a aktualizoval.
- Ostatní pracovníci – předložené výsledky diplomové práce, resp. návrh procesu řízení rizik, pokládají za přínosný, zejména kvůli dobrým obchodním vztahům s investorem a nájemci. Někteří se však bojí, že by jim zavedením procesu přibyla práce, proto by pokládali na vhodné, aby se řízením rizik zabýval zvláštní pracovník.

5 Závěr

Předložená diplomová práce se zabývá procesem řízení rizik. K vypracování praktické části byla zvolena firma podnikající v oblasti komerčních nemovitostí – obchodních center a kancelářských budov, resp. její dílčí oddělení správy nemovitostí. Cílem práce bylo navrhnout proces implementace řízení rizik do tohoto oddělení.

Řízením rizik se firma zabývá pouze intuitivně, proto byl proces navržen od samého začátku. Nejprve byla popsána podnikatelská činnost firmy včetně organizační struktury, která byla vytvořena detailně i pro oddělení správy nemovitostí. Následně autorka popsala klíčové činnosti, které oddělení správy nemovitostí zastává. Tyto činnosti byly rozděleny do kategorií podle osob, které za činnosti zodpovídají. Zodpovědní pracovníci jsou ředitel oddělení správy nemovitostí, manažeři objektů, vedoucí fakturantka, finanční analytik, marketingoví koordinátoři a techničtí správci budov.

K vypracování hlavní části praktické práce, tedy návrhu implementace řízení rizik podle ISO 31000: 2009, bylo nutné provést sběr potřebných dat. Autorka vedla se zodpovědnými pracovníky, uvedenými výše, řízené rozhovory týkající se obecně rizik, řízení rizik a v rámci těchto rozhovorů byly také identifikována jednotlivá rizika. S těmito pracovníky byl později proveden brainstorming k upřesnění identifikace rizik. Pro takto identifikovaná rizika byly poté popsány scénáře.

Rizika byla ohodnocena pravděpodobností výskytu a intenzitou dopadu (hodnotící škálou od jedné do pěti). Ze součinu těchto dvou hodnotících faktorů byly vypočteny očekávané hodnoty rizika (OHR), podle nichž byly ID rizik zaneseny do matice rizik. Z matice rizik vyplývá, že nejvyšší vypočítanou očekávanou hodnotu má riziko ID 11 – nájemci neplatí své závazky a riziko ID 13 – vysoké procento volných ploch. V matici rizik byl také, na základě konzultace s vedením, vyznačen risk appetite, tedy ochota akceptovatelnosti rizik.

V rámci plánování obrany byla rizikům přidělena vždy jedna ze čtyř strategií opatření – přijetí, omezení, přenesení a odstranění. Navrženy byly také preventivní opatření a krizové scénáře. Celý proces řízení rizik je nutné pravidelně monitorovat a kontrolovat, přičemž doporučená frekvence monitoringu je navržena na měsíční, kvartální nebo půl roční bázi. Z důvodu zavedení monitoringu tzv. od nuly doporučuje autorka detailně zapisovat všechny

nestandardní projevy činností včetně chyb způsobených pracovníky oddělení nebo dodavateli. Tyto zápisy provádí řešitelé rizika a jednou měsíčně by se měli revidovat a doporučuje se vždy přesně popsat příčiny a spouštěče rizika, zda se nezměnily. Pravidelnou kontrolou lze také dosáhnout toho, že se mohou identifikovat nová rizika.

Výstupy jednotlivých fází procesu řízení rizik byly zaznamenány do registru rizik. Registr rizik, jakožto živý dokument, by se měl po každém monitoringu aktualizovat a autorka jej doporučuje vést v elektronické podobě. Finální vypracovaný registr byl při konzultaci výsledků ve firmě velmi kladně ohodnocen především vedením společnosti.

Závěrem práce byly výsledky a návrhy předloženy ve firmě a zkonzultovány s vybranými pracovníky. Velmi kladně byl při konzultaci výsledků ve firmě ohodnocen zpracovaný registr rizik. Vedení společnosti souhlasí s potřebou zapisovat a pravidelně revidovat všechna nestandardní chování. Také oceňují návrh zavedení softwaru na propojení nájemních smluv a účetnictví, resp. fakturace. Uvědomují si, že práce pouze pomocí tabulek je dlouhodobě neudržitelná.

Při zpracování diplomové práce se autorka naučila mnoho nových věcí nejen v oblasti řízení rizik, ale také prohloubila znalosti v oboru správy komerčních nemovitostí. Proto hodnotí práci přínosnou pro firmu i pro svůj budoucí rozvoj.

6 Použité literární zdroje

DOLEŽAL, J., Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.

MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.

TICHÝ, Milík. Ovládnání rizika: analýza a management. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

Internetové zdroje

Risk appetite. Cleverandsmart [online]. [cit. 2016-02]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/jaky-je-vas-risk-appetite-v-oblasti-rizeni-informacnich-rizik/>

Riziko poničení střechy. Idnes [online]. [cit. 2016-02]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/snih-prolomil-strechu-supermarketu-v-ostrave-f45-/domaci.aspx?c=A060103_201910_domaci_mad

7 Přílohy

Příloha 1 - Výsledky řízených rozhovorů

Ředitel správy nemovitostí	
Víte, co znamená pojem riziko?	Je to ohrožení našeho podnikání, které může kdykoliv nastat a mít neblahé důsledky.
Co si představíte pod pojmem proces řízení rizik?	Ucelený postup, jak se riziky zabývat.
Myslíte si, že problematika řízení rizik by se měla ve Vaší firmě řešit důsledněji?	Ano, převážně rizika správy nemovitostí mohou být velice nebezpečná nejen pro chod objektů, které spravujeme, ale také pro firmu jako celek.
Jakým způsobem se ve Vaší firmě hlídají a analyzují rizika?	Vycházíme ze zkušeností, ale seznam rizik není nikde evidován. Situaci, kdy se riziko změní v realitu, řešíme v tu chvíli.
Dokážete vyjmenovat rizika dle činností, které zastáváte Vy, popř. Váš tým?	Špatný odhad rozpočtů – a to jak nadhodnocení, tak i podhodnocení- při tvorbě rozpočtů. Rizika týkající se poplatku za správu (poplatek nebude pokrývat náklady) nebo legislativní změny.
Umíte popsat, jaký dopad na firmu by rizika měla?	Určitě se navýší náklady a omezí se provoz budovy.
Znáte nástroje řízení rizik – registr a matici?	Už jsem se s nimi setkal, ale v našem oddělení nejsou evidována.
Víte, že problematikou řízení rizik se zabývá Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO)?	Ano, o ISO normě pro řízení rizik vím a uvítal bych, kdyby naše firma v budoucnu získala certifikát. Byli bychom v očích zákazníků kvalitnější správce.

Manažer kancelářské budovy	
Víte, co znamená pojem riziko?	Je to nebezpečná situace, která může mít nejen finanční následky.
Co si představíte pod pojmem proces řízení rizik?	Sled následných aktivit vedoucích k omezení nebezpečných událostí.
Myslíte si, že problematika řízení rizik by se měla ve Vaší firmě řešit důsledněji?	Ano, jako manažer objektu denně vidím několik situací, kdy by se riziko mohlo obrátit v realitu, proto si myslím, že bychom se touto problematikou měli více zabývat.
Jakým způsobem se ve Vaší firmě hlídají a analyzují rizika?	Většinou o rizicích víme, umíme o nich mluvit, ale nikde je souhrnně neevidujeme.
Dokážete vyjmenovat rizika dle činností, které zastáváte Vy, popř. Váš tým?	Jde hlavně o rizika spojená s dodavateli, špatně provedená jejich práce nebo zpoždění termínů prací. Dále jsou to rizika související s obsazeností plochy a s nájemci, kteří neplatí své závazky.
Umíte popsat, jaký dopad na firmu by rizika měla?	Zhoršení vztahů s nájemci i investorem, vynaložení nepředvídatelných nákladů.
Znáte nástroje řízení rizik – registr a matici?	Matici rizik znám, je tvořena na základě ohodnocení rizik.
Víte, že problematikou řízení rizik se zabývá Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO)?	Ne, ale rád získám znalosti o takové normě.

Manažer obchodního centra	
Víte, co znamená pojem riziko?	Riziko je dle mne nepříznivý jev, kterému je třeba předcházet nebo jej řešit.
Co si představíte pod pojmem proces řízení rizik?	Ucelený systém nakládání s riziky.
Myslíte si, že problematika řízení rizik by se měla ve Vaší firmě řešit důsledněji?	Rozhodně. Rizikům čelíme všichni napříč oddělením i celou firmou.
Jakým způsobem se ve Vaší firmě hlídají a analyzují rizika?	Hlídají se situace, kterými si firma již prošla. Nová rizika neidentifikujeme.
Dokážete vyjmenovat rizika dle činností, které zastáváte Vy, popř. Váš tým?	Nízká návštěvnost centra, problémy s nájemci jako je jejich odchod, platební neschopnost či špatná komunikace.
Umíte popsat, jaký dopad na firmu by rizika měla?	Zhoršení obchodního vztahu s investorem a zvýšení nákladů.
Znáte nástroje řízení rizik – registr a matici?	Neznám jejich přesnou podobu, ale zhruba si ji dokážu představit.
Víte, že problematikou řízení rizik se zabývá Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO)?	Ne, nevím. Pro naši firmu by jistě bylo přínosem rizika dle mezinárodní normy řídit.

Technický správce	
Víte, co znamená pojem riziko?	Riziko je hrozba, jejíž důsledky nepříznivě ovlivňují všechny činnosti ve firmě.
Co si představíte pod pojmem proces řízení rizik?	Představím si souhrn činností, které vedou k eliminaci rizik.
Myslíte si, že problematika řízení rizik by se měla ve Vaší firmě řešit důsledněji?	Ano, velice vnímám rizika technická a bylo by užitečné mít pro rizika vypracované krizové scénáře.
Jakým způsobem se ve Vaší firmě hlídají a analyzují rizika?	Řekl bych, že rizikům se paradoxně nevěnuje skoro žádný čas. Přitom bychom mnohdy mohli ušetřit náklady a zamezit zbytečným problémům s nájemci a investorem.
Dokážete vyjmenovat rizika dle činností, které zastáváte Vy, popř. Váš tým?	Jde o rizika převážně technická, tj. odstávka přívodu energií do objektu, nefunkční výtahy, elektroinstalace a vzduchotechnika. Dále jsou to rizika živelných pohrom - často se řeší riziko požáru nebo povodní.
Umíte popsat, jaký dopad na firmu by rizika měla?	Většinou by se událost týkala hlavně zvýšení nákladů na provoz a samotný provoz objektu by se omezil.
Znáte nástroje řízení rizik – registr a matici?	Neznám.
Víte, že problematikou řízení rizik se zabývá Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO)?	Ne, nevím.

Marketingová koordinátorka	
Víte, co znamená pojem riziko?	Riziko je výsledkem nepříznivé situace.
Co si představíte pod pojmem proces řízení rizik?	Postup, jak rizika hlídat a předcházet jim.
Myslíte si, že problematika řízení rizik by se měla ve Vaší firmě řešit důsledněji?	Domnívám se, že ano.
Jakým způsobem se ve Vaší firmě hlídají a analyzují rizika?	Dle mých informací se rizika nijak zvlášť neanalyzují. Možná je má každé oddělení v evidenci, ale to mi není známo.
Dokážete vyjmenovat rizika dle činností, které zastáváte Vy, popř. Váš tým?	Rizika spojená s pořádáním marketingových akcí v centru a s nedostatečnou reklamou. Také je zde riziko nekvalitní práce či služby od dodavatelů.
Umíte popsat, jaký dopad na firmu by rizika měla?	Mohli bychom přijít o zákazníky a nemít plánované zisky.
Znáte nástroje řízení rizik – registr a matici?	Pojmy znám, jejich přesnou podobu ne.
Víte, že problematikou řízení rizik se zabývá Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO)?	Nevím.

Hlavní fakturantka	
Víte, co znamená pojem riziko?	Znamená určité nebezpečí.
Co si představíte pod pojmem proces řízení rizik?	Systematické řešení rizik a jejich důsledků.
Myslíte si, že problematika řízení rizik by se měla ve Vaší firmě řešit důsledněji?	Podle mého názoru by se riziky měla zabývat každá firma.
Jakým způsobem se ve Vaší firmě hlídají a analyzují rizika?	Nejsem si jistá. Maximálně je hlídá vedení a analyzují se na základě předchozích zkušeností.
Dokážete vyjmenovat rizika dle činností, které zastáváte Vy, popř. Váš tým?	Rizika plynou ze zasílání faktur nájemcům, tzn., fakturace může být špatně nastavena a to z důvodu nepřesných informací nebo nedůkladného studia smluv. Dále riziko vyplývající z kurzových rozdílů, které však nijak neovlivníme.
Umíte popsat, jaký dopad na firmu by rizika měla?	Především dopad finanční, který by vedl také ke zhoršení reputace u nájemců i u investora.
Znáte nástroje řízení rizik – registr a matici?	Neznám nástroje řízení rizik.
Víte, že problematikou řízení rizik se zabývá Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO)?	Některé ISO normy znám, ale tato mezi ně nepatří.

Finanční analytik	
Víte, co znamená pojem riziko?	Je to nebezpečná situace či jev.
Co si představíte pod pojmem proces řízení rizik?	Celkový proces zabývající se riziky. Předpokládám, že rizika musíme nejdřív určit, poté je hodnotit a následně hlídat.
Myslíte si, že problematika řízení rizik by se měla ve Vaší firmě řešit důsledněji?	Asi ano. Přece jen rizik v podnikání je tolik, že se nedají hlídat pouze z hlavy.
Jakým způsobem se ve Vaší firmě hlídají a analyzují rizika?	Nejsem si vědom toho, že by se nějak speciálně hlídaly a analyzovaly. Řekl bych, že se řídíme spíše minulostí a rizika máme "v hlavě".
Dokážete vyjmenovat rizika dle činností, které zastáváte Vy, popř. Váš tým?	Z naší strany by mohlo jít o chybně zpracovaný reporting nebo jeho pozdní odeslání. Riziko však plyne i z nesprávných údajů a podkladů, které pro zpracování dostaneme.
Umíte popsat, jaký dopad na firmu by rizika měla?	Problémy s investorem.
Znáte nástroje řízení rizik – registr a matici?	Ano, tyto pojmy jsem slyšel v rámci studia na vysoké škole.
Víte, že problematikou řízení rizik se zabývá Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO)?	Ne, o mezinárodních normách toho moc nevím.

Příloha 2 - Vypracovaný registr rizik

Registr rizik										
Zpracováno dne:	3.3.2016									
ID	Popis (scénář)	Vlastník rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Opatření	Preventivní opatření	Spouštěč	Krizový scénář	Řešitel rizika
1	Zneplatnění smlouvy dle legislativních změn	Ředitel správy nemovitostí	2	3	6	přijmout		upozornění od investora, nevyplacení poplatku	kontaktovat právní oddělení, zajistit dodatek či novou smlouvu	Právní oddělení
2	Poplatek nepokrývá náklady	Ředitel správy nemovitostí	1	2	2	přijmout		náklady jsou vyšší než výnosy	alokace více lidských zdrojů	Ředitel správy nemovitostí
3	Podhodnocení rozpočtů	Ředitel správy nemovitostí	3	3	9	omezit	dostatečná rezerva	vyčerpán rozpočet	rozproštění zbývající částky rozpočtu	Ředitel správy nemovitostí
4	Nadhodnocení rozpočtů	Ředitel správy nemovitostí	2	2	4	přijmout		na konci období vysoká rezerva	dohoda s investorem o zhodnocení peněz	Ředitel správy nemovitostí
5	Uzavření nevýhodné smlouvy s dodavatelem energií	Manažer objektu	2	3	6	omezit	výběr z více dodavatelů	zvýšení nákladů	neprodloužit smlouvu se stávajícím dodavatelem	Manažer objektu

Registr rizik										
Zpracováno dne:	3.3.2016									
ID	Popis (scénář)	Vlastník rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Opatření	Preventivní opatření	Spouštěč	Krizový scénář	Řešitel rizika
6	Špatný odhad nákladů na energie	Manažer objektu	2	3	6	odstranit				
7	Zpoždění dodávky dodavatele	Manažer objektu	4	3	12	omezit	náhradní dodavatel	nedodané služby/zboží v daný den	pokuta dodavateli, rychlá náhrada dodavatele	Manažer objektu
8	Nekvalitní dodavatelské práce	Manažer objektu	3	3	9	omezit	náhradní dodavatel	nekvalitní výstup, stížnosti od investora či nájemců	pokuta dodavateli, zajištění nápravy	Technický správce
9	Problémy v komunikaci s nájemcem	Manažer objektu	2	1	2	přijmout		nájemce nereaguje	výzva k osobní schůzce za přítomnosti právníka	Manažer objektu
10	Snížení zisku plynoucí ze slevy na nájmu	Manažer objektu	5	2	10	omezit	neposkytovat slevy v plné výši	výnosy z nájmu jsou nižší, než je plán	zastavení poskytování slev	Manažer objektu
11	Nájemci neplatí své závazky	Manažer objektu	5	4	20	omezit	průběžná konzultace finančního stavu nájemce	neuhrazená pohledávka	včasné řešení situace pomocí čerpání depozitu nebo garance	Manažer objektu + oddělení pronájmu

Registr rizik										
Zpracováno dne:	3.3.2016									
ID	Popis (scénář)	Vlastník rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Opatření	Preventivní opatření	Spouštěč	Krizový scénář	Řešitel rizika
12	Odchod klíčových nájemců	Manažer objektu	3	4	12	omezit	spokojenost nájemců	ukončení nebo neprodloužení smlouvy ze strany nájemce	výběr nového nájemce	Oddělení pronájmu
13	Vysoké procento volných ploch	Manažer objektu	4	5	20	omezit	přijatelné podmínky pro budoucí nájemce	více než 20% neobsazených ploch	přistoupení na podmínky potenciálních nájemců (ale stále ve prospěch investora)	Oddělení pronájmu
14	Nízká návštěvnost obchodního centra	Manažer objektu	4	3	12	omezit	průzkumy spokojenosti zákazníků	nízké obraty nájemců	možná změna nájemců	Marketingový koordinátor
15	Nájemce odevzdá jednotku v neuspokojujícím stavu	Manažer objektu	3	2	6	omezit	smlouvou dané pokuty	jednotka neodpovídá stavu, ve kterém byla nájemci předána	snaha vymáhat peníze na opravu po bývalém nájemci	Manažer objektu
16	Špatně zadaná fakturace	Vedoucí fakturantka	3	3	9	odstranit				
17	Kurzové rozdíly	Vedoucí fakturantka	4	1	4	přijmout		rozdíly na celkovém zisku		

Registr rizik										
Zpracováno dne:	3.3.2016									
ID	Popis (scénář)	Vlastník rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Opatření	Preventivní opatření	Spouštěč	Krizový scénář	Řešitel rizika
18	Nesprávně vypočtené obrátové nájemné	Vedoucí fakturantka	3	3	9	odstranit				
19	Špatné pochopení smlouvy	Vedoucí fakturantka	2	2	4	omezit	školení pracovníků	nesprávná fakturace	prověření údajů právníky, rychlá náprava (započtení, omluva)	Právní oddělení
20	Nájemce nereaguje na výzvy	Vedoucí fakturantka	4	2	8	omezit	osobní schůzky	nevyzvednuté výzvy	snaha zkontaktovat nájemce, příp. domluvení schůzky za přítomnosti právníka	Manažer objektu
21	Nesprávná či neúplná data	Finanční analytik	4	3	12	omezit	kontrolní systémy na úplnost dat, křížové kontroly na účetnictví	data neodpovídají datům z účetnictví, chybí 100% dat	kontaktování odpovědných osob za podklady	Finanční oddělení
22	Chybně zpracovaný reporting	Finanční analytik	2	4	8	omezit	kontrola analytiků	upozornění od investora	vypracování nových reportů	Finanční analytik
23	Pozdě odeslaný report	Finanční analytik	2	3	6	omezit	včasné dodání podkladů	upozornění od investora	okamžité zaslání	Finanční analytik

Registr rizik										
Zpracováno dne:	3.3.2016									
ID	Popis (scénář)	Vlastník rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Opatření	Preventivní opatření	Spouštěč	Krizový scénář	Řešitel rizika
24	Nedostatečná reklama pořádaných akcí	Marketingový koordinátor	3	2	6	omezit	průzkumy veřejnosti, komunikace s médii	nízká návštěvnost akcí	slevy a promoční akce v čase konání akcí	Marketingový koordinátor
25	Nevhodně zařízené akce	Marketingový koordinátor	2	2	4	přijmout		nespokojenost zákazníků	využití náhradního plánu	Marketingový koordinátor
26	Nespolehliví dodavatelé služeb spojených s akcemi	Marketingový koordinátor	3	3	9	omezit	náhradní dodavatel	nekvalitní služba	rozvázání spolupráce	Manažer objektu
27	Konkurence akcí pořádaných v okolí	Marketingový koordinátor	4	2	8	přijmout		nižší návštěvnost v době akcí pořádaných v konkurenčním centru	slevy, promoční akce, výhody pro zákazníky	Marketingový koordinátor
28	Požár	Technický správce	2	5	10	přenést				
29	Povodně	Technický správce	2	4	8	přenést				

Registr rizik										
Zpracováno dne:	3.3.2016									
ID	Popis (scénář)	Vlastník rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Opatření	Preventivní opatření	Spouštěč	Krizový scénář	Řešitel rizika
30	Dlouhodobý výpadek elektřiny	Technický správce	2	5	10	přijmout		výpadek elektřiny	napojení na náhradní zdroj	Technický správce
31	Výpadek plynu	Technický správce	2	4	8	přijmout		vypnutí topení	napojení na náhradní zdroj	Technický správce
32	Odstávka vody	Technický správce	2	5	10	přijmout		neteče voda	kontaktovat dodavatele náhradní nádrže vody	Technický správce
33	Nefunkční výtahy	Technický správce	2	3	6	omezit	pravidelné revize, schodiště k dispozici	nelze používat výtah	kontaktovat dodavatele servisu a údržby výtahů	Technický správce
34	Nefunkční elektroinstalace	Technický správce	2	3	6	omezit	revizní kontroly	nefungují zásuvky, světla, vypínače	zjištění a odstranění příčiny nefunkčnosti	Technický správce
35	Nefunkční vzduchotechnika	Technický správce	3	3	9	přijmout		nefunkční klimatizace	kontaktovat dodavatele revizních kontrol, odstranění příčin	Technický správce

Registr rizik										
Zpracováno dne:	3.3.2016									
ID	Popis (scénář)	Vlastník rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Opatření	Preventivní opatření	Spouštěč	Krizový scénář	Řešitel rizika
36	Selhání odvozu odpadu	Technický správce	1	2	2	přijmout		hromadění odpadu	pokuty firmě, která odvoz zajišťuje, přistavení náhradního kontejneru	Technický správce
37	Nedostačující úklid	Technický správce	3	2	6	omezit	osvědčený facility dodavatel	špatně provedený úklid v budově	kontaktování dodavatele, změna pracovníků	Manažer objektu
38	Selhání ostrahy	Technický správce	2	3	6	omezit	více pracovníků ostrahy	nezodpovědnost ostrahy	vytížení jiného zdroje, příp. výměna pracovníka	Manažer objektu
39	Selhání recepce	Technický správce	1	2	2	přijmout		neprofesionální chování pracovníka recepce	kontaktování dodavatele, změna pracovníků	Manažer objektu
40	Nepřístupné garáže	Technický správce	2	2	4	omezit	možnost parkovat mimo objekt	bloky vjezdu	zajištění parkování v okolí objektu	Technický správce
41	Nepřístupný únikový východ	Technický správce	2	4	8	omezit	pravidelné kontroly	nelze využít únikový východ	okamžité zpřístupnění	Technický správce

Registr rizik										
Zpracováno dne:	3.3.2016									
ID	Popis (scénář)	Vlastník rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Opatření	Preventivní opatření	Spouštěč	Krizový scénář	Řešitel rizika
42	Poškození střechy sněhem/větry	Technický správce	2	5	10	přenesť				
43	Prasklé vodovodní potrubí	Technický správce	1	4	4	přenesť				

Příloha 3 - ID rizik dle risk appetite

ID	Riziko
ID 1	Zneplatnění smlouvy dle legislativních změn
ID 2	Poplatek nepokrývá náklady
ID 3	Podhodnocení rozpočtů
ID 4	Nadhodnocení rozpočtů
ID 5	Uzavření nevýhodné smlouvy s dodavatelem energií
ID 6	Špatný odhad nákladů na energie
ID 7	Zpoždění dodávky dodavatele
ID 8	Nekvalitní dodavatelské práce
ID 9	Problémy v komunikaci s nájemcem
ID 10	Snížení zisku plynoucí ze slevy na nájmu
ID 11	Nájemci neplatí své závazky
ID 12	Odchod klíčových nájemců
ID 13	Vysoké procento volných ploch
ID 14	Nízká návštěvnost obchodního centra
ID 15	Nájemce odevzdá jednotku v neuspokojujícím stavu
ID 16	Špatně zadaná fakturace
ID 17	Kurzové rozdíly
ID 18	Nesprávně vypočtené obrátové nájemné
ID 19	Špatné pochopení smlouvy
ID 20	Nájemce nereaguje na výzvy
ID 21	Nesprávná či neúplná data
ID 22	Chybně zpracovaný reporting
ID 23	Pozdě odeslaný report
ID 24	Nedostatečná reklama pořádaných akcí
ID 25	Nevhodně zařízené akce
ID 26	Nespolehliví dodavatelé služeb spojených s akcemi
ID 27	Konkurence akcí pořádaných v okolí
ID 28	Požár
ID 29	Povodně
ID 30	Dlouhodobý výpadek elektřiny
ID 31	Výpadek plynu
ID 32	Odstávka vody
ID 33	Nefunkční výtahy
ID 34	Nefunkční elektroinstalace
ID 35	Nefunkční vzduchotechnika
ID 36	Selhání odvozu odpadu
ID 37	Nedostačující úklid
ID 38	Selhání ostrahy
ID 39	Selhání recepce
ID 40	Nepřístupné garáže
ID 41	Nepřístupný únikový východ
ID 42	Poničení střechy sněhem/větrm
ID 43	Prasklé vodovodní potrubí