



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

## ODBOR ZNALECTVÍ VE STAVEBNICTVÍ A OCEŇOVÁNÍ NEMOVITOSTÍ

DEPARTMENT OF EXPERTISE IN CIVIL ENGINEERING AND REAL ESTATE APPRAISAL

## NÁVRH ŘÍZENÍ SPRÁVY NEMOVITOSTÍ – PROPERTY MANAGEMENT U VYBRANÉ ADMINISTRATIVNÍ BUDOVY V RÁMCI DEVELOPERSKÉHO PROJEKTU

PROPOSAL OF PROPERTY MANAGEMENT FOR A SELECTED OFFICE BUILDING AS PART OF A  
DEVELOPMENT PROJECT

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Frederik Dědic

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Milada Komosná, Ph.D.

BRNO 2020

## Zadání diplomové práce

Student:	<b>Bc. Frederik Dědic</b>
Studijní program:	Soudní inženýrství
Studijní obor:	Realitní inženýrství
Vedoucí práce:	<b>Ing. Milada Komosná, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2019/20
Ústav:	Odbor znalectví ve stavebnictví a oceňování nemovitostí

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

### **Návrh řízení správy nemovitostí – property management u vybrané administrativní budovy v rámci developerského projektu**

#### **Stručná charakteristika problematiky úkolu:**

Student provede analýzu developerských projektů se zaměřením na administrativní budovy, současně se bude zabývat managementem. Po vhodném výběru developerského projektu administrativní budovy vyspecifikuje jednotlivé kroky od zamýšleného plánu až po konečnou fázi. Student uvede činnosti a rizika Property manageža a namodeluje jednotlivé kroky do procesního modelu.

#### **Cíle diplomové práce:**

U vybrané administrativní budovy v rámci developerského projektu student navrhne jednotlivé kroky a zaměří se na rizika a činnosti Property manažera.

#### **Seznam doporučené literatury:**

VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, 2. přepr. vydání Praha, Ekopress, 2006, ISBN 80-86929-01-9.

ACHOUR, G. et al.: Financování developerských projektů. Praha: Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, 2008, 69s.

VYSKOČIL, V. K., KUDA, F. a kol.: Management podpůrných procesů, 2. vydání Příbram, PBtisk, 2011, ISBN 978-80-7431-046-1.

ATKIN, B., BROOKS, A. Total facility management, 4th edition, Wiley Blackwell, ISBN 978-1-40-1-5346-1

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně, dne

L. S.

.....  
Ing. Milada Komosná, Ph.D.

Vedoucí oboru

.....  
doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.

ředitel

### ***Abstrakt***

Tato diplomová práce se zabývá problematikou developerské činnosti a developerského procesu. Úvodní část definuje pojmy spojené s touto činností. Následuje návrh organizační struktury developerské společnosti a popis členů projektového týmu. Práce také popisuje jednotlivé činnosti, které vedou k zajištění developerského projektu ve všech jeho fázích. Na to navazuje vyjmenování jednotlivých faktorů, které projekt ovlivňují. Uvádí také jednotlivá rizika a navrhuje jejich možná zajištění. Poté je popsána společnost a její požadavky na kancelářské prostory. Práce na závěr představuje samotný návrh fungování správy majetku a property management v projektu.

### ***Abstract***

Presented masterthesis deals with topics regarding developing activities and developing process. Preface defines terms used in developing environment and in related activities. Following part proposes a design of developing company structure and describes members of a project team. This thesis also describes partial activities leading toward execution of developing project in all its phases. Following part defines factors contributing to the projects progress. Risk analysis and risk mitigation activities are also described. Furthermore, a description of a typical company is presented along with its needs for office area. To conclude with, design of property management is described with emphasis on management within the project.

### ***Klíčová slova***

Developerský projekt, developerský proces, developerská činnost, projektový management, facility management, property management

### ***Keywords***

Development project, development process, development activity, project management, facility management, property management

### ***Bibliografická citace***

DĚDIC, Frederik. *Návrh řízení správy nemovitostí – property management u vybrané administrativní budovy v rámci developerského projektu* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-06-04]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/128393>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor znalectví ve stavebnictví a oceňování nemovitostí. Vedoucí práce Milada Komosná.

### ***Prohlášení***

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „*Návrh řízení správy nemovitostí – property management u vybrané administrativní budovy v rámci developerského projektu*“ jsem vypracoval/a samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor/ka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil/a autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl/a nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědom/a následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně .....

.....

Podpis autora

### ***Poděkování***

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Ing. Miladě Komosné, Ph.D. za její čas, trpělivost a odborné vedení mojí diplomové práce.

# OBSAH

OBSAH.....	8
1 ÚVOD.....	11
2 REŠERŠE.....	12
2.1 Development.....	12
2.1.1 Developer.....	12
2.1.2 Developerský projekt.....	13
2.1.3 Typy developerských projektů.....	14
2.1.4 Vedení developerského projektu.....	15
2.1.5 Vedení společnosti a akcionáři.....	15
2.2 Projektový tým.....	15
2.3 Organizační struktura developerské společnosti.....	16
2.4 Fáze developerského projektu.....	16
2.4.1 Přípravná fáze.....	17
2.4.2 Realizační fáze.....	18
2.4.3 Konečná fáze.....	19
2.5 Ovlivňující faktory developerských projektů.....	20
2.5.1 Lokalita.....	20
2.5.2 Výše nájmu.....	20
2.5.3 Dostupnost.....	21
2.5.4 Možnost parkování.....	21
2.5.5 Vybavení prostorů.....	21
2.5.6 Služby.....	21
2.5.7 Územní plánování.....	22
2.6 Rizika developerských projektů.....	23
2.6.1 Analýza rizik.....	24
2.6.2 Řízení rizik.....	25
2.6.3 Metody a způsoby hodnocení rizik.....	26
2.7 Nájemné.....	29
2.8 Brownfield.....	29
2.8.1 Brownfieldy v České republice.....	29
2.8.2 Analýza brownfieldů v České republice.....	30
2.9 Management.....	31
2.9.1 Funkce managementu.....	31
2.9.2 Charakteristika jednotlivých prvků managementu.....	31
2.9.3 Projektový management.....	32
2.9.4 Obecný facility management.....	33
2.9.5 Obecný asset management.....	34



2.9.6	<i>Obecný property management</i> .....	34
2.9.7	<i>Vzájemné propojení property, asset a facility managementu</i> .....	35
2.10	Pracovní proces property managementu .....	36
2.10.1	<i>Obecný procesní model</i> .....	36
3	FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ .....	39
4	ČINNOST PROPERTY MANAŽERA VE VYBRANÉM PROJEKTU .....	40
4.1	Analýza trhu .....	41
4.1.1	<i>Popis oblasti</i> .....	41
4.1.2	<i>Charakteristika čtvrti</i> .....	41
4.1.3	<i>Segmentace trhu</i> .....	41
4.1.4	<i>Hodnocení analýzy trhu</i> .....	50
4.2	Analýza potenciačního trhu .....	50
4.2.1	<i>Dotazování vlastních klientů</i> .....	50
4.2.2	<i>Závěr analýzy potenciačního trhu</i> .....	53
4.3	Následné činnosti Přípravné fáze .....	53
4.3.1	<i>Zmapování možností využití pozemku</i> .....	53
4.3.2	<i>Charakteristika projektu</i> .....	54
4.3.3	<i>Technický popis budovy</i> .....	55
4.3.4	<i>Schématický náčrt pro jednotlivá patra</i> .....	56
4.3.5	<i>Analýza rizik</i> .....	58
4.3.6	<i>Projektová dokumentace</i> .....	60
4.3.7	<i>Řízení na stavebním úřadě</i> .....	61
4.3.8	<i>Výběr dodavatele stavebních prací</i> .....	61
4.3.9	<i>Uzavření smlouvy o dílo</i> .....	61
4.3.10	<i>Propagace</i> .....	61
4.3.11	<i>Spolupráce s realitními kanceláři</i> .....	62
4.4	Realizační fáze .....	62
4.4.1	<i>Příprava a řízení přestavby</i> .....	62
4.4.2	<i>Zajištění financování</i> .....	63
4.4.3	<i>Rekonstrukce objektu</i> .....	63
4.4.4	<i>Kolaudační řízení</i> .....	64
4.5	Konečná fáze .....	64
4.5.1	<i>Získání kolaudačního souhlasu</i> .....	64
4.5.2	<i>Pronajmutí objektu zájemcům</i> .....	64
4.6	Ekonomické zhodnocení projektu .....	66
4.6.1	<i>Náklady developerského projektu</i> .....	66
4.6.2	<i>Výnosy developerského projektu</i> .....	66
4.6.3	<i>Celkové ekonomické zhodnocení developerského projektu</i> .....	67
5	SPRÁVA MAJETKU .....	69
5.1	Návrh struktury managementu .....	69

5.2	Property management.....	69
5.2.1	Činnost property manažera při správě majetku.....	71
5.3	Facility management.....	72
6	ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ A DISKUZE .....	79
6.1	Zhodnocení průzkumu trhu .....	79
6.2	Zhodnocení jednotlivých kroků property manažera .....	80
6.3	Zhodnocení rizik spojených s projektem .....	81
7	ZÁVĚR.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	85
	SEZNAM TABULEK .....	87
	SEZNAM GRAFŮ.....	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	88

# 1 ÚVOD

Touto diplomovou prací bych Vás chtěl seznámit s činnostmi property manažera a developerskými projekty. V práci se chci zaměřit na rizika a činnosti samotného manažera v rámci vybraného projektu u administrativní budovy. Práce se zaměřuje na činnost property manažera během celého procesu a též následně po jeho konci, kdy dohlíží na správu majetku vybraného objektu a jeho přilehlého okolí. Dále je mým cílem na vrhnout optimální výši nájemného v této budově, což však není jednoduché, a je vždy potřeba myslet i na zisk.

Pro projekt jsem vybral budovu, která je označována jako „brownfield“. Myslím si, že je vhodné renovovat zanedbané a opuštěné městské části a budovy v nich, případně je odstranit a nahradit novými, neboť kazí dojem a atraktivitu obce. Na tomto bych se rád osobně podílel.

V úvodu práce jsou vysvětleny základní pojmy, které souvisí s developery, jejich činností a managementem.

Následuje teoretická část, která je věnována developerskému procesu a jeho jednotlivým fázím, které každý developer musí absolvovat. V práci nechybí ani vyjmenování jednotlivých faktorů, které ovlivňují developerskou činnost a také konkrétních rizik, které jsou s projekty spojeny a jejich možné řešení. V diplomové práci je také specifikována porovnávací metoda, kterou oceňujeme například nemovitosti. Dále jsou zde odkazy na důležité části zákonů spojených s nájemným. V teoretické části je také popis jednotlivých členů projektového týmu a jejich úkoly. Poté je vysvětleno, co jsou brownfieldy a jejich analýza v České republice.

Praktická část mé diplomové práce je věnována činnostem property manažera u konkrétního projektu v obci Valašské Klobouky. V práci zpracuji jednotlivé části developerského procesu a jaké má na ně property manažer vliv. Tyto části jsou zachyceny do tří fází. Na úplném začátku praktické části se věnuji analýze trhu v okolí projektu a kontaktování případných klientů. Vše kvůli zisku dostatečně velkých znalostí o trhu a zaručení co nejhladšího průběhu. Vypracuji smlouvy, které jsou potřebné pro hladký průběh projektu a následně pro nejefektivnější správu majetku a kontrolu pracovníků, kteří budou v objektu poskytovat služby. Největší důraz je kladen na co největší spokojenost budoucích nájemníků.

## 2 REŠERŠE

### 2.1 DEVELOPMENT

V odvětví stavebnictví lze development chápat jako jistou formu rozvoje území pomocí kvalitních a výnosných staveb. Pracovní náplní této činnosti je zejména plánování vývoje společnosti, výběr lokality, výstavba areálů, zabezpečení pracovní síly, financování, projektové dokumentace, spolupráce mezi firmami, expanzi v rámci regionu atd. Development se ve stavebnictví zaměřuje na všechny druhy staveb a jejich následný pronájem nebo prodej.

#### 2.1.1 Developer

Developerem je fyzická nebo právnická osoba, která investuje do výstavby vytípané nemovitosti, za účelem následného zisku z prodeje či pronájmu. Developeri obvykle nejsou samotní uživatelé daného objektu.

Hlavním cílem developerů je nalézt nebo vytvořit projekt, do kterého se vyplatí investovat. Jako u každé investice musí dbát na dobu návratnosti a výši návratu investovaných zdrojů. Pro zjištění hodnot doby návratnosti a výše potřebných finančních zdrojů se používá mnoho různých technik. Tyto techniky lze rozdělit do dvou skupin, kterými jsou statické a dynamické metody zhodnocení investic. Používají se pro zhodnocení veličin, zejména doby návratnosti finančních prostředků. Nejdůležitější je, aby se peníze vložené do projektu investorovi minimálně vrátily. Investice vždy znamenají vložené finance a cílem je finanční výnos, úrok nebo jiný pozitivní efekt. Nutné je dodat i to, že zisk nemusí být viděn v krátkodobém horizontu, obzvláště to platí u rozsáhlejších projektů. Jestliže je správně stanovený finanční plán, je možné použít některou ze statických nebo dynamických metod. Statické se zaměřují hlavně na sledování peněžních přínosů nebo poměrování s počátečními výdaji. Neberou v potaz faktor rizika a čas pouze v omezené míře. Tyto metody jsou:

- Průměrný roční výnos,
- Průměrná doba návratnosti,
- Průměrná procentní výnosnost,
- Doba návratnosti.

Další metody jsou dynamické. Tyto metody jsou složitější než statické, protože zohledňují faktor rizika i faktor času. Jejich základem je diskontování vstupních parametrů. Dynamické metody se dělí na:

- Čistou současnou hodnotu,
- Vnitřní výnosové procento,
- Index ziskovosti,
- Průměrný výnos z účetní hodnoty. [1]

Mezi úkoly developera patří také jednání s obcí, kde se projekt uskuteční, koupě pozemku, financování projektu, poradenství, zajištění stavebních firem a následná realizace prodeje nebo pronájmu. Jelikož se jedná o mnoho činností, nebývá developer jediný člověk, ale spíše se jedná o developerskou společnost tvořenou více lidmi, kteří mají svěřeny úkoly. [2]

Developerem může být kdokoli, ať už různé stavební společnosti, velké korporace nebo menší právnické nebo fyzické osoby. Můžou to být také města, obce nebo kraje, které mají zájem vylepšit méně atraktivní lokality, čímž zabrání odlivu obyvatel, a naopak přilákají nové k nastěhování. [2]

Činnost developerů se dá popsat, jako soustava mnoha komplexních činností. Tyto směřují ke stavbě rezidenčních, komerčních, průmyslových, nebo obchodních nemovitostí. Tyto činnosti obsahují zejména výběr vhodného území, za bezpečení financování, obstarání veškerých zákonem uložených dokumentů, zařízení tvorby a chodu developerského projektu, zajištění výstavby a následný prodej nebo pronájem. To vše za účelem zisku. [2]

Developerskou činnost můžeme definovat taky jako činnost, kterou developer zabezpečuje majetkové nebo užívací práva k nemovitostem a přizpůsobuje právní stav nemovitosti realizací projektu, aby byl poté projekt spolu s veřejnoprávními rozhodnutími převeden na konečného investora za předem sjednanou cenu. [2]

### 2.1.2 Developerský projekt

Jde o komplexní projekt spojený s výstavbou. Tento projekt je řízen developerem od začátku čili od jeho definování, až do jeho následného ukončení, kdy projekt odprodá nebo pronajme finálnímu zákazníkovi. Může se jednat o výstavbu rodinných domů, bytů, nebo komerčních staveb. Tyto projekty jsou spojeny s vysokými finančními náklady a je často nutné je financovat pomocí bankovních institucí.

Můžou být taky dobrou příležitostí pro lidi, kteří se angažují v politice, protože výstavba nových bytů, zajištění nového místa, zkrášlení města a uspokojení potřeb obyvatel, může znamenat popularitu a následné zvýšení politické moci.

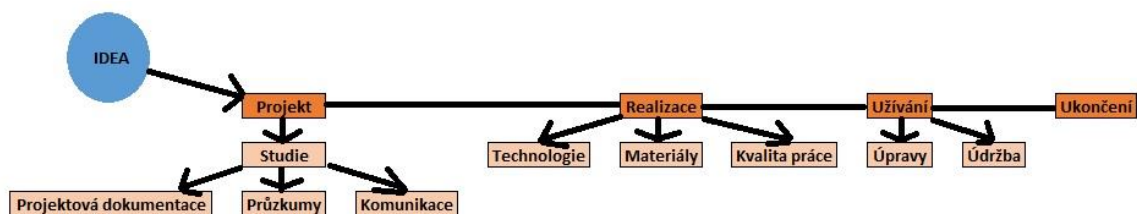
Developerské projekty mají velký vliv na vnější okolí. Stejně tak má i okolní prostředí vliv na samotný projekt, a to během realizace i po skončení výstavby. Pokud se jedná o výstavbu jediné budovy, nemusí být změny a následky nijak převratné. Nicméně, pokud se jedná o zástavbu většího území, může se kompletně změnit důležitost a významnost různých částí města či obce. Ovlivněná bývá hlavně infrastruktura. Obecně platí, že čím větší je developerský projekt, tím roste tlak a sledovanost ze strany veřejnosti. Dlouhodobé projekty vzbuzují velkou pozornost, zejména negativní. Občané mají strach, že budou projektem omezováni, třeba skrze upravenou infrastrukturu, nebo mohou mít odlišné vize. [2]

V rámci projektu je velmi důležité mít přesně a jasně stanovené výstupy a cíle. Je třeba je stanovit už během začátku plánování. Ve chvíli, kdy jsou určeny výstupy, je snadnější vytvořit a koordinovat plány pro realizaci. [3]

Z pohledu investora bývají ekonomické cíle logicky ty nejdůležitější, neboť jde o návratnost jeho investovaného kapitálu. Ze začátku je potřeba zvážit dobu návratnosti. S pokračováním projektu přibývají i další ekonomické údaje, tudíž se může zpřesnit i výpočet výše návratu investice. Hlavním ukazatelem bývá poměr celkových nákladů a plánovaných výnosů. [3]

Jako další existují cíle technické. Jedná se o zajištění funkčnosti projektu, provozní a dispoziční řešení, bezpečnost, energie, spolehlivost konstrukce a převážně celkovou užitečnost projektu. Nikdo nechce investovat do neužitečné budovy. [3]

Další důležité cíle jsou časové, tyto ovlivňují výše uvedené ekonomické i technické. Čas ovlivňuje veškeré činnosti, tudíž pokud se některá fáze prodlouží, může to způsobit mnoho problémů. Tyto pak následně mohou zapříčinit neočekávané finanční výdaje, které mohou ohrozit životnost samotného projektu. Může se jednat o změnu v územním plánu, dlouhá jednání s obcí, špatné stanovení cílů či výstupů, zajištění stavebního povolení, špatně zpracování projektové dokumentace a mnoho jiných. Je na zkušenostech developera, aby počítal se všemi faktory. Samozřejmě se může stát taky mimořádná událost, se kterou developer nepočítal, třeba přírodní katastrofa, ale i na tuto možnost musí být připraven. [3]



Obr. č. 1 – Životní cyklus developerského projektu (vlastní zpracování)

### 2.1.3 Typy developerských projektů

Jedno ze základních dělení je podle délky developerského projektu:

- Krátkodobé,
- Střednědobé,
- Dlouhodobé.

Tohle rozdělení bere v úvahu pouze dobu trvání projektu, metody řízení a organizace bývají pro všechny stejné. Rozdíly bývají obdobné, jako při stejném rozdělení investic, tedy v celkové době trvání projektu, celkových nákladech, očekávaného zisku, velikosti lidských zdrojů, rizika spojená s projektem a proveditelností. I když všechny faktory spolu souvisejí a navzájem se ovlivňují, nejspolehlivější bývá efektivnost a návratnost. Obecně také platí, že čím delší doba trvání, tím jsou větší následné zisky, ale také velikost celkových nákladů a rizika spojená s investicemi. Nelze tedy říct, z pohledu investora, který typ je nejlepší.

Developerské projekty lze dělit na mnoho typů. Způsoby ukončení projektu mohou být:

- Prodejem,
- Pronájemem,
- Kombinací.

Jednou z dalších možností je podle typu nemovitosti:

- Rezidenční (rodinné domy, byty)
- Komerční (kanceláře, hotely, výrobní, speciální).

Jelikož neexistuje mnoho literatury věnující se developmentu jako takovému, není jednotně stanovena definice developerského projektu. Z obecných znalostí lze tedy určit alespoň takové základní rozdělení. [3]

## 2.1.4 Vedení developerského projektu

Jelikož jsou developerské projekty většinou velmi rozsáhlé a je do nich zapojeno mnoho subjektů, je zajištění vedení jeden z nejdůležitějších úkolů developera, který vše zastřešuje. Vedení se zajišťuje dvěma složkami. První je řízení developerské společnosti, což může být vedením společnosti nebo akcionáři. Jedná se o ty, kteří schvalují postupy a sami mohou přispět vlastní myšlenkou. Druhou složkou je projektový tým, jehož členové jsou vybíráni už při přípravě samotného projektu. Jeho povinností je zajištění řízení a koordinace projektu ve všech jeho fázích. Na zajištění developerských projektů se taktéž podílejí bankovní instituce, projektanti, architekti, generální dodavatel, dodavatelé poskytující služby, orgány státní služby a potenciaální zákazníci. Množství účastníků, kteří se podílejí na vedení developerského projektu, se odvíjí od velikosti a rozsahu tohoto projektu. [3]

Developerem projektu je sám vlastník pozemku, který následně vybere property manažera ze své společnosti, který bude mít celý projekt na povel a bude za něj zodpovědný.

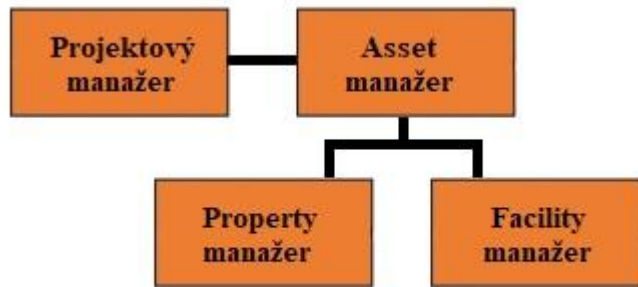
## 2.1.5 Vedení společnosti a akcionáři

Členové ve vedení společnosti a akcionáři mají zřizovací a rozhodovací funkci. Mohou se podílet na rozhodování o uzavírání důležitých smluv a dalších právních vztahů, rozhodují o nákupu pozemků či nemovitostí a obvykle i o prodeji nebo pronájmu konečné budovy. Rozhodují také o tom, zda projekt uskutečnit nebo ho zavrhnout. Když se projekt schválí a rozhodne se o jeho uskutečnění, tak určují zodpovědný projektový tým, který odpovídá za vedení a realizaci projektu. [3]

## 2.2 PROJEKTOVÝ TÝM

Vedení projektové týmu je třeba mít vybráno už v přípravné fázi. Výběr správného týmu je klíčový pro hladké fungování projektu. Dobře zvolený projektový tým by měl zařídit efektivní vedení a řízení po celou dobu realizační fáze. Je tvořený buď zaměstnanci společnosti nebo odborníky, případně kombinací. Jelikož je každý projekt individuální, není možné obecně vyjmenovat konkrétní členy týmu. Optimálně se musí pokrýt veškeré činnosti spojené s projektem. Můžeme ovšem popsat jednotlivé úkoly, které jsou typické pro určité povolání, a tak navrhnout teoretický projektový tým. Součástí takového týmu by měla být osoba, která se zaměřuje na vedení a koordinaci, tedy projektový manažer. Tato osoba by měla mít zkušenosti v oboru property, facility a Asset managementu. U větších projektů může být každé odvětví svého vlastního manažera. [4]

Projektový management je určený k provádění změn a jeho užívání se řadí mezi úkoly všech manažerů, a to na veškerých úrovních. Jedná se o aktivity, které zahrnují plánování, organizování, řízení a kontrolu. Zároveň se musí aplikovat schopnosti, znalosti, nástroje, technologie, které jsou s projektem spojeny a to tak, aby se všechny požadavky naplnily. [4]



Obr. č. 2 - Projektový tým (vlastní zpracování)

Vzhledem k velikosti vybraného developerského projektu bude náplň projektového managementu a asset managementu zastupovat jeden Property manažer zkušený v těchto oborech. Ten si následně vybere facility manažera, který se mu bude zodpovídat.

## 2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DEVELOPERSKÉ SPOLEČNOSTI

Organizační struktura je síť definovaných vztahů, podle kterých probíhá komunikace mezi jejími členy. Rozložení odpovídá rozhodovacím právům a výši v dané hierarchii. Struktura samotnou tvoří prostředí, kde probíhá stálé jednání mezi subjekty a zájmovou skupinou.

Základní subjekty projektového managementu:

- Manažer projektu,
- Projektová kancelář, projektový tým.

Zásadní za interesované skupiny a osoby:

- Zástupci dodavatele, tj. manažeři, kteří se na projektu podílejí, samotný manažer projektu, členové projektového týmu a subdodavatelé,
- Zástupci zákazníka, tj. sám investor, potažmo majitel společnosti, která poptává realizaci, uživatelé hotového projektu atd.

## 2.4 FÁZE DEVELOPERSKÉHO PROJEKTU

Každý projekt je individuální, není tedy možné použít jednotné schéma, které popíše krok po kroku postup. Každý projekt je nějak odlišný. I přes individualitu každého projektu je možné určit proces, který je rozdělený na tři části:

- Přípravná fáze,
- Realizační fáze,
- Konečná fáze.

Každá fáze obsahuje specifické úkoly developerů, které jsou rozděleny podle termínu, kdy musí být vyplněny. Fáze se však navzájem ovlivňují a prolínají se mezi sebou.





Obr. č. 3 – Průběh fází developerského projektu (vlastní zpracování)

### 2.4.1 Přípravná fáze

Tato fáze obsahuje vyhledání vhodné oblasti či lokality pro projekt, definování ekonomických, technických a časových cílů a zhodnocení rizik. Jedná se spíše o teoretickou přípravu.

Pro tuto práci v rámci této fáze byly vybrány následující úkoly:

- Analýza trhu a analýza potencionálního trhu,
- Zmapování možností využití pozemku,
- Posouzení vlastnických vztahů,
- Charakteristika projektu,
- Technický popis budovy,
- Schématické navržení jednotlivých podlaží,
- Analýza rizik,
- Projektová dokumentace,
- Řízení na stavebním úřadě,
- Výběr hlavního dodavatele,
- Smlouva o dílo,
- Propagace.

Součástí této fáze je obstarání podkladů. Mezi tyto podklady patří průzkum trhu, nebo předběžná studie proveditelnost a funkčnosti projektu. Studium proveditelnosti se rozumí prozkoumání veškerých podkladů pro rozhodnutí, zda je projekt reálný a možný k uskutečnění a zda má smysl postoupit z přípravné fáze k dalším. Momentálně je studie proveditelnosti ještě v předběžném stavu a aby se stala plnohodnotnou je třeba udělat investiční přípravu. Ta se však provede až když se projekt posoudí jako možný k provedení. Poté se prověří momentální data, doplní se o relevantní vstupy a na základě výsledků studie se rozhodne o investici.

Zhodnotí se také jednotlivé problémy a překážky, které by mohly překazit realizaci a způsoby, jak se jim vyhnout. Je nutné také vyřešit otázku vlastnictví a užívacího práva k nemovitosti. Častým řešením bývá nabídka vlastnického práva k nemovitosti. Provedeno to může být například dohodou o dlouhodobém pronájmu, nebo uplatnění věcného břemene. Dalším úkolem této fáze je vyřešit, zda je projekt na základě stavebních a dalších právních předpisů v souladu s územním plánováním a stavebním zákonem. Je také nezbytné projít další veřejné registry, jako třeba katastr nemovitostí, kde se dá ověřit, zda se na pozemku nenachází památková zóna nebo na něm není například předkupní právo. V rámci proveditelnosti se musí prozkoumat také stavebně-technické hledisko a možnosti stavby. Musí se vyřešit zásobování vodou, elektřinou, materiálem, přístup stavebního personálu, strojů a případné terénní úpravy. Další věcí, kterou je třeba vzít v potaz, je konečný způsob využití budovy. Toto ovlivňuje rozmístění inženýrských sítí a internetu. Během této fáze je nutné brát v potaz také ekologický dopad na danou oblast. [5]

V této fázi se řeší možnosti financování projektu. Možnosti financování jsou buď z vlastních zdrojů, nebo cizích zdrojů. Nejčastěji se financuje za pomoci cizích zdrojů. Toto financování bývá mnohem efektivnější než financování z vlastních zdrojů, protože cizí zdroje bývají od bankovních institucí, které jsou na takové projekty specializované. Abychom lépe pochopili možnosti financování projektu, je dobré si určit, jaké zdroje financování jsou možné. Základní dělení finančních zdrojů je na vlastní a cizí. Vlastními zdroji jsou myšleny vklady vlastníků. Mezi cizí zdroje financování pak řadíme úvěry nebo půjčky. [5]

Další možné dělení může být na interní a externí financování. Pro developerské projekty není typické financování interními zdroji. Tyto zdroje představují samofinancování a pro většinu projektů není vhodné. Když už se využije, tak zejména při menších projektech. Výhody takového financování mohou spočívat v tom, že nenavyšují počet vlastníků a snižují finanční riziko podniku. Externí zdroje financování podniku jsou mnohem využívanější a efektivnější v rámci developerských projektů. Patří mezi ně dlouhodobé a střednědobé úvěry, dotace nebo rizikový kapitál. Rizikovým kapitálem se rozumí investice od velkého investora na podporu menších. [5]

Po zajištění veškerých právních potřeb a zisku jednotlivých povolení od potřebných orgánů se zpracuje konkrétní zadání pro dodavatele. Potencionální dodavatelé se poté osloví a zašlou se jim podmínky, které developer požaduje. Následuje výběrové řízení na dodavatele a případné subdodavatele. Většinou tento výběr probíhá ve více kolech pro dosažení co nejlepší celkové ceny. Na konci výběru se s vybraným zhotovitelem podepíše Smlouva o dílo a ten potom čeká na pokyn developera k zahájení stavební činnosti. Zařídí se i vhodný dodavatel, který poskytne vše potřebné, aby nebyl potřeba subdodavatel. Výstavba probíhá u každého projektu individuálně. Záleží na požadavcích zákazníka, možnosti terénu a okolí a výši rozpočtu. Developer zajišťuje také právní kontrolu a dohled nad vzniklými problémy a následně jejich řešení, aby nevznikly nadbytečné výdaje a projekt generoval co nejvyšší výnosy. [6]

Kvalitně zpracovaná projektová dokumentace zajistí hladší zisk stavebního povolení.

## 2.4.2 Realizační fáze

Jedná se zde o konkrétní přípravě a řízení stavby od sledování financí až po řešení různých problémů a reakce na ně. Pro realizační fázi byly vybrány následující úkoly:

- Příprava a řízení přestavby,
- Zajištění financování,
- Rekonstrukce objektu,
- Kolaudační řízení.

Po získání stavebního povolení se může přestoupit k zabezpečení financování prostředků. Jak již bylo zmíněno, je možné využít vlastní nebo cizí zdroje. Vlastní zdroje se pro velké projekty moc nevyužívají, ty jsou použity pouze v případě menších projektů. Pro většinu developerských projektů se používají cizí zdroje, kterými může být buď bankovní úvěr, který je určený přímo na developerské projekty anebo případně vybrané zálohy od budoucích uživatelů. Nejčastěji se používá bankovní úvěr, který je pro takové projekty specificky vytvořen. Banka zkoumá podnikatelský záměr developera, analyzuje nejpodstatnější jeho části, jako třeba analýzu finančního plánu, vybraného finálního dodavatele, marketing a projektový tým. Identifikují se také rizika spojená s projektem a

vytvoří se plán, jak je nejlépe pokrýt. Banka si vypracuje seznam svých podmínek, za kterých je ochotna poskytnout úvěr (shrnutí a prozkoumání základních informací o projektu, zjištění projektových nákladů). Poté posoudí, v jaké možné maximální výši může poskytnout úvěr, aby se jí na úrocích vrátil patřičný zisk za co nejmenšího rizika. [5]

Vybraný dodavatel zahájí rekonstrukci dle dokumentace. Tento dodavatel bude vybrán na základě zkušeností, důvěryhodnosti, výši nákladů, za které může projekt zhotovit a čas, za který je schopen stihnout práci dokončit.

Jakmile se stavba dokončí, je třeba zkontrolovat splnění podmínek od stavebního úřadu, zda byla stavba postavená v souladu s rozhodnutím o umístění a zdali souhlasí s dokumentací a případně se všemi požadavky od orgánů spojených s projektem. Dále se ověřuje, zda stavba splňuje veškeré technické parametry a není životu nebezpečná nebo neohrožuje životní prostředí. Pokud je vše v pořádku a nejsou zjištěny žádné závady, které by bránily užívání stavby, tak je vydán kolaudační souhlas. Ten opravňuje stavbu k používání. [7]

### 2.4.3 Konečná fáze

Pro konečnou fázi byly vybrány úkoly:

- Odstranění nedodělků a vad,
- Získání kolaudačního souhlasu,
- Pronajmout objekt zájemcům.

Stavební činnost se ukončí ihned poté, co se dopracují nedodělků stavby a odstraní její vady. Finálním krokem je proces kolaudace, kdy veřejná správa udává své podmínky pro vydání kolaudačního souhlasu, na jehož základě je možné projekt využívat. Poté projekt přechází ke komerčnímu využití. Prodejem celého objektu nebo jen jeho částí se projekt převede na konečného zákazníka. Rozdílem je časová a daňová náročnost. Jestliže projekt zůstane developerovi, tak jeho role nekončí.

#### ***Předání smluvených prostor kupujícím nebo nájemníkům***

V rámci zajištění budoucích zisků je celý projekt nebo jeho část nabízena v momentě, kdy ještě nezapočala samotná výstavba. Developerské společnosti i jejich investoři často požadují, aby byly smlouvy uzavřeny z důvodu omezení rizika. Od kupujících nebo případně nájemníků bývá požadována bankovní nebo jiná záruka nebo záloha. Výše je stanovena obvykle v procentech z celkové ceny prodeje. Pokud se jedná o nájem, tak z několikaměsíčního nájemného. U rezidenčních nemovitostí je obvyklé, že developer má už sehnané budoucí zákazníky pro nemovitosti ve formě uzavření smlouvy o smlouvě budoucí. Ty se mohou podepisovat už v momentě, kdy se pro projekt získává stavební povolení. Předání však může proběhnout až po dokončení stavby a úspěšné kolaudaci. V případě neúplně využitých kapacit projektů pokračuje developer nebo případně realitní kancelář v marketingové propagaci. Úspěšný projekt se developer snaží dostat co nejvíce do povědomé veřejnosti, aby vylepšil jeho pozici na trhu. [8]

## 2.5 OVLIVŇUJÍCÍ FAKTORY DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ

Je mnoho faktorů, které ovlivňují projekty. Ony jsou důvodem, proč je každý projekt jedinečný a vyžaduje individuální přístup, protože nikde nejsou stejné podmínky. Tyto faktory mohou být pozitivní, kdy je třeba vybrána atraktivní lokalita, ale také negativní, kdy může být vybráno místo blízko vlakové dráhy, která bude narušovat hlukem klid případných zákazníků. Některé faktory ovlivňují projekt pouze v některé jeho fázi a jiné mohou mít vliv po celou dobu existence. Projekt může být ovlivněn více či méně. Někdy se může stát, že projekt může být ovlivněn tak moc, že je ohrožena jeho existence a že se i nedodělá nebo nějaký menší, který může mít vliv pouze na určitou část, tedy že není ohrožen samotný projekt, ale určitý výstup, který může být i lepší než předpokládaný. Je nutné zmínit, že na faktory se jinak dívá developer i zákazník. Pro někoho může být negativní a pro druhého pozitivní. Během přípravné fáze by měl developer zhodnotit veškeré ovlivňující faktory. Všechny faktory mají vliv na ocenění projektu. Vyhodnocování vlivů všech faktorů má za úkol projektový tým. Nejpodstatnější faktory, které ovlivňují developerské projekty jsou:

- Lokalita,
- Výše nájmu,
- Dostupnost,
- Možnost parkování,
- Vybavení prostorů,
- Služby,
- Územní plán.

### 2.5.1 Lokalita

Ta se obecně bere jako nejdůležitější faktor, ať už u komerčních nebo rezidenčních budov. Má vliv totiž i na další části projektu. I když se může jednat o velmi kvalitní developerský projekt, který nabízí neuvěřitelně nadstandardní vybavení a další, tak pokud se nejedná o atraktivní a dobře dostupnou lokalitu, může to velmi výrazně snížit jeho hodnotu. Dobrou lokalitu lze poznat podle cen pozemků, kdy větší ceny značí, že se jedná o žádanou lokalitu, nemusí tomu tak být vždy. Cena pozemků je také vyšší u významných městských částí. Nemusí být vždy pravda, že území blíže centru jsou atraktivnější. V dnešní době lidé častěji vyhledávají klid na okraji měst. Jelikož v centru už nebývá často volné místo, pro výstavbu nových budov, tak je i obtížnější realizace projektů zde, protože se musí renovovat starší budova nebo úplně strhnout úplně odstranit, což je samozřejmě nákladnější. Kritéria žádané a atraktivní lokality jsou dobrá dopravní dostupnost, dostatek občanské vybavenosti, vhodný terén, dostatek zeleně a jiné více individuální faktory.

### 2.5.2 Výše nájmu

Tento faktor by se dal také použít, jako nejdůležitější, protože hodně lidí se dívá jenom na peníze a aby co nejvíce ušetřili, takže jsou ochotni jít dolů ze svých nároků. Nicméně během posledních let, kdy jde ekonomika mírně nahoru, se lidé nebojí si připlatit na větší komfort, ať už u kancelářských nebo u rezidenčních prostorů. Pokud má tedy projekt vyšší nájem, ale zase dobrou nabídku v ostatních směrech, neměl by mít problém se svou

života schopností. Díky velké konkurenci se začíná zvedat kvalita nabízených prostorů. Tomu se mozeřejmě pomáhá i zlepšující se ekonomická situace. Ideální výše nájmu se dá určit díky dobře zmapovanému trhu.

### **2.5.3 Dostupnost**

Myšleno hlavně ve smyslu dopravní dostupnosti. Tento faktor má vliv jak na samotnou finální verzi projektu, tak i během jeho realizace, jelikož dobrou dostupnost ocení i zákazník, tak i stavební firma. Důležitá je dostatečná kapacita komunikace, která by měla být napojena na významnější komunikaci, případně na dálnici. Požadavky na dostupnost se liší podle typu nemovitosti. Nákupní centra mají jiné než kancelářské budovy. Nákupní centra se obvykle stavějí na periferiích měst, blízko nebo v přímém napojení na významné silniční tepny. Administrativní budovy se snaží být víc v centru města a řeší dopravní dostupnost jak příjezdové, tak odjezdové stránky a také dostupnost na zastávky městské hromadné dopravy. U menších měst se dívá na možnost napojení na nějakou větší komunikaci, případně vlakové a autobusové zastávky.

### **2.5.4 Možnost parkování**

Tento faktor je velmi blízko s dostupností a lokalitou. Je dáno, že čím je lokalita blíže centru města, tím je komplikovanější dostupnost a problém s nedostatkem parkovacích míst. Nynější zákazníci na kancelářské prostory mají velké nároky na dostatek parkovacích míst. Často se požadují parkovací stání přímo v objektu, obvykle jako podzemní garáže. Nicméně pouze několik projektů je schopno obstarat dostatečný počet parkovacích míst v poměru k trvalým pracovním místům v rámci projektu uvnitř budovy. Řešit otázku parkovacích míst je třeba už u plánování projektu, protože developer k tomu nutí také dotčené orgány státní správy v rámci stavebního řízení. Stavební úřad vyžaduje během stavebního řízení doložit výpočet dopravy v klidu. Tento výpočet upravuje norma ČSN 736 056. Jejím předmětem je návrh a posouzení parkovacích a odstavňích ploch, které se nacházejí na veřejně přístupných komunikacích. [9]

### **2.5.5 Vybavení prostorů**

Tento faktor je důležitější spíše pro administrativní budovy, kdy se zákazník zajímá o vybavení kancelář nebo o možnostech vybavení. Pokud není nájemce domluven dopředu, zůstávají kanceláře i bez vybavení a čeká se, až se najde nájemce a následně se prostory vybaví dle jeho požadavků. Projekty, které už mají předem dohodnutého budoucího nájemce, se budují tak, aby splnily jeho požadavky. Developer má za úkol zaručit určitý standard technického provedení budovy a zajištění kvalitních prvků a materiálů. Vybavení se nemusí týkat jen kancelářů. V dnešní době je spousta projektů, které nabízejí kompletně vybavené byty.

### **2.5.6 Služby**

Může se myslet buď služby nabízené přímo v rámci objektu nebo také v jeho okolí. Tento faktor je spojený s lokalitou, dalo by se říct totiž, že určuje její atraktivitu. I když se jedná o lokalitu daleko od centra města, pokud je nabízeno dostatek služeb okolí, může se jednat o žádanější než v někde blízko centra. Tento faktor je taky spojený s vybavením prostorů. Společnosti často vyhledávají prostory, které by zajistily spokojenost jejich zaměstnanců, na kterou má vliv samotný objekt, tak i jeho okolí, proto úspěch developerského projektu přímo závisí na kvalitě nabízených služeb. Služby, které nabízí samotný objekt, zajišťuje developer. Služby okolí totiž

ovlivnit nedokáže a je jenom na něm, jak si dokáže poradit s nedostatkem, případně jak propagovat to, že je v okolí dostatek služeb. Úlohou manažera (asset, facility i property) je zajistit vysokou kvalitu a stabilitu. Může zde spadat třeba zajištění recepce, úklidové nebo údržbářské práce, trafika, restaurace, kavárny, bankomaty, ošetřovna, ostraha, parkoviště, možnost nákupu potravin nebo zajištění zeleně. Důležité je také zajištění nájemních smluv, které budou vyhovovat všem stranám. Veškeré náklady spojené s dobrým fungováním by měly být zahrnuty v nájmu. Pokud se jedná o větší komplex, můžou být prostory, které nejsou určeny pro kanceláře nabízeny jako možnost otevření kavárny nebo čajovny. Čím víc služeb, tím se stává objekt atraktivnější a žádanější. Nabízené služby nemusí být hned od začátku všechny, ale můžou se postupně přidávat. Služby okolí můžou buď nahradit nedostatky služeb objektu anebo je doplňovat a vytvořit tak velmi žádaný komplex. Objekty blízko centra většinou nemusí mít tolik vlastních služeb, jelikož v okolí centra se jich tu koncentruje nejvíc. Nemusí to ovšem tak být. Vytváření služeb je tedy důležité tam, kde je tato koncentrace malá a mohlo by to ohrozit úspěch projektu.

### 2.5.7 Územní plánování

Cílem územního plánování je vytvářet předpoklady pro výstavbu a pro udržitelný rozvoj území, spočívající ve vyváženém vztahu podmínek pro příznivé životní prostředí, pro hospodářský rozvoj a pro soudržnost společenství obyvatel území a který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by ohrožoval podmínky života generací budoucích.

Územní plánování zajišťuje předpoklady pro udržitelný rozvoj území soustavným a komplexním řešením účelného využití a prostorového uspořádání území s cílem dosažení obecně prospěšného souladu veřejných a soukromých zájmů na rozvoji území. Za tím účelem sleduje společenský a hospodářský potenciál rozvoje. [10]

Orgány územního plánování postupem podle tohoto zákona koordinují veřejné i soukromé záměry změn v území, výstavbu a jiné činnosti ovlivňující rozvoj území a konkretizují ochranu veřejných zájmů vyplývajících z tohoto zákona a zvláštních právních předpisů. [10]

Územní plánování ve veřejném zájmu chrání a rozvíjí přírodní, kulturní a civilizační hodnoty území, včetně urbanistického, architektonického a archeologického dědictví. Přitom chrání krajinu jako podstatnou složku prostředí života obyvatele a základ jejich totožnosti. S ohledem na to určuje podmínky pro hospodárné využívání zastavěného území a zajišťuje ochranu nezastavěného území a nezastavitelných pozemků. Zastavitelné plochy se vymezují s ohledem na potenciál rozvoje území a míru využití zastavěného území. Úkoly územního plánování jsou zejména:

- Zjišťování a posuzování stavu území, jeho přírodní, kulturní a civilizační hodnoty,
- Stanovování koncepce rozvoje území,
- Prověřování a posuzování potřeby změn v území (přínosy změn, problémy s nimi spojené a rizika),
- Stanovování urbanistických, architektonických a estetických požadavků na využívání a uspořádání území,
- Určit pořadí provádění změn,
- Vytvořit podmínky pro snížení ekologického nebezpečí.

Dalším úkolem je také posouzení vlivů politiky územního rozvoje nebo územního plánu na udržitelný rozvoj území (§ 18 odst. 1). Pro účely tohoto posouzení se zpracovává vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj území. Jeho součástí je také vyhodnocení vlivů na životní prostředí s náležitosti stanovenými v příloze k tomuto zákonu, včetně posouzení vlivu na předmět ochrany a celistvost evropsky významné lokality nebo ptáčích oblastí [10]

Územně plánovací podklady tvoří územně analytické podklady, které zjišťují a vyhodnocují stav a vývoj území a územní studie, které ověřují možnosti a podmínky změn v území. Slouží jako podklad k pořizování politiky územního rozvoje, územně plánovací dokumentace, jejich změně a pro rozhodování v území. [10]

### **Územní plán**

Jedná se o soubor textových a grafických dokumentů, které regulují výstavbu v určitém území a navrhuje, jak by bylo ideální jejich zastavění. Může se jednat o území celé obce nebo i jenom jeho části. Tento plán ovlivňuje právě projekt tak, že říká, jak by daná oblast měla být zastavěna a jak se území bude vyvíjet. Představuje výsledek územního plánování a v daných souvislých podrobnostech upřesňuje a rozvíjí cíle územního plánování. Určuje taktéž, jakým způsobem se území bude dále vyvíjet. Vypracovat ho není jednoduché a jedná se mnohdy o proces trvající několik let. Zpracování musí proběhnout tak, aby plán co nejdéle fungoval a dalo se z něj čerpat co nejdéle. Projednává se taktéž s obyvatelstvem, protože je tvořený hlavně pro ně. Během dlouhé doby vypracování musí ten, co jej vypracovává předpovídat různé možné scénáře, které mohou plán změnit a využití ploch plánovat tak, aby byl brán ohled na tyto scénáře.

Skládá se ze dvou částí, a to výkresové a textové. Výkresová je barevně a pomocí zkratk v mapě vymezuje funkční využití ploch, které územní plán povoluje. Textová představuje popis a právní ošetření možností funkčního využití ploch. Pojednává o tom, k čemu lze pozemky využít, jaké stavby jsou možné a které naopak nejde postavit na tomto místě. Dále také vymezuje omezující podmínky, které mohou být výška stavby nebo zastavěnost.

Územní plán by neměl regulovat možnosti případných investorů ve velké míře, protože by mohl zabránit přirozenému rozvoji území. Ve většině případech přihlíží na zájmy veřejné než soukromé. Podle zákona č.183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu jsou obce povinné mít svůj vlastní územní plán. Pokud jej nemá, tak je další rozvoj a vývoj v obci nulový. Kvalitně vypracovaný plán, který bere v úvahu dlouhodobý horizont času by se měl měnit pouze ze závažných a dobře argumentovaných důvodů. [10]

## **2.6 RIZIKA DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ**

Pod rizikem si můžeme představit situaci, které se chceme vyhnout, obecně to znamená nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty nebo zničení. Rizika bychom tedy měli brát jako možnosti, že je určitá pravděpodobnost, že dojde k události, která negativně ovlivní vývoj projektu. Nesmíme to ovšem brát jako teoretickou možnost, jelikož většinou nejde nic dokonale podle plánu. Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, tento pojem se chápe různě:

- Možnost vzniku ztráty,
- Nejistota dosažení výsledků,

- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného,
- Situace, kdy určitý jev přesáhne míru očekávání,
- Negativní odchylka od cíle (čisté riziko),
- Chybná rozhodnutí,
- Investiční riziko (špatný vývoj aktiv),
- Možnost naplnění pravděpodobné hrozby. [11]

Vyjmenovaná rizika představují ekonomickou hrozbu, nicméně nemusí se jednat jenom o ně. Existují další druhy rizik, která mohou přerušit projekt:

- Politická,
- Teritoriální,
- Bezpečnostní,
- Právní a případně spojená s odpovědností za škodu,
- Předvídatelná a nepředvídatelná
- Specifická (pojištění, lidská chyba apod.). [11]

Většinou se na tyto události díváme negativně ze strachu, že přinesou špatné výsledky, nicméně, existují však také možnosti vytvoření pozitivního rizika, kdy naopak přijdou vyšší zisky a větší úspěchy. Podstoupení rizika neznámá, že očekávaný výsledek je maximální, a le může být překonán. Výjimečné výsledky, ať už dobré nebo špatné, nemusí znamenat nutně konec, měly by upoutat naši pozornost a donutit se zamyslet, co je příčinou jejich vzniku a jak jim případně zabránit. V podstatě je možné definovat přístup k riziku třemi způsoby:

- Averse (vyhýbání se velkému riziku a zaměřování na jistotu),
- Sklon k riziku (vyhledávání rizikových projektů),
- Neutrální postoj (kombinace, cesta mezi).

Většinou se lidi charakterizují neutrálním postojem, záleží na získaných informacích. Postoj je také ovlivněn zkušenostmi ze života a předchozích rozhodnutí. [11]

### 2.6.1 Analýza rizik

Prvním krokem procesu snižování rizik je jejich analýza. Obvykle tímto chápeme definováním hrozeb, určení pravděpodobnosti jejich vzniku a jaký budou mít dopad na projekt, tedy stanovení jejich závažnosti. Následuje řízení rizik, která zahrnuje:

- Identifikace aktiv,
- Stanovení hodnoty aktiv (určení hodnoty a významu),
- Identifikace hrozeb a slabín (zranitelnost),
- Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti (určit šanci výskytu a míry zranitelnosti).

Tato první fáze se jmenuje identifikace rizik. V následné fázi se vyhodnocují identifikovaná rizika, kdy musíme:



- Posoudit dopady naplnění hrozeb,
- Stanovit úroveň rizik,
- Rozhodnout, zda jsou akceptovatelná či nikoliv.

Pro efektivní řešení problémů, a to v každé oblasti, je nesmírně důležité udělat kvalitní analýzu, která je prvním krokem k úspěšnému řízení rizik. Tento krok se nesmí podcenit, jelikož by mohlo následovat špatné vyhodnocení nebezpečí problému či vůbec jeho nepochopení. Klasifikace rizik představuje stálé uvažování o možnosti poškození, která mohou být způsobena vyplněním hrozeb a je nutné vzít v potaz potencionální důsledky. Nesmí se na ně nikdy zapomenout. Z analýzy je poté možné vyvodit několik řešení, které jsou:

- Provést náležitá opatření pro snížení rizika,
- Vědomé akceptování rizik, za předpokladu, že není ohrožena činnost,
- Vyhnout se,
- Přenesení rizika na třetí stranu (transfer).

Veškeré výsledky hodnocení rizik pomůžou určit odpovídající kroky, určení priorit při zvládnutí a následné realizaci potřebných opatření určených k zamezení výskytu. Tento proces se nemusí provést jen jednou, ale i vícekrát. Je důležité si určit míru odstranění rizik, protože snaha o odstranění všech by mohla vézt k velkým nákladům, které by mohly ohrozit chod projektu. Mezi základní pojmy analýzy rizik patří:

- Aktivum,
- Hrozba,
- Zranitelnost,
- Protiopatření,
- Riziko.

Aktivem se míní všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením určité hrozby. Hrozbou se může rozumět síla, událost, osoba nebo aktivita, která má nežádoucí vliv na projekt a může způsobit poškození nebo i zastavení činnosti. V případě zranitelnosti se jedná o nějaký nedostatek nebo slabinu projektu, kterou hrozba může využít pro vznik nežádoucího stavu. Protiopatření je proces nebo postup, který byl navržen pro zmírnění nebo eliminaci hrozby nebo snížení zranitelnosti. Jak již bylo zmíněno, riziko nejde přesně a jednotně definovat, ale obecně se jedná o ohrožení aktiva (něčeho důležitého pro pokračování projektu). [11]

## 2.6.2 Řízení rizik

Jedná se o proces, při kterém se manažer snaží zamezit působení existujících nebo případně budoucích rizikových faktorů. Navrhuje řešení, která pomáhají zamezit účinek těchto nežádoucích vlivů, a naopak umožňují využít příležitosti působení vlivů pozitivních. Tato problematika je velice obsáhlá a různá. Součástí řízení rizik je také rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů (ekonomických, technických, sociálních, politických atd.) management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává. Poté navrhne optimální řešení. Důležitá je v tomto ohledu zpětná vazba, která umožňuje širší pohled. Typickým rizikem pro stavební práce je projektové riziko. To vyplývá ze špatného řízení projektu. Řízení a zhodnocení rizika projektů obsahuje tyto kroky, které by měly být prováděny opakovaně a v případě velkých projektů nepřetržitě:

- Rozpoznání rizika,
- Vyhodnocení rizika,
- Vytvoření rizikových plánů,
- Sledování a řízení rizika. [26]

Ideálními způsoby pro rozpoznání rizika jsou kontrola seznamu připravených úkolů, časového harmonogramu a diskutovat s odborníky. Oblastí, kde se vyskytují rizika a na které je třeba si dávat pozor je hodně. Může se jednat o riziko ekonomické, kde se může stát zvýšení cen ať už v oblasti lidských zdrojů anebo zdražení materiálu. Dalším rizikem může být finanční, kdy se může zvednout cena externích zdrojů nebo zpoždění záloh od zákazníků. Dále se může jednat o technické riziko, kdy může být používána nedostatečná technologie nebo špatně zaškolený personál obsluhy, chybná projektová dokumentace, v případě starých budov se může jednat o neočekávané technické problémy se samotnou konstrukcí, špatná kvalita materiálu, nedodržení předpisů anebo nějaká mimořádná událost. Problémem může být i pokles poptávky, který se může objevit u dlouhodobých projektů nebo naopak vznik konkurenčního projektu, který se zdá atraktivnější. V neposlední řadě je zde riziko, které představuje čas, tedy zdržení se s nějakým krokem a následně nestíhání časového harmonogramu. Pokud se nějaké riziko podcení, tak jeho dopad může mít za důsledek i zrušení celého developerského projektu. Riziko nepodstupuje jenom developer, ale i všichni zúčastnění čili investoři a dodavatelé. [11]

### **2.6.3 Metody a způsoby hodnocení rizik**

Vyhledávání rizik je jedním ze základních předpokladů pro zajištění úspěchu developerských projektů. Obsahuje několik dílčích úkonů, na jejichž základě se nastavují pracovní a technologické postupy. Patří sem analýza rizik, jejich identifikace a finální hodnocení.

#### ***Bodová metoda***

Pro tento projekt byla vybrána bodová metoda. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod pro hodnocení rizik. Míra (velikost) rizika je kombinací pravděpodobností výskytu rizika a možné závažnosti následku rizika. [12]

Tab. č. 1 - Hodnocení pravděpodobnosti rizika (vlastní zpracování dle 12)

Pravděpodobnost vzniku rizika	Popis	Hodnota
Výskyt trvalého ohrožení	trvalé ohrožení	1
Častý výskyt	velmi často opakovaný výskyt událostí, a le nejedná se o trvalé ohrožení	2
Občasný výskyt	událost vznikne několikrát	3
Možný výskyt	událost není příliš pravděpodobná, a le nelze ji vyloučit	4
Nepřavděpodobný výskyt	ojedinělý výskyt nežádoucí události	5
Téměř nemožný výskyt	vznik této události je téměř nemožný	6

Pravděpodobnost vzniku rizika se označuje písmenem P. V následující tabulce můžeme vidět závažnost následků rizika a jim přiřazené hodnoty.

Tab. č. 2 - Závažnost následků rizika (vlastní zpracování dle 12)

Závažnost následků rizika	Popis	Hodnota
a – zanedbatelné riziko	nevyžadující zásah mimo tým, který je součástí projektu	4
b – lehké riziko	vyžadující externí zásah, a le neohrožuje chod projektu	3
c – těžké riziko	vyžadující externí zásah a ohrožení dočasného přerušení chodu projektu	2
d – kritické riziko	možnost velmi dlouhého pozastavení nebo úplné zrušení projektu	1

Závažnost následků rizika má označení Z.

Výsledná míra rizika je stanovena jako součin pravděpodobnosti vzniku rizika a závažnosti možných následků. R – míra rizika, P – pravděpodobnost výskytu, Z – závažnost následků, tedy  $R = P \times Z$ .

Tab. č. 3 - Výsledná míra rizika (vlastní zpracování dle 12)

Pravděpodobnost vzniku rizika	Hodnota	Závažnost následků			
		a=4	b=3	c=2	d=1
Výskyt trvalého ohrožení	1	4	3	2	1
Častý výskyt	2	8	6	4	2
Občasný výskyt	3	12	9	6	3
Možný výskyt	4	16	12	8	4
Nepřirozený výskyt	5	20	15	10	5
Téměř nemožný výskyt	6	24	18	12	6

Přijatelnost rizika musí mít alespoň 2 stupně (přijatelné, nepřijatelné), může být ale vícestupňová. Čím více má přijatelnost rizika stupňů, tím je jemněji odstupňovaná. Následně nám vyjde bezpečnost – hodnocení rizika.

Tab. č. 4 – Výsledné hodnocení rizik (vlastní zpracování dle 12)

Rozdělení skupin	Hodnoty	Popis
I. skupina	1 - 4	nepřijatelné riziko
II. skupina	5 - 9	nežádoucí riziko
III. skupina	10 - 16	přijatelné riziko
IV. skupina	18 - 24	akceptovatelné riziko

Podle výsledné hodnoty rizika se zařadí do příslušné skupiny. Pokud spadá riziko do I. skupiny, tak daná činnost nesmí být započata anebo se v ní nemůže pokračovat do té doby, než bude riziko redukováno. U rizik II. skupiny jsou nutná bezpečnostní opatření a následná kontrola jejich dodržování. Bez toho není možné bez ohrožení v projektu pokračovat. III. skupina představuje nepřilíživá významná rizika, která je třeba monitorovat a kontrolovat. Rizika poslední IV. skupiny nepotřebují žádná zvláštní opatření. Rozdělení a návrhy k jejich předejitím rizik provede property manažer během přípravné fáze developerského projektu.

## 2.7 NÁJEMNÉ

Stanovení ideální výše nájemného představuje klíčový krok k tomu, aby byl pronájem nemovitosti úspěšný a výdělečný. Při sjednání nižšího nájmu než, který nám umožňuje trh se snižuje zbytečně zisk, a naopak při nastavení příliš vysokého nájemného může odradit potencionální uživatele. Nastavení vyšší ceny může vézt také k tomu, že se případný zájemce ani neozve, proto je dobré mít zmapovaný trh a znát své prostředí.

Mezi subjekty nájmu patří pronajímatel a nájemce, viz zákon č. 89/2012 občanský zákoník (§ 2205 až § 2214).

Pojem „nájemné“ představuje platbu za užívání daného objektu. Výše nájemného je určena nájemní smlouvou, která je uzavřena mezi pronajímatelem a nájemcem. Pronajímatel nemůže podle ustanovení zákona o cenách č. 526/1990 Sb. zneužívat svého postavení k tomu, aby dosáhl nepřiměřeného zisku na nájemci. Nesmí také požadovat neoprávněné náklady. Taktéž nájemce nesmí zneužít svého hospodářského postavení ve prospěch nákupu za cenu, která nedosahuje oprávněných nákladů. Pokud nebyla v nájemní smlouvě stanovena výše nájemného, nájemce platí tzv. obvyklé nájemné, jehož částka je přiměřená věci a místním okolnostem. [13]

Strany si ujednají nájemné pevnou částkou, která se většinou sjednává za jeden měsíc. Pokud se tak nestane má pronajímatel právo na vytvoření nájemného v takové výši, jaká je v den uzavření obvyklá cena nájmu za obdobných smluvních podmínek. [13]

## 2.8 BROWNFIELD

Jedná se o nemovitost, která je minimálně využívána nebo vůbec. Nemovitými věcmi jsou pozemky a podzemní stavby se samostatným účelovým určením, jakož i věcná práva k nim, a práva, která za nemovité věci prohlásí zákon. Stanoví-li zákon, že určitá věc není součástí pozemku, a nelze-li takovou věc přenést z místa na místo bez porušení její podstaty, je i tato věc nemovitá.

Vznikají většinou po ukončení nějaké činnosti, většinou průmyslové nebo zemědělské, a následném ponechání ladem. Jsou to tedy nevyužívané neboli neefektivně využívané území. Přitom může jít o pozemek, budovu nebo celý areál kombinující zastavěnou i nezastavěnou plochu. Patří sem nevyužívané zemědělské a průmyslové stavby nebo areály, nevyužitá skladovací prostory, staré dopravní stavby, prázdné administrativní budovy, bývalé vojenské prostory, opuštěná kulturní a nákupní centra, ale také nevyužitá obytné budovy. Často jsou vlastněné veřejnými subjekty, které je neopravují a nedostatečně udržují. Taková území bývají velmi často nákladná na případnou obnovu nebo na přestavění a veřejné subjekty nemají dostatek peněz na případnou rekonstrukci. Velký problém jsou hlavně pro menší města, protože je zde menší pravděpodobnost výskytu nějakého bohatého investora, a proto mnoho lidí volí volbu odstěhování do větších měst. Taková území jsou tedy podporována dotacemi. Příležitost pro řešení brownfieldů využívají developéři ve velkém počtu i u nás v České republice. [14]

### 2.8.1 Brownfieldy v České republice

Podle odhadů Ministerstva průmyslu a obchodu se od roku 2008 nachází v naší republice přes jedenáct tisíc brownfieldů. Často jsou tato území důkazem technického, architektonického nebo urbanistického pokroku

minulých let. Z jednoho pohledu vytvářejí pro investory příležitost nastartovat nové projekty, ale na straně druhé představují ekologickou zátěž, jejíž odstranění požaduje vysoké investice.

Databázi brownfieldů u nás zpracovává agentura CzechInvest, která je dle jednotlivých kritérií eviduje a připravuje ke srovnání v jednotlivých krajích. Současně existují také přehledy brownfieldů, které si pro své vlastní účely vedou jednotlivé kraje. Počty nevyužitých lokalit se se ovšem značně liší, což není způsobeno skutečným rozdílem, ale odlišnou metodikou, kterou kraje používají. Některé evidují pouze pozemky, které jsou zbaveny ekologické zátěže a jsou již připravené pro investory a některé mají ve svých seznamech každou nevyužitou plochu.

Největší podíl mají podle národní databáze na tuzemských brownfieldech někdejší průmyslové objekty, následují pak areály dříve využívané pro zemědělství či občanskou vybavenost. Zatím nejmenší zastoupení mají v databázi objekty sloužící původně cestovnímu ruchu, těžbě surovin nebo dopravě. Necelá polovina brownfieldů v České republice má rozlohu do 1 ha, asi desetina má potom rozlohu nad 10 ha. Mezi největší se řadí zpravidla bývalé průmyslové areály a zejména vojenské objekty a prostory, plošně nejmenší jsou jednotlivé budovy dříve využívané k bydlení či jako budovy občanské vybavenosti. [15]

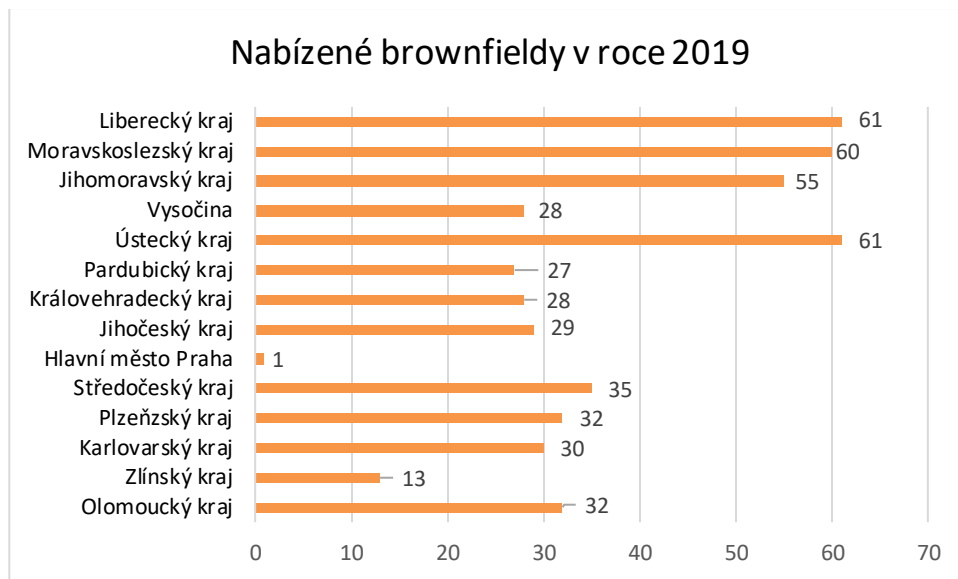
## 2.8.2 Analýza brownfieldů v České republice

Přesný počet brownfieldů v Česku lze jen těžko určit. Podle Národní strategie regenerace brownfieldů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR z roku 2008 se v České republice nachází přes 11 tisíc území, které můžeme jako brownfieldy definovat. Nicméně pro zařazení konkrétního vytipovaného brownfieldu do národní databáze je ovšem kromě splnění řady kritérií nutný také souhlas majitele pozemku či budovy. V databázi CzechInvestu se v roce 2019 nacházelo 491 území, která byla připravena pro investory.

Brownfieldy se člení podle původního využití na:

- Průmysl,
- Zemědělství,
- Občanskou vybavenost,
- Cestovní ruch,
- Doprava,
- Bydlení,
- Těžba surovin,
- Vojenské areály, kasárny a střelnice,
- Jiné.

Každý kraj má v rámci své databáze odlišný přístup k zaregistrování svých brownfieldů, některé uvádějí pouze ty, které jsou již připravené pro investory a jiné se snaží ukázat všechny opuštěné a nespravené lokality. V následujícím grafu je možné vidět počty brownfieldů možných k investování, které byly nabízeny v jednotlivých krajích v roce 2019. [16]



Graf č. 1 - Počet brownfieldů v jednotlivých krajích v roce 2019 (Vlastní zpracování dle 16)

## 2.9 MANAGEMENT

Jelikož tato práce je zaměřena na property management u administrativní budovy, tak k jeho lepšímu pochopení je nutné znát význam a užitek samotného managementu.

Jedná se o činnost vykonávanou manažery. Managementem se rozumí proces koordinace práce různých lidí se snahou zajistit, aby vše bylo provedeno efektivně, účinně, levně a v očekávaném čase. Jedná se tedy o řízení lidí. Efektivitou se myslí dosahování cílů, účinností na užití zdrojů (dělat větší výstupy než vstupy). Hlavní je se řídit heslem: “Dělat správné věci a správně.” [17]

### 2.9.1 Funkce managementu

Mezi ně patří obchodní funkce. Jedná se o nejdůležitější funkci v rámci prosperity. Musí vycházet z marketingu a zaměřovat se hlavně na zákazníka. Zahnuje dále průzkum trhu, posouzení konkurenceschopnosti, určení parametrů produktu nebo služby, reklama, propagace a prodej. Další funkcí je výrobní. Tato funkce se musí zaměřit na výrobu kvalitních, zajímavých a chtěných výrobků. Technická funkce rozhoduje o technickoekonomických parametrech produktu. Dále je zde personální funkce. Ta se zabývá přijímáním, přípravou, výběr pracovníků a následné jejich řízením. Je s tím spojeno i dostatečné sociální zabezpečení a příprava mladých pracovníků. Ekonomická funkce má za úkol předvídat a ovlivňovat vývoj. Patří zde také zajišťování finančních zdrojů a hospodaření s nimi. Hodnocení ekonomických výsledků je jedním ze základních podkladů pro manažera a analýzy rizika.

### 2.9.2 Charakteristika jednotlivých prvků managementu

Management je spojen s činnostmi a úkoly, které jsou typické pouze pro manažerskou práci. Tyto činnosti bývají často podceňovány a nedoceny, přitom jejich správné provedení může znamenat mnohem hladší průběh různých projektů. Tyto činnosti jsou:

- Plánování,

- Organizování,
- Stimulace,
- Kontrola.

Plánování zahrnuje výběr cílů a následně úkolů a činností, které je nutné splnit pro dosažení vybraných cílů. Vyžaduje to tedy přemýšlení o možné budoucnosti, jak vykonávat činnosti správně a zhodnocení podmínek pro jejich realizaci. Jedná se tedy o první krok, ze kterého vychází vše ostatní. Důležitá je volba správné strategie. Organizování je důležité přesně definovat požadované činnosti a správně je seskupit a přiřadit pracovním skupinám lidí, kteří se na o hodí nejlépe. Stimulaci lze chápat jako využití působení vnějších podmínek na lidi v organizaci tak, aby je pozitivně motivovala k lepším výkonům a větší spokojenosti. Správné zaměření stimulace může vyvolat zájem o práci a sebeuspokojení pracovníků. Kontrola je zaměřena na měření výkonů práce a její kontrolování. Má zajistit, že vše jde podle plánu a dodržuje se určená strategie. V případě odchylek od očekávání se musí zjistit, kde je chyba. Kontrol může být několik, ať už před daným projektem, během něho nebo až konečné zkontrolování stavu. [17]

### 2.9.3 Projektový management

Projektovým managementem rozumíme soubor organizačně řídicích kroků spojených s vytvořením závěrečného produktu. Jako podmínka dosažení cíle je důležitá koordinace a integrace všech činností. Projektové řízení obsahuje vztahy s externími organizacemi, fungování plánování, kontroly, koordinace a tvorbu zásad a podmínek organizačních mechanismů. Projekty jde charakterizovat:

- Cílovou orientací,
- Koordinované navazující a propojené činnosti,
- Začátkem a termínem požadovaného pro jeho ukončení,
- Neopakovatelností a jedinečností. [18]

Podmínkou pro existenci a možnosti realizace je mít projekt manažera nebo oddělení pro řízení projektu. Obojí musí být vybaveno právy a odpovědností za daný projekt. Většinou bývá vytvořen tým, který pracuje na daném projektu pod vedením manažera nebo oddělení určené pro řízení projektu. Projektovým manažerem bývá někdo, kdo má odpovědnost za komplexní řízení developerského projektu, výstupy a další členy projektového týmu. Povinnost zajištění řízení, vedení a koordinaci má po celou dobu ve všech fázích projektu, jelikož každá fáze má své specifické úkoly a projektový manažer musí zajistit jejich plnění, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. [18]

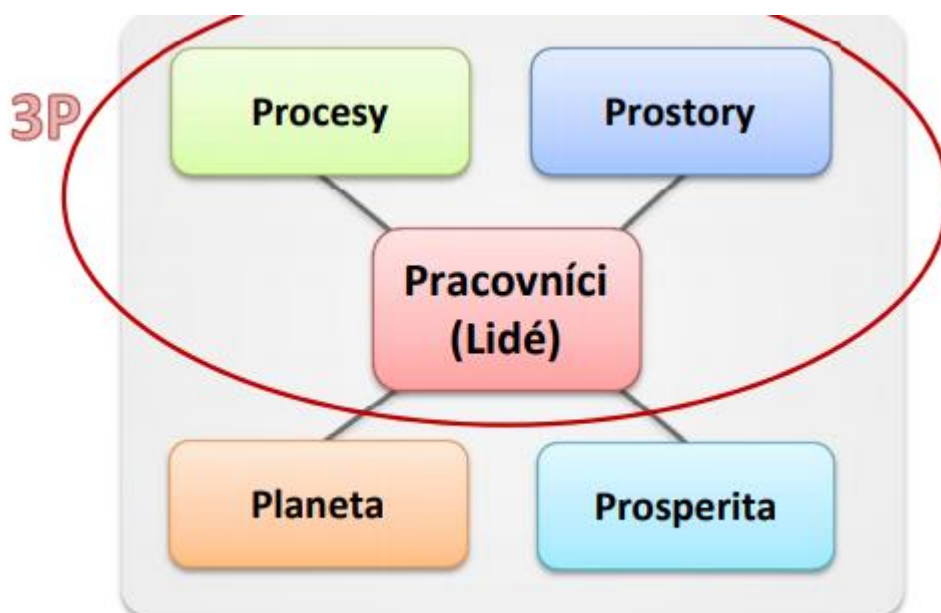


Obr. č 4 - Hlavní oblasti projektového managementu (vlastní zpracování dle 18)



## 2.9.4 Obecný facility management

Jedná se o metodu, které jde o to v organizaci sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, která v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, technických a humanitních věd. Tato definice se označovala pod pojmem 3P, nicméně byla rozšířena o pojmy „planeta“ a „prosperita“ a přejmenována na 5P. Planeta znamená ekologickou šetrnost k přírodě a prosperitou se rozumí ekonomická efektivita a profit pro klienta. [19]



Obr. č. 5 – Definice 5P (dle 19)

Správa nemovitostí byla považována za relativní nováčka v oblasti nemovitostí a AEC (architektura, strojírenství a stavebnictví). Je to proto, že byl viděn v tradičním smyslu pro úklid, úklidové služby, opravy a údržba. V současné době zahrnuje správu nemovitostí, finanční řízení, řízení lidských zdrojů, zdraví, bezpečnosti, ochrany a životního prostředí (HSSE), řízení změn a řízení smluv, kromě drobných budov práce, údržba budov, technická údržba budov, domácí služby a dodávky energií. Tyto poslední tři oblasti jsou možná nejviditelnější. [20]

Může zahrnovat i jiné činnosti než obchodní služby. Tyto funkce se označují jako jiné než základní funkce a liší se v jednotlivých oblastech podnikání. Facility management také podléhá neustálé inovaci a rozvoji, jelikož je pod tlakem na snižování nákladů a přidávání hodnoty k hlavní činnosti. [21]

Specifická je oblast prostorů, kterou zajišťuje property management. Nejedná se jenom o jejich správu, ale zajištění komfortu, který je důležitý pro uživatele daných prostor. Ve správně vybudovaném prostoru mohou totiž plně využít svých schopností. Součástí je také úspora režijních nákladů (režie zásobovací, výrobní, správní a odbytová). Soustředí se ale také na potřeby lidí, kteří jsou zapojeni v hlavní činnosti podniku. Jedná se tedy o obor, který plánuje a poté provozuje všechny podpůrné činnosti. Ukazuje, že se nesmí dívat jen na primární zaměření, ale také na komfort zaměstnanců, který zajišťuje lepší výkonnost. Mezi podpůrné činnosti patří:

- Infrastruktura podniku,
- Řízení pracovních sil,
- Technologický rozvoj,
- Obstaravatelská činnost.

Zajišťováním řízení těchto činností vede k rozvoji podniku, jelikož zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti.

Pod facility manažerem si můžeme představit osobu, která nese zodpovědnost za řízení procesu, který provádí podpůrné služby. Aby mohl dostat své zodpovědnosti, musí mít nutné profesní zkušenosti. Musí dbát na správné plnění podpůrných činností, a to jak na straně organizace, tak i klienta a odpovídá vedení za bezproblémový chod povinností, které mu byly svěřeny. Jeho role, jakožto lídra je důležitá, protože úspěch je stavěný na těch, kteří umějí komunikovat s lidmi a vystupují jako správní profesionálové. Krom znalostí jsou potřebné taky praktické zkušenosti a dobré sociální citění. Mezi podstatné znalosti můžeme zařadit schopnost kreativity a nápaditosti, zdravý rozum, vzdělání, nebát se experimentovat s novými nápady a celkovou životní zkušenost. [22]

### 2.9.5 Obecný asset management

Asset managementem se míní správa aktiv v oblasti infrastruktury. Je kombinací řídicích, finančních, ekonomických, inženýrských a jiných postupů aplikovaných na hmotné majetek s cílem poskytnout nejlepší cenu služeb za příslušné náklady. Zahnuje řízení celého životního cyklu a včetně projektování, výstavby, uvedení do provozu, provozu, údržby, opravy, úpravy, výměny a vyřazování (fyzických a infrastrukturních prostředků). [23]

Má za úkol zajistit svému majiteli vždy optimální hodnotu jeho majetku. Optimální hodnotou se rozumí komerční, funkční nebo estetická hodnota, která majiteli nemovitosti přináší v požadované době maximální přínos. Cílem bývá udržet majetek v co nejvyšší komerční hodnotě, pokud ovšem majitel chce, může být zohledněna i jiná než pouze finanční hodnota. Podstatnou složkou asset managementu je též investiční strategie a její realizace, která souvisí s rozvojem majetku. Zkrátka je důležité oddělit nové investice od investic do údržby majetku a zajistit optimální životnost majetku. [24]

Úkol asset manažera je tedy pečovat o majetek jako takový. Nestará se o spokojenost zákazníků. Jsou to správci aktiv mají konečné slovo v rozhodnutích o správě majetku. Spolupracují s klienty a zajišťují jejich nejlepší zájmy. Po asset manažerech se požadují dobré analytické dovednosti. Dále je musí být rozhodný a aby se správně rozhodnul na základě faktů. Podstatná je také jeho schopnost komunikace, aby svá rozhodnutí uměl vysvětlit a prezentovat. Stejně jako u každé manažerské pozice i u asset manažera hraje roli tzv. „time management“, čili správné rozvržení času. K dalším schopnostem patří taktéž vlastní iniciativa, tedy hledání a využívání nových příležitostí. [25]

### 2.9.6 Obecný property management

Property management je obor řízení, jehož předmětem je optimální využití prostor vlastního či pronajatého majetku. Cílem je zajištění takových prostorných podmínek, které nejlépe provozně, ekonomicky, fyzicky i psychicky vyhovují majitelům i uživatelům nemovitosti či pozemku. Obsahuje i procesy, systémy a

pracovní síly nezbytné pro správu životního cyklu veškerého nabytého majetku. Jeho úkolem je tedy komplexní správa a rozvoj všech typů majetku, hlavně nemovitostí a s nimi souvisejících procesů. Ve světě je velké procento Property manažerů zaměstnáno u realitních společností. Jejich hlavním úkolem je prodat či pronajmout co nejvýhodnější prostory nemovitostí. Jejich cílem je zajistit maximální zisk na m<sup>2</sup>. Pokud se jedná o manažery v rámci interního působení podniku, tak jeho primární činností by bylo maximálně efektivní využití pronajatých nebo vlastněných prostorů. Jeho starostí je optimální rozložení prostorových potřeb uživatelů daných prostor a zajistit co nejmenší náklady.

Je důležité kombinovat cit pro kvalitní prostorové rozmístění, cit pro personální otázky a psychologii, vnímat technické aspekty bouřlivě se měnícího prostředí a spolupracovat s vedením společnosti tak, aby v kteroukoliv chvíli bylo prostředí a rozložení zaměstnanců optimálně sestavené pro potřeby základních procesů, které společnost musí zajišťovat. Předmětem Property, Asset i Facility managementu je optimalizovat řízení správy majetku a podpůrných procesů. Cílem jsou celkové úspory v podpoře a správě majetku, rychlejší vyřízení požadavků, efektivnější využívání majetků a podpora všech uživatelů nemovitostí. Konečným důsledkem v oblasti základních činností společností je zvýšení produktivity práce vlivem nižších ztrátových časů (zvýšení produktivity). [24]

Pod property manažerem si můžeme představit osobu nebo firmu, která je pověřená provozováním nemovitosti za poplatek, pokud se majitel nemůže věnovat této činnosti sám nebo pokud o to nemá zájem. Majetek může být individuální nárok vlastněný nebo může být vlastněn na základě částečného nároku, společně vlastněná část firmy a může být určena pro obytné, obchodní účely, rovněž také maloobchodní či průmyslové použití. Od roku 2006 vede americký statistický úřad údaje o tom, kolik lidí je zaměstnáno v takovém směru. V tomto roce jich bylo téměř 329 000 a trend je, že se tento počet zvyšuje, protože do roku 2016 se tento počet zvýšil až o 50 000. [24] Podobně to je i u nás, jelikož se popularita a užitečnost této profese dostává víc na povrch a je více žádaná.

Existují taky tak zvané mezinárodní normy pro měření majetku (IPMS), které mají za cíl zajistit konzistentní měření majetku. IPMS chce splnit požadavky uživatelů na zajištění pravidelného měření a zaznamenávání výsledků. [26]

Mezi jeho úkoly může patřit:

- Příprava majetku k pronájmu,
- Shromažďování potřebných formulářů,
- Umístění reklam,
- Stanovení spravedlivé ceny,
- Veškerá domluva s potencionálním budoucím uživatelem,
- Plánování schůzek. [27]

### **2.9.7 Vzájemné propojení property, asset a facility managementu**

Jedná se o řízení určitých procesů, které mají za úkol zvýšit efektivitu, komfort a hodnotu majetku podniku. I přesto, že hodně majitelů se dívá na hodnotu majetku, je důležité zajistit pohodlí svým zaměstnancům. Kvalitní podpora prostorů a podpůrných procesů vede ke zlepšení výkonu a zvýšení zisku. Funkci manažera pro

všechny tři oblasti může zajišťovat jedna osoba, nicméně u větších podniků je lepší mít každou pozici zvlášť. Jejich starostí je správa nemovitostí, každý však z jiného úhlu pohledu. Property manažer se nachází v podnicích, které vlastní nebo musí rozhodovat nějaké významné prostory nebo když vlastní velmi rozsáhlý komplex, který se specializuje na pronájem bytů nebo kanceláří. EU standard ČSN EN 15221 ve svých platných i připravovaných dílech zmiňuje propojení zmíněných oblastí a předpokládá, že facility manažer zastupuje všechny tři pozice. V úkolech takového manažera je správa a řízení prostor nemovitosti (property management), evidence a údržba technické infrastruktury, správa energií a investiční aktivity. [24]

## **2.10 PRACOVNÍ PROCES PROPERTY MANAGEMENTU**

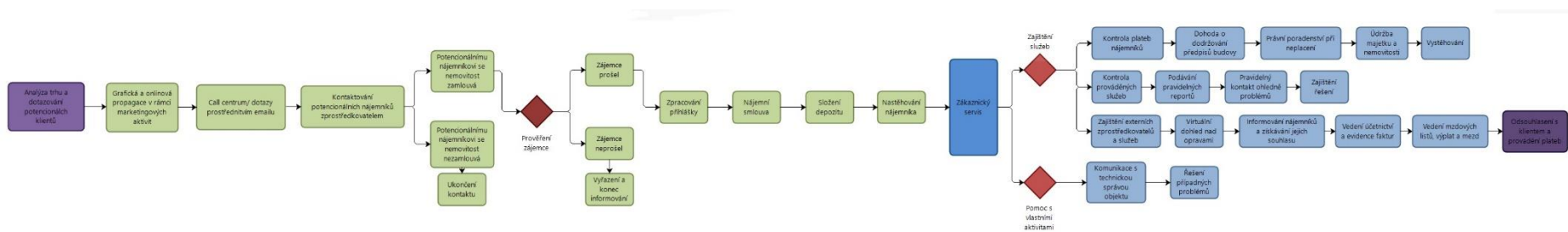
Pravidelná správa nemovitostí vyžaduje profesionální dovednosti, protože se musí chránit nejen obchodní investice, ale zajistit též, aby nemovitost měla dlouhodobou finanční stabilitu a držela se na vysoké pozici na trhu. Tento úkol vyžaduje soustavu času a úsilí. Z toho důvodů vznikají podniky, které zajišťují outsourcing služeb správy nemovitostí (property management).

Kromě zvládnutí každodenního stresu, se tím též zajišťuje dobrá organizace spravování nemovitosti a tím zajištění udržení vysoké míry spokojenosti nájemců. Díky kvalitnímu a zkušenému týmu je zajištěna ochrana investice před jakýmkoli právním nebo finančním závazkem.

### **2.10.1 Obecný procesní model**

V této části je ukázán strukturovaný a efektivní postup property manažera, který je zachycen v procesním modelu. Kromě efektivity by měl tento postup též dopomoci budoucím nájemcům k několika výhodám:

- Kompetentní správa nemovitosti podle přesných specifikací,
- Zaručení spokojenosti nájemce rychlým řešením stížností,
- Využití nejnovější technologie v oblasti poskytování vynikajících služeb.



Obr. č. 6 – Obecný procesní model pracovního postupu property managementu (vlastní zpracování)

Pracovní proces zahrnuje následující kroky:

- Zajištění propagace nemovitosti, zveřejnění reklamy (webové stránky, letáky, sociální média, email),
- Odpovídání na dotazy od potenciálních nájemců a makléřů,
- V případě zájmu bude dotyčný potenciální nájemce či makléř zařazen na seznam čekatelů a následně se bude ověřovat jeho důvěryhodnost,
- Pokud se během ověřování vyskytne nějaký problém, bude dotyčný informován, případně vyloučen,
- Vypracování žádosti o pronájem pro schválené potenciální nájemce nebo makléře,
- Po úspěšném zpracování žádosti o pronájem se sjedná nájemní smlouva,
- Nájemce je poté povinen podepsat nájemní smlouvu, zaplatit případnou požadovanou kauci a následně se může přestěhovat do vybrané nemovitosti a užívat ji,
- Následně bude property manažer zajišťovat následující služby:

1. Administrativní činnosti:

- Sledování plateb z pronájmu,
- Následná opatření při nezaplacení nájemného,
- Vypracování právních dokumentů a jejich skladování,
- Kontakt s nájemníky a přenos informací na facility manažera,
- Kontrola facility manažera.

2. Ostatní činnosti, které bude zajišťovat facility manažer:

- Zajištění údržby nemovitosti a majetku,
- Virtuální sledování opravných prací a následná kontrola,
- Podávání pravidelných reportů,
- Kontakt s property manažerem ohledně případných problémů a následně jejich vyřešení,
- Ověřování faktur a v případě potřeby pomoc s účetnictvím.

Pro vytvoření procesního modelu byl použitý program „Biza gi Modeler“. Ten je zdarma dostupný na webových stránkách [www.bizagi.com](http://www.bizagi.com). [28]

### 3 FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ

Hlavním záměrem této diplomové práce je u vybrané administrativní budovy v rámci developerského projektu navrhnout jednotlivé kroky property manažera. Největší důraz je kladen na jeho činnosti během všech tří fází projektu, tedy přípravné, realizační a konečné. Dalším cílem během těchto fází je zaměřit se na rizika, se kterými se může potkat, provést jejich analýzu a následně navrhnout řešení těchto problémů. V ideálním případě by se mělo rizikům předejít a úplně vyhnout.

Pro tento účel byla vybrána momentálně nevyužívaná budova označována jako „brownfield“, která by po rekonstrukci měla sloužit jako administrativní. Účelem práce je popsat proces, kdy se z opuštěné a nevyužité budovy v centru obce Valašské Klobouky stane nové reprezentativní sídlo několika perspektivních společností. Toto se povede právě díky činnosti developera, property manažera a dalších pracovníků na něj navázaných.

Část práce se zabývá analýzou trhu ve vybrané oblasti v okolí obce a průzkumem potencionálních budoucích nájemníků. Tato analýza vychází z dat, která se sbírala za určité období. Během této analýzy je též cílem zjistit ideální rozdělení budovy. Zjistit jak velké společnosti a za jakým účelem by chtěly prostory v této obci.

Po získání dostatečného množství informací se práce soustředí na činnosti property manažera během jednotlivých fází projektu. V každé fázi jsou specifické úkony, které jsou adaptované přímo na tento konkrétní projekt a vybranou budovu. Následně provede též ekonomické zhodnocení pomocí investiční metody.

Dalším cílem je namodelování jednotlivých kroků property manažera do procesního modelu. Tento model se soustředí na fáze developerského projektu a též na činnosti po něm, které se věnují správě majetku.

Kromě analýzy trhu, činnosti během jednotlivých fází a zhodnocení rizik projektu se bude property manažer po nastěhování nájemníků věnovat dohledu nad službami, které budou v objektu poskytovány. Během projektu má tedy za cíl připravit objekt co nejlépe pro budoucí nájemníky a poté kontrolovat pracovníky, kteří zajišťují facility management.

Všechny cíle a poznatky budou následně zhodnoceny v analýze výsledků řešení a diskuzi.

## 4 ČINNOST PROPERTY MANAŽERA VE VYBRANÉM PROJEKTU



*Obr. č. 7 – Pohled zepředu (dle 15)*

V mé práci rozebírání developerský projekt je budova s pozemkem ležící v obci Valašské Klobouky, jejíž jediným vlastníkem je investor – developer. Po ukončení stavebních prací a nastěhování nájemníků zůstane nemovitost v jeho vlastnictví. Současně bude následně vykonávat prostřednictvím své společnosti i správu majetku.

Tuto nemovitost zakoupil jako investici a nyní se zde rozhodl zde investovat, aby mu generovala zisk. Objekt je momentálně nevyužitý, dříve sloužil jako bytový dům. Budova bude následně přebudována na administrativní budovu.

Pro tento projekt developer určil property manažera, který bude mít všechny následující činnosti na starost a bude za ně zodpovědný.

Zastavěná plocha budovy činí 152 m<sup>2</sup>. budova má celkem 3NP a nevyužívanou půdu, dále pak 1PP, kde bude technické zázemí budovy. Celková plocha pozemku je 725 m<sup>2</sup>, z čehož je 200 m<sup>2</sup> parkoviště a 373 m<sup>2</sup> trvalý travní porost.

Developer si po přebudování na kancelářskou budovu zajistí pomocí svých kapacit i činnosti facility managementu.

Na základě vyhodnocení dotazníku, jehož součástí bylo i dotazování na potřebný počet kanceláří a užitné plochy, bylo určeno, že budovu budou mít v nájmu tři společnosti – každá bude užívat jedno celé patro. Tomuto nahrává i stavební řešení budovy. Ve spolupráci s právním oddělením společnosti vlastníka vytvoří smlouvy a kontrolní opatření objektu (nájemní smlouvu, smlouvu o dílo). Užívání společných prostor bude upraveno nájemní smlouvou. Smlouva je součástí příloh.



Další činnosti bude zajištění propagace, kontakt s potencionálními nájemníky a zajištění jejich bezproblémového nastěhování. Má na starost též výběr depozitu a jeho zabezpečení.

Po nastěhování nájemníků má na starost dohled nad zákaznickým servisem služeb, které zajišťuje facility manažer, který se mu zodpovídá a konzultuje s ním.

## **4.1 ANALÝZA TRHU**

Analýza trhu je jedna z důležitých součástí pro určení za měření projektu, výrobního programu, potřebné technologie apod. Výsledek analýzy trhu poskytuje základ pro provedení dalších kroků a developer získává informace potřebné pro jeho další rozhodnutí. Tato analýza je provedena jako první krok přípravné fáze.

Analýza trhu umožňuje identifikovat tržní příležitosti a rizika developerského projektu. To představuje základní východisko pro určení strategie.

### **4.1.1 Popis oblasti**

Valašské Klobouky jsou město v okrese Zlín ve Zlínském kraji. Spadají tedy pod katastrální úřad pro Zlínský kraj s vlastním katastrálním pracovištěm. Dle českého statistického úřadu mají 4951 obyvatel k 1.1. 2019. Město se nachází v údolí řeky Kloboučky na pomezí Vizovických vrchů a Bílých Karpat. V okolí města se nachází několik území s výskytem vzácné flóry. Jsou rozdělené na 4 části (Valašské Klobouky, Lipina, Mirošov a Smolina). Jedná se o město, které poskytuje veškeré služby, jako je odpadové hospodářství, školství, sociální služby, komunitní plánování, zdravotnictví, dopravu, služby občanům, podporu začínajícím firmám, registr podnikatelů či městskou policii.

### **4.1.2 Charakteristika čtvrti**

I přes fakt, že se jedná o maloměsto, jde o poměrně dobrou lokalitu, neboť je zde dobré napojení na jiná města, ať už třeba Zlín, Vsetín, Valašské Meziříčí nebo slovenská města Trenčín, Púchov atd. Je zde veškerá občanská vybavenost, která je dostupná do pár minut, ať už chůze nebo jízdy autem. Do 5 minut chůze se nachází několik restauračních zařízení, jsou zde banky, pošta, muzeum, městský úřad, poliklinika i hotel. Budova se nachází přímo u hlavní cesty, ale nejedná se o hlukově náročnou oblast čili to není negativně ovlivňující faktor. V bezprostředním okolí se nachází rodinné domy, bytové jednotky a vinárna. Nejbližší zastávka MHD je přímo na autobusovém nádraží obce, které leží do 100 metrů od budovy. Na vlakové nádraží dojdeme do deseti minut volné chůze. Parkování v areálu – pro budoucí uživatele objektu – je možné přímo za objektem. Příjezdová cesta se nachází na jižní straně budovy a navazuje přímo na hlavní komunikaci.

### **4.1.3 Segmentace trhu**

V nabídce nalezneme téměř všechny typy pozemků, ať už v rámci prodeje či pronájmu. Základní segmentace trhu s nemovitostmi je do následujících skupin:

- Trh s pozemky,
- Trh se stavbami,
- Trh s nájmy.

Sledování trhu probíhalo 2. ledna 2019 do 31. května 2019. Zaměřeno bylo na Zlínský kraj a na okresy Vsetín a Zlín, jelikož jsou nejvíc relevantní. V obou okresech jsou si oblasti podobné a ceny se pohybují ve stejné výši. Výjimku tvoří centrum Zlína, kde se ceny logicky pohybují mnohem výše a tyto nabídky se nebudou brát, jelikož by zvyšovaly průměr. Veškeré informace se berou ze serveru srealty.cz [30], jelikož se jedná o ověřenou a též největší a nejvíc využívanou platformu v České republice.

### **Trh s pozemky**

Tento trh se vyznačuje hlavně tím, že má fixní nabídku, která nereaguje na změny trhu a mění se poptávkou. Jelikož množství půdy je omezené a pouze některé pozemky jsou nabízeny k obchodu. Nemění se jeho kvantita, ale pouze kvalita, která je ovlivněná typem pozemku, údržbou, lokalitou, vytížením a dalšími. Tento trh můžeme rozdělit na:

- Stavební pozemky,
- Zemědělské pozemky,
- Ostatní pozemky.

Celkový počet pozemků je zaznamenán v tabulce.

*Tab. č. 5 – Nabízené pozemky ve vybrané oblasti (vlastní zpracování dle 30)*

<b>Stavební</b>	279
<b>Zemědělské</b>	116
<b>Ostatní</b>	124

V grafu můžeme vidět poměr nabízených pozemků k prodeji ve Zlínském kraji ve vybraných okresech.



*Graf č. 2 – Poměr pozemků k prodeji ve vybrané oblasti (vlastní zpracování)*

Nejvíce se vyskytuje stavebních pozemků, které jsou vymezené a určité k umístění stavby územním rozhodnutím nebo regulačním plánem. Nejvíce pro bydlení a komerční využití. Mezi ostatní pozemky se řadí lesy, rybníky, sady, vinice nebo pozemky v chráněných krajinných oblastech. Zemědělské pozemky jsou určité přímo pro zemědělskou výrobu.

#### **Výše cen prodeje pozemků**

Pro nejlepší porovnání výše cen byly vybrány pozemky, které se nacházejí nejbliže k Valašským Kloboukům.

*Tab. č. 6 – Nabízené stavební pozemky (vlastní zpracování dle 30)*

<b>Lokalita</b>	<b>Cena</b>	<b>Pozemek (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Cena za m<sup>2</sup></b>
Vsetín	1 312 150 Kč	1 141	1 150 Kč
Lačnov	1 460 000 Kč	2 326	628 Kč
Bystřička	580 000 Kč	901	643 Kč
Vsetín	1 400 000 Kč	1 811	773 Kč
Huslenky	1 100 000 Kč	1 103	997 Kč

Průměrná cena za prodej 1 m<sup>2</sup> stavebních pozemků v okolí je 838 Kč.

*Tab. č. 7 – Nabízené zemědělské pozemky (vlastní zpracování dle 30)*

<b>Lokalita</b>	<b>Cena</b>	<b>Pozemek (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Cena za m<sup>2</sup></b>
Vlachovice	137 500 Kč	6 246	22 Kč
Bohuslavice nad Vlárí	99 000 Kč	4 315	23 Kč
Luhačovice	470 000 Kč	29 406	16 Kč
Seninka	482 000 Kč	19 267	25 Kč

Průměrná cena zemědělských pozemků za 1 m<sup>2</sup> je 22 Kč.

Tab. č. 8 – Nabízené ostatní pozemky (vlastní zpracování dle 30)

Lokalita	Cena	Pozemek (m <sup>2</sup> )	Cena za m <sup>2</sup>
Slavičín	125 900 Kč	5 035	25 Kč
Vlachovice	54 700 Kč	2 184	25 Kč
Střelná	20 000 Kč	561	36 Kč
Vsetín	21 200 Kč	756	28 Kč

Průměrná cena za prodej ostatních pozemků za 1 m<sup>2</sup> je 29 Kč.

### **Trh se stavbami**

Trh se stavbami se od trhu s pozemky liší tím, že jsou reprodukovatelné a mají širší možnost změny jak kvalitativních, tak kvantitativních parametrů. Hlavní nevýhodou staveb je, že technicky, morálně i ekonomicky zastarávají, v průběhu času se jejich hodnota snižuje. Aby jejich hodnota byla zachována, nebo zvýšena je potřeba investice. Nabídka a poptávka na trhu se stavbami má několik limitujících faktorů. Jde hlavně o kapacitu stavebních pozemků, technické možnosti, právní limity, a i tohle převážně ovlivňuje nabídku. Poptávka je limitována demografickým vývojem, vnitřní a vnější migrací, rozvojem obchodu nebo životní úrovní. Tento trh se dělí na:

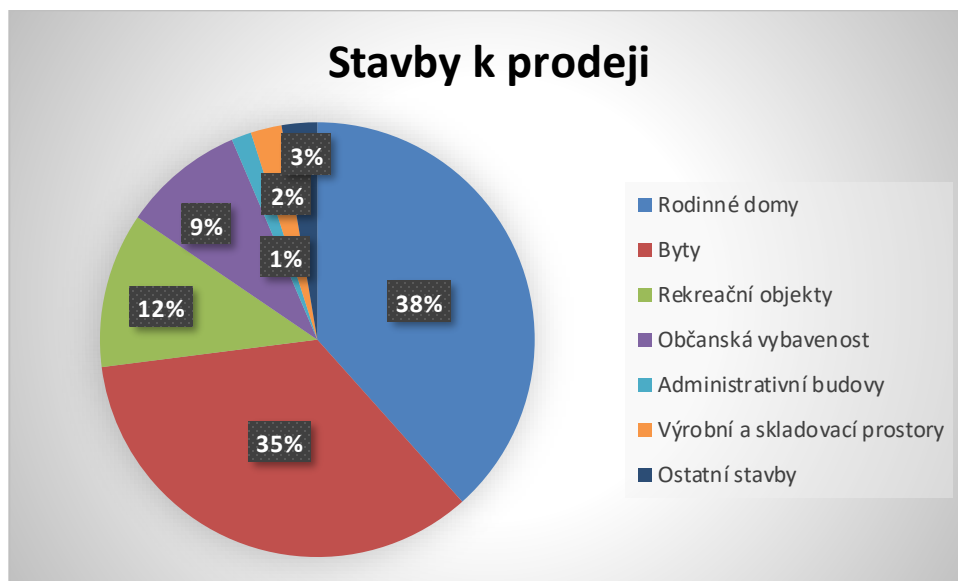
- trh s rodinnými domy,
- trh s byty,
- trh s rekreačními objekty,
- trh s objekty občanské vybavenosti,
- trh s administrativními budovami,
- trh s výrobními a skladovými prostory,
- trh s ostatními stavbami.

Celkový počet nabízených staveb k prodeji je zapsán v tabulce.

Tab. č. 9 – Nabízené stavby ve vybrané oblasti (vlastní zpracování dle 30)

Rodinné domy	233
Byty	210
Rekreační objekty	70
Občanská vybavenost	55
Administrativní budovy	9
Výrobní a skladovací prostory	14
Ostatní stavby	16

V následujícím grafu můžeme vidět poměr nabízených staveb k prodeji.



Graf č. 3 – Poměr staveb k prodeji ve vybrané oblasti (vlastní zpracování)

Největší počty představují rodinné domy a byty (v rozpětí byly byty velikostně od 1+kk, 1+1 až po 4+kk, 4+1). Pro účely mé práce jsou nejdůležitější hodnoty, které se týkají administrativních budov a kanceláří. Můžeme vidět, že prodej těchto prostorů je velmi malý, což otevírá možnost pro vybraný developerský projekt z důvodu malé konkurence. Jedná se ovšem o prodej a tyto prostory se většinou pronajímají.

#### **Výše cen prodeje staveb**

Pro nejlepší vidění výše cen byly vybrány nejvíce relevantní trhy pro tuto diplomovou práci. Budou to rodinné domy, byty a administrativní budovy. Opět se budou porovnávat nabídky, které jsou nejbližší k umístění pozemku, na kterém se objekt nachází.

Tab. č. 10 – Nabízené rodinné domy k prodeji (vlastní zpracování dle 30)

Lokalita	Cena	Užitná plocha (m <sup>2</sup> )	Pozemek (m <sup>2</sup> )	Cena za m <sup>2</sup>
Štítná nad Vláří	1 550 000 Kč	95	793	1 954 Kč
Nedašov	1 700 000 Kč	110	3848	442 Kč
Lidečko	1 350 000 Kč	200	400	3 375 Kč
Lačnov	1 460 000 Kč	85	2 326	628 Kč
Janová	1 420 000 Kč	70	724	1 961 Kč

Průměrná cena prodeje rodinného domu v okolí je 1 672 Kč za 1 m<sup>2</sup>.

Tab. č. 11 – Nabízené byty k prodeji (vlastní zpracování dle 30)

Lokalita	Cena	Dispozice	Plocha (m <sup>2</sup> )	Cena za m <sup>2</sup>
Valašské Klobouky	1 310 000 Kč	2+1	65	20 154 Kč
Vsetín – Tyršova	1 300 000 Kč	2+kk	38	34 210 Kč
Vsetín – Na Kamencoch	1 350 000 Kč	3+kk	71	19 014 Kč
Vsetín – Rokytnice	1 100 000 Kč	2+kk	41	26 829 Kč
Vsetín – Trávníky	1 430 000 Kč	3+1	62	23 064 Kč

Průměrná cena za 1 m<sup>2</sup> prodeje bytů je 24 654 Kč.

Tab. č. 12 – Nabízené administrativní objekty k prodeji (vlastní zpracování dle 30)

Lokalita	Cena	Plocha m <sup>2</sup>	Cena za m <sup>2</sup>
Vsetín – Palackého	1 000 000 Kč	71	14 084 Kč
Vsetín – Jasnická	990 000 Kč	65	15 230 Kč

Průměrná cena za 1 m<sup>2</sup> prodeje administrativních budov je 14 657 Kč. Těchto prostorů se k prodeji skutečně moc nenačází a když, tak se vyznačují vysokou cenou, proto se společnosti přiklání k nájmu.

### **Trh s nájmy**

Ve Valašských Kloboukách je poměrně nízká nabídka pronajímaných bytu, domů, kanceláří i administrativních prostor. Proto se zde nabízí možnost pro investory přijít s novou nabídkou. Trh se dělí na následující:

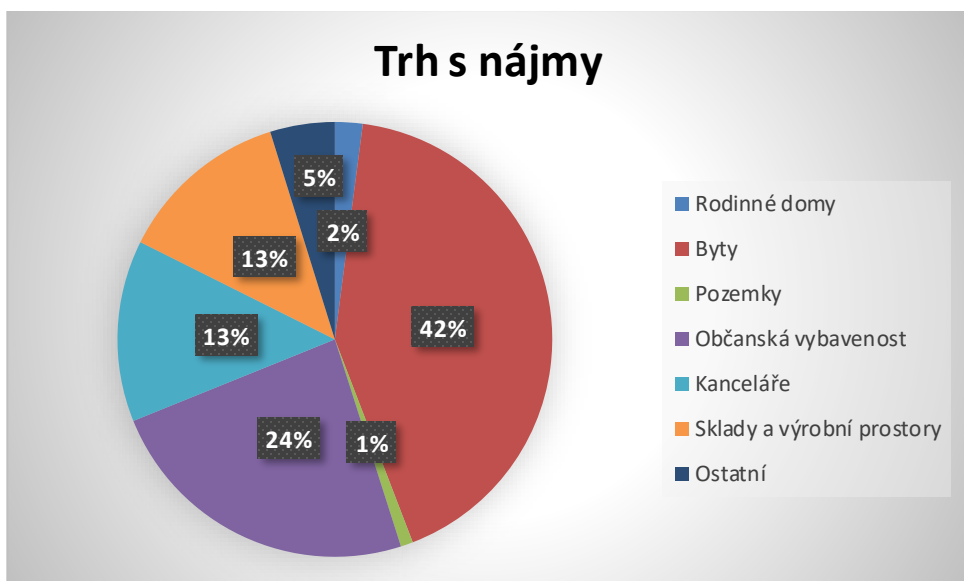
- Rodinné domy,
- Byty,
- Pozemky,
- Objekty pro občanskou vybavenost,
- Kanceláře,
- Sklady a výrobní prostory,
- Ostatní.

Počty nabízených prostor k pronájmu jsou zaznamenány v následující tabulce.

*Tab. č. 13 – Nabízené pronájmy ve vybrané oblasti (vlastní zpracování dle 30)*

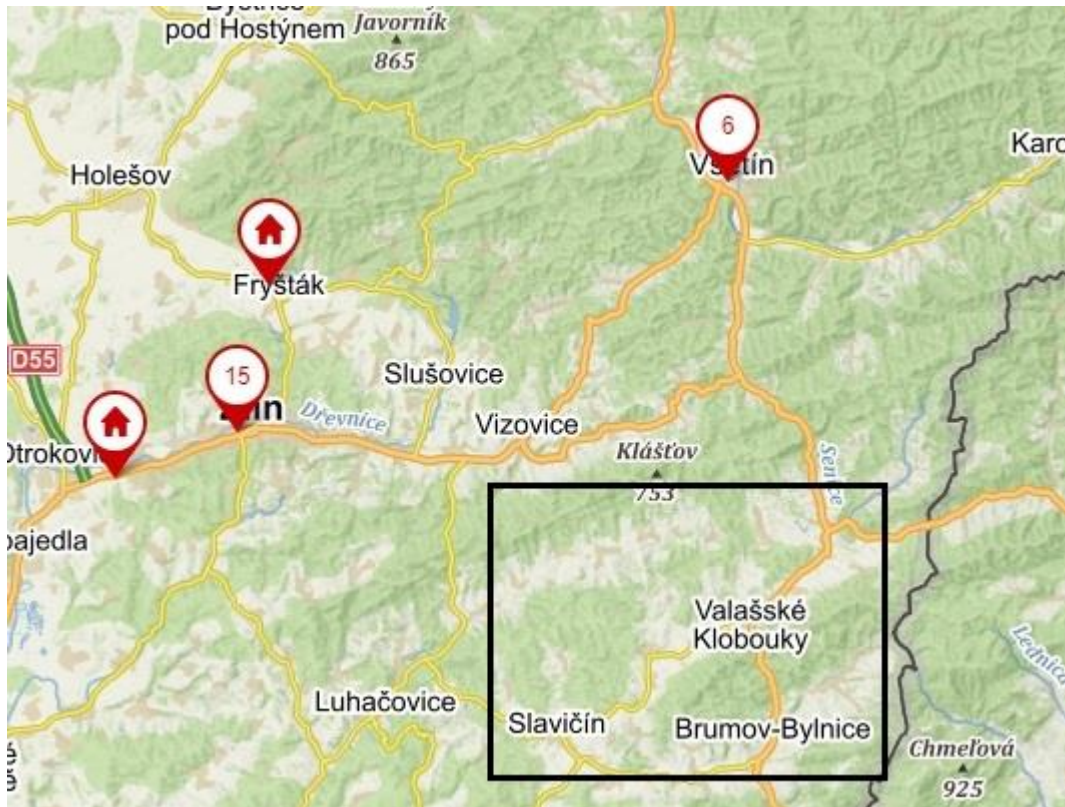
<b>Rodinné domy</b>	9
<b>Byty</b>	184
<b>Pozemky</b>	4
<b>Občanská vybavenost</b>	104
<b>Kanceláře</b>	59
<b>Sklady a výrobní prostory</b>	56
<b>Ostatní</b>	21

V grafu je ukázán poměr na trhu s nájmy pro zkoumaný segment.



Graf č. 4 – Poměr prostorů k pronájmu ve vybrané oblasti (vlastní zpracování)

Bylo očekávané, že největší zastoupení na tomto trhu budou byty, protože všeobecně jsou nejžádanější k pronájmu. Další velké zastoupení představují objekty občanské vybavenosti, jedná se o restaurace, penziony, prodejny, hotely a další. Takové objekty vlastníci též neradi prodávají, a proto tvoří značnou část trhu s nájmy. Nejdůležitější je trh s pronájmem kanceláří, který má též velké zastoupení. Nabízené kancelářské prostory mají však velké zastoupení ve Zlíně, případně na Vsetíně a víc na severu. To je patrné z následujícího výřezu.



Obr. č. 8 - Výřez nabídky kanceláří ve vybrané oblasti (vlastní zpracování dle 30)



Ve vybrané oblasti ve výřezu se nachází města Valašské Klobouky, Slavičín, Brumov-Bylnice a další menší obce, ze kterých se počítá, že by mohli být potenciaální klienti, jelikož ve všech se nachází velké množství společností. Během sledovaného období se v této oblasti neukázala žádná nabídka kancelářů k pronájmu.

Je vidět zcela jasná mezera v místě, kde se Valašské Klobouky nachází a že zde není žádná konkurence v nabídce kancelářských prostorů k pronájmu. To znamená velkou příležitost.

### **Výše nájmu**

Stejně jako u prodeje staveb i zde bylo porovnání výše nájmu provedeno u nejvíc důležitých částech trhu (rodinné domy, byty a kanceláře). Nejvíc nás zajímá průměrná výše nájmu kancelářů, od které se bude odvíjet výše nájmu v objektu projektu.

*Tab. č. 14 – Nabízené rodinné domy k pronájmu (vlastní zpracování dle 30)*

<b>Lokalita</b>	<b>Cena za měsíc</b>	<b>Užitná plocha (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Pozemek (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Cena za m<sup>2</sup></b>
Oznice	18 000 Kč	170	500	36 Kč
Poličná	27 000 Kč	144	121	223 Kč
Valašské Meziříčí	20 000 Kč	340	215	93 Kč

Průměrná výše pronajmutí rodinného domu činí 117 Kč za 1 m<sup>2</sup>.

*Tab. č. 15 – Nabízené byty k pronájmu (vlastní zpracování dle 30)*

<b>Lokalita</b>	<b>Cena za měsíc</b>	<b>Dispozice</b>	<b>Plocha (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Cena za m<sup>2</sup></b>
Vsetín - 4.května	10 500 Kč	2+kk	35	300 Kč
Vsetín – Bratří Hlaviců	14 700 Kč	3+1	66	223 Kč
Vsetín – Nádražní	15 000 Kč	2+kk	55	273 Kč
Vsetín – U Hřiště	15 000 Kč	3+kk	90	167 Kč
Vsetín – Luh	9 900 Kč	3+1	62	160 Kč

Průměrná cena pronájmu bytů je 225 Kč za 1 m<sup>2</sup>.

Tab. č. 16 – Nabízené kanceláře k pronájmu (vlastní zpracování dle 30)

Lokalita	Cena za měsíc	Plocha m <sup>2</sup>	Cena za m <sup>2</sup>
Vsetín – Na Příkopě	2 200 Kč	15	147 Kč
Vsetín – Dolní Jasenka	10 000 Kč	60	167 Kč
Vsetín – Smetanova	5 850 Kč	39	150 Kč
Vsetín – Svárov	3 812 Kč	22	173 Kč
Vsetín – Smetanova	2 850 Kč	19	150 Kč

Průměrná cena pronájmu kanceláří je 157 Kč za 1 m<sup>2</sup>.

#### 4.1.4 Hodnocení analýzy trhu

Ze získaných informací je patrné, že v obci Valašské Klobouky je prostor pro investory i developerské projekty. Starší (původní) obyvatelé velice neradi prodávají své nemovitosti i pozemky, což je způsobeno částečně valašskou mentalitou. Vzhledem k tomu ve městě chybí byty i komerční prostory pro nově příchozí obyvatelé, či nově vznikající a rozvíjející se firmy. Je evidentní, že se jedná o dobrou lokalitu a byla by škoda její potenciál nerozvíjet.

## 4.2 ANALÝZA POTENCIONÁLNÍHO TRHU

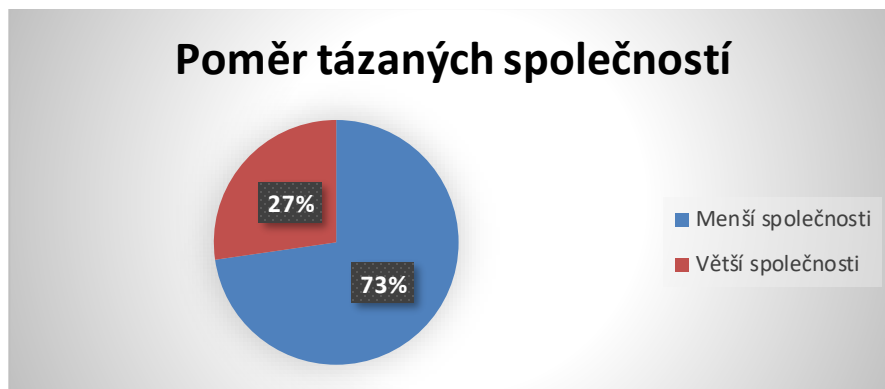
Průzkum trhu byl proveden dvěma způsoby. První proběhl tak, že property manažer analyzoval trh pomocí nabídek formou inzerátu. Ve druhém případě oslovil všechny klienty developerovy společnosti, zda by byl zájem o kancelářské prostory v obci Valašské Klobouky.

Cílem této analýzy je zjistit potencionální poptávku po kancelářích ve Valašských Kloboukách a vyhodnotit, zda se vyplatí je zde realizovat a investovat.

### 4.2.1 Dotazování vlastních klientů

Dotazování proběhlo formou e-mailu, telefonicky nebo osobním setkáním. Záleželo na důležitosti daného klienta.

Osloveno bylo celkově 82 klientů developera. Shromažďování těchto dat probíhalo od 2. dubna 2019 do 31. května 2019. Během této doby se podařilo z 82 dotazovaných klientů získat data od 77. Pro lepší přehlednost byli klienti rozdělení na „menší společnosti“, které čítají 2-5 osob a „větších společností“, které mají 6 a více osob. Reagujících menších společností je 56 a větších 21. Tato analýza byla rozdělaná do dvou fází dotazování.



Graf č. 5 – Poměr tázaných společností (vlastní zpracování)

Menších společností je podstatně více, protože zde počítám i lidi, kteří podnikají, ale nemají založenou svou vlastní společnost.

#### **První fáze dotazování**

Během této fáze byl klientům zaslán detailní popis projektu a jednoduchý dotazník. Samotné dotazování dopadlo následovně.

Otázka: Měli byste o představené prostory zájem?

Odpověď číslo jedna – Ano, mám o takové prostory zájem, zvolilo:

10 klientů menších společností (celkový počet dotazovaných 56), což je 18 % z celku.

12 klientů větších společností (celkový počet dotazovaných 21), což je 57 % z celku.

Odpověď číslo dvě – Ne, nemám o takové prostory zájem, zvolilo:

46 klientů menších společností, což je 82 % z celku

9 klientů větších společností, což je 43 % z celku

Z výše uvedených odpovědí vychází, že menší společnosti o takové prostory zájem spíše ne mají. Toto je způsobeno faktem, že menší uskupení potřebují většinou i méně místa čili mohou pracovat například z domova, přičemž si nepotřebují vytvářet zbytečné náklady za nájem. Též je tu možnost, že už svou vlastní kancelář mají a zkrátka nemají prostředky k rozšíření.

Prostory v tomto projektu jsou ideální pro založení nové pobočky, proto není překvapením, že poměr větších společností je větší.

I když zájem neprojevila většina tázaných klientů, tak je zájem o nabízené prostory dostačující, a i s rizikem případného odřeknutí by neměl být problém objekt zaplnit. Proto se může přejít k další fázi.

## Druhá fáze dotazování

V druhé fázi dotazování se vyskytovali pouze klienti, kteří odpověděli, že by o takové prostory měli zájem. Tato fáze měla za úkol zjistit, o jak velké prostory by klienti měli zájem, a tím určit případné rozdělení objektu. Bylo zde dotazováno 22 klientů (10 menších a 12 větších společností).

Ve druhé fázi mohli dotazovaní klienti vybrat některou z následujících možností:

1. Zajímám se o celý objekt,
2. Zajímám se o jedno celé patro (3-4 kanceláře),
3. Zajímám se o dvě celá patra (6-8 kancelář),
4. Zajímám se o samostatnou kancelář,
5. Zajímám se o víc než jednu samostatnou kancelář.

Oslovené menší společnosti zvolily devět odpovědí číslo 4. a jednu odpověď číslo 5.



Graf č. 6 – Poměr odpovědí menších společností (vlastní zpracování)

Oslovené větší společnosti zvolily tři odpovědi číslo 1., šest odpovědí číslo 2., nula odpovědí číslo 3., jednu odpověď číslo 4., a dvě odpovědi číslo 5.:



Graf č. 7 – Poměr odpovědí větších společností (vlastní zpracování)

Klienti zařazení do menších společností mají převážně zájem o samostatnou kancelář. Větší společnosti ukázaly zájem o větší spektrum. To je z důvodu, že každá společnost má jiné záměry, někdo potřeboval dostatek kanceláří pro hlavní základnu své společnosti, někdo pro pobočku a někdo pro svého zástupce. Nikdo nezvolil odpověď číslo 3., tedy zájem o dvě celá patra. Důvodem je nepraktičnost této možnosti, takže by se našlo jen velmi málo zájemců.

#### 4.2.2 Závěr analýzy potencionálního trhu

Ze získaných odpovědí plyne dostatek informací, které potřebujeme pro stanovení potencionální poptávky po administrativních prostorách ve městě Valašské Klobouky. Dobře pro tuto analýzu byl velký počet reagujících klientů. Díky vyššímu počtu dat je analýza věrohodnější. Bylo zjištěno, že zájem mají jak velké společnosti, tak drobní podnikatelé. Velké společnosti by uvažovaly jak o užívání celého objektu, tak i o jedné samotné kanceláři např. pro regionálního zástupce. Zájem o prostory je velice pestrý.

### 4.3 NÁSLEDNÉ ČINNOSTI PŘÍPRAVNÉ FÁZE

Po získání dostatečných informací z analýzy trhu a zjištění domněnky, zda by byl zájem o administrativní prostory k pronájmu může property manažer zahájit další úkony, které jsou součástí přípravné fáze.

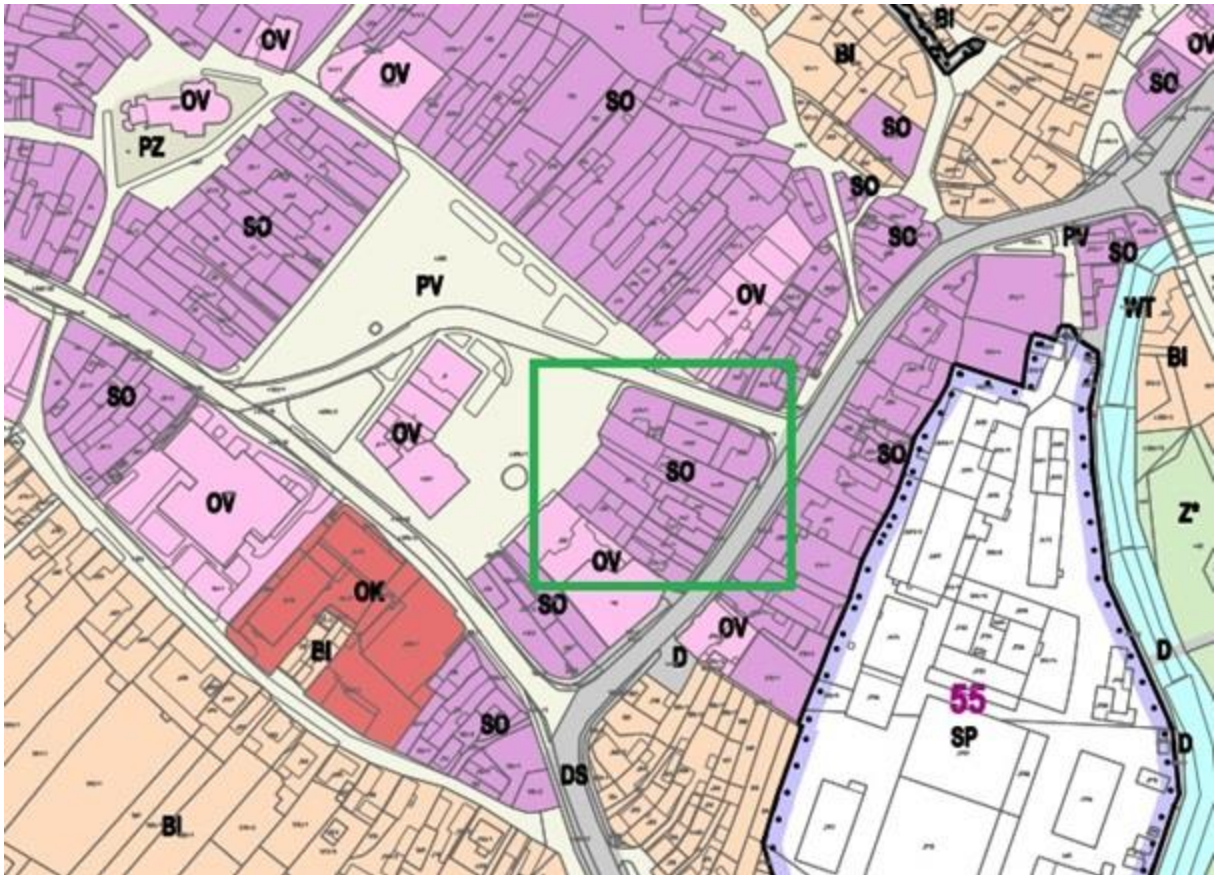
#### 4.3.1 Zmapování možností využití pozemku

Dle územního plánu, který je ve Valašských Kloboukách platný od roku 2015, se objekt nachází v zóně SO, tedy plochy smíšené obytné. V následující tabulce je možné vidět možné využití dle územního plánu. (31)

Tab. č. 17 – Popis oblasti v územním plánu (dle 31)

<b>Druh plochy</b>	Plocha smíšená obytná (SO)
<b>Hlavní využití</b>	Bydlení a komerční vybavenost
<b>Přípustné</b>	Doprovodná zeleň, veřejné prostranství, související technická a dopravní infrastruktura

Je tedy zřejmé, že kancelářské prostory je možné v této budově zhotovit. Na následujícím obrázku je možné vidět výřez výkresu základního členění obce Valašské Klobouky a vyznačené místo, kde se nachází objekt.



Obr. č. 9 – Výřez územního plánu (dle 31)

#### 4.3.2 Charakteristika projektu

Jedná se o brownfield vyskytující se v obci Valašské Klobouky ve Zlínském kraji. Objekt byl dříve využíván jako objekt pro bydlení, nyní je však opuštěn. Developer má zájem ji předělat na kancelářský objekt s veškerým vybavením a poskytnout co nejvíce služeb budoucím nájemníkům. Celková užitná plocha objektu činí 425 m<sup>2</sup>, každé patro má 130 m<sup>2</sup> a technické místnosti v 1PP celkem 35 m<sup>2</sup>. Dále je zde ještě půda, která bude pro svou nevhodnost nevyužívána. V budoucnu bude investor uvažovat o její přestavbě. Samotný objekt je v dobrém stavu. Nebude potřeba složitých stavebních úprav, investovat se bude zejména do zateplení a technického vybavení. Do konstrukce se zasahovat nebude, příčky se zhotoví jednoduše ze sádrokartonu.

Do objektu je možný vstup celkem ze dvou míst, a to předními hlavními dveřmi, které splňují bezbariérový přístup, tak za dním vchodem, který bude sloužit jako vchod z parkoviště. Celkově má objekt tři patra, přičemž v prvním patře by se měla nacházet recepce, menší a střední kanceláře, místnost pro ukládání úklidových pomůcek a odpočinková místnost pro úklidový personál. Ve druhém patře se budou nacházet menší a střední kanceláře a kuchyňka. Třetí patro je totožné rozměry a složením místností se druhým. Nad 3NP bude prozatím nevyužívaná půda, do které bude mít přístup pouze majitel (investor), s možností dalšího rozvoje. Je zde též sklep – 1PP, kde je technická místnost, ve které bude umístěna plynová kotelna. Vstup do něj se nachází zvenku u požárního schodiště. Klíče od technické místnosti mají na recepci a též technik. Tito pracovníci budou zařizovat

veškerou nutnou údržbu. Přístup do jednotlivých pater je zajištěn dvouramenným schodištěm a výtahem. Do půdních prostor se dostaneme pomocí výsuvného žebříku.

Objekt má vlastní elektrickou, plynovou, vodovodní i kanalizační přípojku, včetně odvodu srážkových vod s napojením na vsakovací jámy.

Rozdělení stavby:

- Zastavěná plocha 152,0 m<sup>2</sup>,
- Elektrická přípojka a venkovní odběrné elektrické zařízení v celkové délce 102,0 m,
- Kanalizační přípojka a vnitřní kanalizace v celkové délce 70,0 m,
- Vodovodní přípojka a vnitřní vodovod v celkové délce 75,0 m,
- Kanalizace pro odvod srážkových vod v celkové délce 16,0 m se vsakovacími jámami,
- Plynovodní přípojka a odběrné plynové zařízení.

### 4.3.3 Technický popis budovy

#### *Objekt s komerčními prostory*

Dispoziční řešení vychází z umístění stavby na pozemku, z orientace k světovým stranám, příjezdové komunikace a chodníku. Hlavní vstup do objektu je z přední strany z chodníku při přilehlé hlavní cestě do 1.NP objektu.

#### *Základová deska:*

Do základové desky nebude při rekonstrukci nikterak zasahováno.

Základové pásy jsou dle původní projektové dokumentace zhotoveny z betonu C 12/15.

Izolace proti zemní vlhkosti je použita lepenka. Z důvodu, že radonový index na pozemku je nízký, není potřeba protiradonová izolace.

Při projektování se předpokládalo, že spodní voda nebude zasahovat do základové konstrukce, hloubka základů je zřejmá z projektové dokumentace. Pro zachycení podzemní vody je uloženo kolem obvodu základových pásů ze strany svahu drenáž.

Podkladové betony jsou zhotoveny z betonu C16/20, které jsou vyztuženy tzv. KARI sítí. Pod podkladní betony byl položen zhutněný štěrkový násyp – opět zjištěno z původní projektové dokumentace.

#### *Svislé konstrukce:*

Všechny svislé obvodové nosné konstrukce byly dle výkresové dokumentace navrženy z bloků HELUZ FAMILY. Obvodové zdivo objektu o síle 500 mm na tepelně izolační maltu, vnitřní zdi byly vyžděny z cihel o síle 300 mm, příčky o síle 150 mm. Obvodové zdi budou následně zatepleny kontaktním zateplovacím systémem s tl. izolantu 100 mm.

V místě nadpraží oken, dveří a vstupních dveří jsou osazeny překlady HELUZ, u oken a balkonových dveří s přípravou pro venkovní rolety.

### ***Stropy:***

Stropní konstrukci tvoří stropy systému HELUZ MIAKO s tepelnou izolací.

### ***Podlahy:***

Stávající podlahy jsou momentálně obnaženy na podkladový beton, v některých místnostech je linoleum. Následně budou podlahy vyrovnány tzv. litým betonem, na který bude položena izolační vrstva např. Miralon a na tento bude dle přání nájemníků umístěna buď plovoucí podlaha nebo nové linoleum.

### ***Výplně otvorů:***

Všechna okna jsou plastová – zastaralá a následně budou nahrazena za okna s izolačním trojsklem s  $U_{w,max} = 0,73 \text{ W/m}^2\text{K}$ , vstupní dveře a dveře na terasu budou taktéž z plastu s izolačním trojsklem, min s  $U_{d,max} = 0,9 \text{ W/m}^2\text{K}$ . Vnitřní dveře budou dřevěné dýhované do dřevěných obložkových zárubní.

### ***Povrchové úpravy:***

Omítky vnitřní jsou vápenné, hladké. Sanitární prostory jsou opatřeny cementovými omítkami a obložené obklady. Druh a barvu si určí uživatel.

### ***Požární ochrana:***

Řešení budovy je v souladu s požadavky ČSN 73 08 37 a ČSN 73 08 02. Požární odolnost stavebních konstrukcí (stěn, stropů, nosných konstrukcí) je vyšší, než požadují uvedené normy.

### ***Výtah:***

Bude zde standartní osobní hydraulický výtah o nosnosti 350 kg pro 4 osoby. Při výrobě výtahu jsou přísně respektovány normy ISO 9001:2015 pro systém managementu jakosti a ČSN ISO 4190-1 Zřízení výtahů. Výtah má certifikát o typové zkoušce. Základní parametry výtahu jsou:

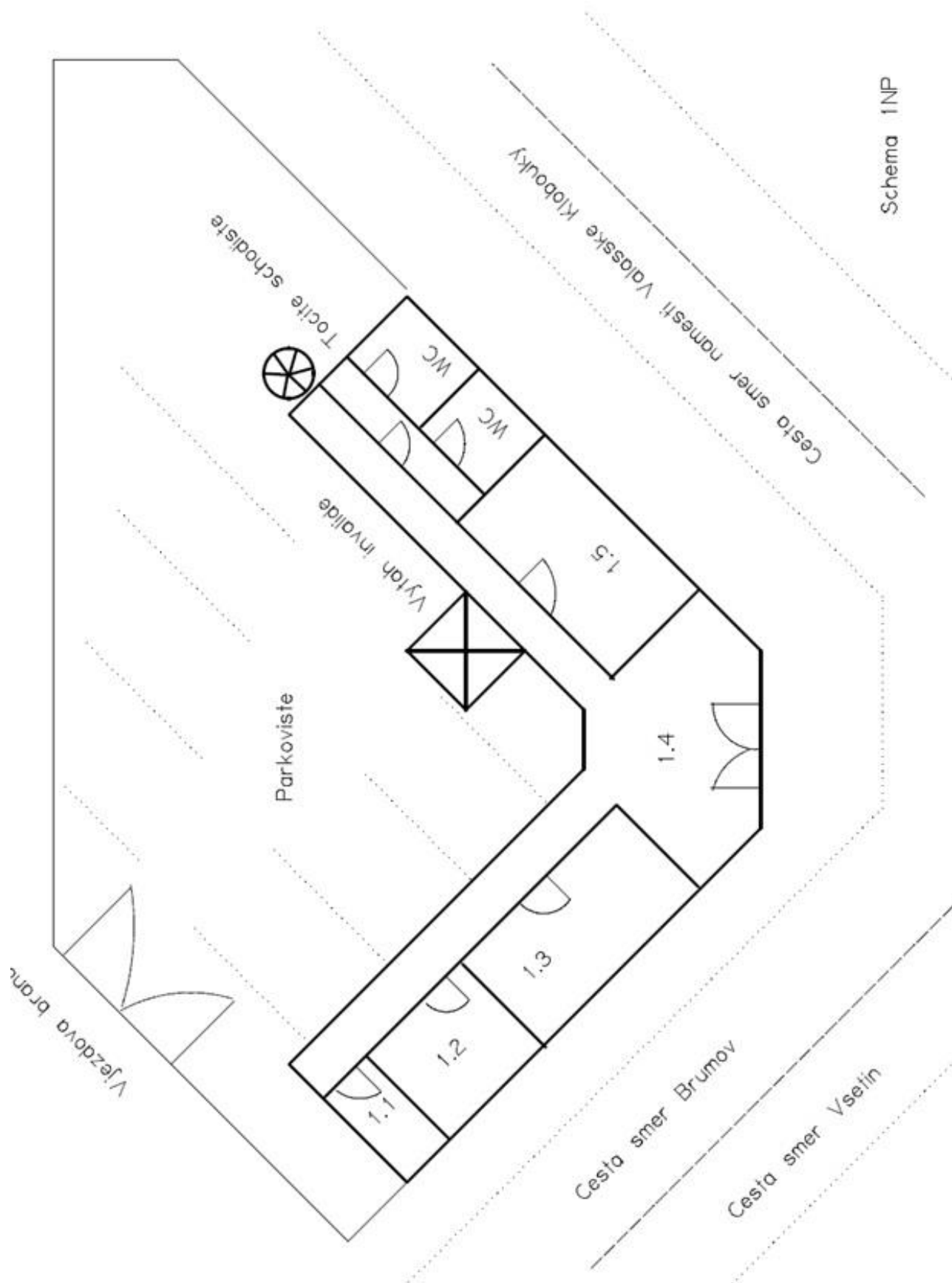
- Název: GLF MRL-T,
- Nosnost: 350 kg,
- Maximální počet osob: 4,
- Počet zastávek: 3.

Kabina bude mít celkem 4 vstupy, z toho 3 průchozí a 1 neprůchozí. Její provedení bude takové, že struktura kabiny bude šedý lakovaný plech Polimod, stěny budou též lakovaný plech Polimod, podlaha PVC a osvětlení zářivkové.

## **4.3.4 Schématický náčrt pro jednotlivá patra**

Budova v tomto projektu má tři nadzemní podlaží a k tomu bude mít nevyužitou půdu, která bude investorem řešena později. Projektant na základě podnětů od property manažera navrhl, jak co nejefektivněji využít prostory a rozvrhnout místnosti. Všechna patra vypadají stejně, krom prvního, kde se nachází navíc vchodové dveře a u nich recepcce. Ve druhém a třetím patře bude v těchto místech možnost posezení. Následuje schématický náčrt 1 NP.





Obr. č. 10 – Schématický náčrt 1 NP (vlastní zpracování)

V prvním podlaží se nachází místnosti:

- 1.1, která může sloužit jako místnost pro uklízečky, kuchyňka, případně menší kancelář pro 1 osobu,
- 1.2, která slouží jako kancelář pro minimálně 2 osoby,
- 1.3, která slouží jako kancelář pro minimálně 2 osoby,
- 1.4, je vstupní hala, kde se nachází stůl recepce a ochranky, je zde také hlavní vchod do budovy, vchod do výtahu, vchod na bezpečnostní schodiště a přístup na chodby, které vedou ke všem kancelářím a WC zaměstnanců, kteří pracují na tomto podlaží,
- 1.5, která slouží jako kancelář pro minimálně 2 osoby,
- WC ženy,
- WC muži.

Všechny místnosti splňují normy ČSN 735 305 Administrativní budovy a prostory a ČSN 730 801 Požární bezpečnost. Již bylo řečeno, že všechna patra vypadají identicky. To znamená, že jako kanceláře je možné je využít místnosti označené 1.1, 1.2, 1.3 a 1.5 a jim obdobné. V případě potřeby je možné uzpůsobit pro menší konferenční místnosti. Vchod je označen 1.4. V 2NP a 3NP budou v místě 1.4 umístěna křesla a stoly, které budou nájemníci využívat k odpočinku a tyto budou doplněny například zelení.

#### 4.3.5 Analýza rizik

Property manažer provedl soupis a analýzu potencionálních rizik a zařadil je do skupin podle bodové metody.

I. skupina:

Tab. č. 18 – Nepřijatelná rizika (vlastní zpracování)

Riziko	Závažnost následků	Pravděpodobnost vzniku	Výsledná hodnota
Ztráta vložených finančních prostředků	1	4	4
Nepředvídatelný zásah vyšší moci (přírodní katastrofa, válka a jiné)	1	4	4
Nedostatek informací o trhu	1	3	3
Platební neschopnost	2	2	4

II. skupina:

Tab. č. 19 – Nežádoucí rizika (vlastní zpracování)

Riziko	Závažnost následků	Pravděpodobnost vzniku	Výsledná hodnota
Změna legislativy, norem nebo jiné regulace	2	4	8
Změna na straně poptávky	3	3	9
Změny v rozpočtových nákladech	3	2	6
Zvýšení úrokové sazby úvěru	3	3	9
Velké prodloužení lhůt na dokončení	1	5	5
Pozdní dodávka	3	3	9
Špatná kvalita dodávky	3	3	9
Změna hlavního dodavatele	2	4	8

III. skupina:

Tab. č. 20 – Přijatelná rizika (vlastní zpracování)

Riziko	Závažnost následků	Pravděpodobnost vzniku	Výsledná hodnota
Zesílení konkurenčního boje	3	5	15
Situace ve stavebnictví v České republice	4	4	16
Mírné prodloužení lhůt na dokončení	4	3	12
Prodloužení lhůty kolaudačního řízení	4	3	12
Lidská chyba velkého rozsahu	3	4	12

IV. skupina:

Tab. č. 21 – Akceptovatelná rizika (vlastní zpracování)

Riziko	Závažnost následků	Pravděpodobnost vzniku	Výsledná hodnota
Změna subdodavatele	4	5	20
Změna managementu projektu	4	5	20
Změna klientů (budoucích nájemníků)	3	6	18
Předvídatelné přírodní úkazy	4	5	20
Lidská chyba malého rozsahu	4	5	20

Před riziky z první skupiny je možné se chránit pouze finančními rezervami, které nemusí stačit a zkušenostmi. Property manažer si musí zajistit dostatečný přehled o situaci na trhu a komunikaci s potenciálními klienty.

Druhá skupina rizik přináší sice velké komplikace, ale pokud se podchytí, neměla by přinést konec projektu. Změny legislativy se sice stávají, ale krachy nezpůsobují. Změny na trhu je třeba sledovat stále. Rizika spojená s dodavatelem se pokryje sazbami za penále, případně vrácení investice a sehnání nového hlavního dodavatele. To ovšem může vézt i k soudnímu řízení, proto je lepší vybrat někoho ověřeného a spolehlivého. Jedny z nejčastějších rizik bývají změny v nákladovém rozpočtu. Při sestavování rozpočtu je důležité vycházet z průměrných nebo mírně nadprůměrných cen položek, v případě delšího období započítat i vliv inflace.

Rizika ze třetí skupiny už neohrožují projekt na ukončení vůbec. Konkurence mnohdy bývá i užitečná a nutí k vlastním zlepšením. Nicméně podle analýzy trhu není pravděpodobné, že by se v okolí města měla nějaká vyskytnout. Delší období lhůt, ať už od dodavatele nebo prodloužení kolaudačního řízení bývá nepříjemné, avšak nebezpečné.

Čtvrtou skupinu představují rizika, která je možno řešit operativně na místě, a ne během dlouhé doby. V případě deště se práce přesunou do vnitřních prostor. Na změnu budoucích nájemníků by mělo být dost času a vzhledem k zájmu by se nemělo jednat o dlouhodobý problém.

#### 4.3.6 Projektová dokumentace

Projektová dokumentace byla vypracována na základě následujících podkladů:

- Kopie katastrální mapy,
- Projektová dokumentace stávajícího stavu,
- Požadavků investora a podmínek na místě stavby,
- Vyjádření provozovatelů inženýrských sítí ke stavebnímu povolení.

#### **4.3.7 Řízení na stavebním úřadě**

Aby mohla být zahájena přestavba a následně mohly být prostory využívány jako kanceláře, je nutné získat stavební povolení, které je výsledkem stavebního řízení. Ve stavebním povolení určí stavební úřad závazné podmínky realizace a využívání budovy. Též rozhodne o případných námítkách účastníků stavebního řízení, aby byla zajištěna ochrana zájmů všech.

#### **4.3.8 Výběr dodavatele stavebních prací**

Property manažer vypsal výběrové řízení na dodavatele stavebních prací. Byly osloveny vybrané stavební společnosti z okolí města Valašské Klobouky, jímž byla zaslána projektová dokumentace a požadavky investora. Výběrové řízení se vyhodnotilo dle předem stanovených kritérií. Zejména rozhodovala nejnižší cena, termín zhotovení, zkušenosti stavební společnosti a její reference.

#### **4.3.9 Uzavření smlouvy o dílo**

Property manažer uzavře tuto smlouvu s hlavním dodavatelem stavby. Tato smlouva byla vytvořena podle §2586 a následujících zákona č. 89/2012 sb., občanský zákoník v znění pozdějších předpisů. Jedná se o důležitý právní dokument. V této smlouvě je řečeno:

- Dílo a jeho detaily,
- Rozsah prací a jejich kvalita,
- Cena,
- Datum určené k předání díla,
- Poskytnutí záruky za jakost,
- Pojištění zhotovitele.

Tato smlouva je součástí příloh.

#### **4.3.10 Propagace**

Na základě provedeného průzkumu trhu a dotazování můžeme konstatovat, že se v obci Valašské Klobouky nachází minimum volných kancelářských prostor, avšak poptávka po těchto je dostatečně vysoká. Nejbližší města, která nabízejí volné komerční prostory k pronájmu jsou 28 kilometrů vzdálený Vsetín, který ještě cenou nájmu může konkurovat, avšak nabídka není nikterak obsáhlá. A dále pak 37 kilometrů vzdálený Zlín, kde jsou nájmy i dvakrát dražší. Výše uvedené skutečnosti dávají velkou příležitost díru na trhu vyplnit a zajistit si velmi výnosnou budoucnost. Samozřejmě je potřeba přihlídnout k velikosti města a počtu obyvatel a tomu přizpůsobit propagaci marketingovou kampaň.

Toto má samozřejmě na starosti property manažer, který má obsazenost i propagaci ve své režii. Bude zajišťovat veškerou komunikaci s trhem. Má za cíl vytvořit a udržet zájem potenciálních zákazníků (nájemců) o nabízené prostory. Důležité je, aby propagace nebyla násilná, aby vyvolala pocit potřeby, zájmu a aby potenciální zákazník (nájemce) jednal tak, jak je žádoucí. Je nutné nastavit si jasnou vizi a určit strategii.

V dnešní moderní době se musí property manažer soustředit na internet a sociální sítě. Může se tak dělat pomocí různých nástrojů, konkrétně vlastního webu, odkazům směřujícím na webové stránky, propagací užitečného obsahu místo reklamy a využitím sociálních sítí. Za některé tyto nástroje se musí zaplatit, ale ceny této propagace nejsou vysoké a efekt, který můžou přinést se vyplatí. Všechny tyto nástroje musí vzbudit pocit zájmu a následné akce.

Využívání těchto online nástrojů může mít také opačný efekt a špatná propagace může vézt k velkému nezájmu. Proto si musí najít property manažer odborníka, který má s internetovou propagací zkušenosti a je tudíž malá pravděpodobnost, že pokazí online reputaci společnosti. Vlastní web by měl být moderní, aktualizovaný a přehledný. Dobře viditelný kontakt a nabídka. Linky na jiných webech by neměly působit, jakože tam nepatří. Ideální je zaplatit si seznam nebo google, tedy stránky, o kterých se ví, že mají kvalitní nabídku takových odkazů, případně na jiných webových stránkách, zabývajících se prodejem/ pronájmem. Posílané maillary nesmí působit jako spam. Měla by být vytvořena databáze bývalých nebo potencionálních zákazníků, kteří souhlasili, že jim tyto propagační maillary můžou chodit. To zvedne šanci na pozitivní odezvu nebo přeposlání mailu dále někomu potřebnému. Sociální sítě můžou být nejefektivnější v propagaci, ale zároveň jsou také „nejnebezpečnějším“ prostředím. Propagaci na platformách jako je Facebook, Twitter a Instagram je lepší nechat na marketingové společnosti. V případě založeného a aktivního účtu přidat odkaz.

Inzerovány budou i letáky s nabízeným objektem. Na letáku bude fotografie, kontakt a odkaz na webové stránky, kde se vyskytuje více informací.

V propagaci pomůže i to, že se jedná o brownfield, který je v centru Valašských Klobouk už několik let a místní mají zájem, aby se jejich centrum změnilo k lepšímu. Nebude tedy problém s inzeráty na městských nástěnkách a podpoře sousedních podniků anebo obyvatelů.

#### **4.3.11 Spolupráce s realitními kanceláři**

Property manažer osloví realitní kanceláře z Valašských Klobouk a okolí, kterým představí svůj projekt a naváže spolupráci. Pomocí realitních kanceláří bude nabízet volné prostory, propagovat nemovitost a jednat například i o umístění reklamních ploch.

### **4.4 REALIZAČNÍ FÁZE**

Po skončení přípravné fáze začíná fáze realizační. Během této fáze property manažer komunikuje s budoucími nájemníky ohledně stavu.

#### **4.4.1 Příprava a řízení přestavby**

Objekt je v dobrém technickém stavu čili nebude potřeba stavební práce provádět ve velké míře. Jedná se převážně o stavbu nových příček, zateplení celého objektu a dalších činností potřebných k přestavbě na kancelářské prostory. Zhotovitel je povinen vést stavební deník (dle zákona 183/2006 Sb. § 157). Veškeré stavební práce budou mít stanovený přesný termín dokončení. Stavebník bude povinen, dle stavebního zákona, informovat o svých postupech investora. Především, zda vše probíhá dle plánu a jestli se nevyklytly nějaké problémy, které bude potřeba řešit.

#### 4.4.2 Zajištění financování

Developer je současně i investorem a projekt financuje s použitím vlastních zdrojů, ale též prostřednictvím bankovního úvěru.

#### 4.4.3 Rekonstrukce objektu

Obvodové zdivo budovy zůstane zachováno, v budově se vybourají nepotřebné vnitřní příčky, odstraní se staré vybavení i podlahové krytiny a všechna stará okna i dveře. Veškerý tento nepotřebný materiál se nechá zlikvidovat. Nasadí se vhodná plastová okna i vstupní bezpečnostní dveře a celý objekt se zateplí pomocí fasádního systému. Umístí se nový výtah a nové evakuační schodiště. Zároveň se vyzdí nové vnitřní příčky, popřípadě se zhotoví ze sádkartonu. Provede se nová elektroinstalace a umístí kompletní topná soustava. Veškeré podlahy se zaizolují a srovnají pomocí litého betonu, na který se umístí izolační vrstva a následně podlahová krytina – již dle přání nájemníků. Do interiéru se umístí nové dveře a do sociálních zařízení nové vybavení. Zhotoví se kompletně nové omítky a obklady. Interiéry se následně vybaví dle potřeb investora.

Tab. č. 22 – Náklady na rekonstrukci (vlastní zpracování)

<b>Demontážní práce</b>	100 000 Kč
<b>Likvidace a odvoz</b>	50 000 Kč
<b>Plastová okna</b>	550 000 Kč
<b>Bezpečnostní vchodové dveře</b>	40 000 Kč
<b>Zateplení a venkovní omítka</b>	370 000 Kč
<b>Klempířské prvky</b>	80 000 Kč
<b>Výtah</b>	750 000 Kč
<b>Venkovní schodiště (únikové)</b>	220 000 Kč
<b>Zdění (příčky)</b>	120 000 Kč
<b>Elektroinstalace</b>	220 000 Kč
<b>Topení včetně kotlů</b>	250 000 Kč
<b>Podlahy</b>	230 000 Kč
<b>Vnitřní omítky a obklady</b>	140 000 Kč
<b>Vnitřní dveře</b>	75 000 Kč

<b>Dokončovací práce</b>	30 000 Kč
<b>Vybavení</b>	120 000 Kč
<b>Více práce</b>	70 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>3 415 000 Kč</b>

Náklady jsou vyčísleny podle vlastního položkového rozpočtu. Vybraný dodavatel byl zvolen podle toho, zda byl nejlepší v kritériích výběrového řízení.

#### 4.4.4 Kolaudační řízení

Po skončení přestavby je možné budovu užívat pouze na základě kolaudačního souhlasu. (183/2006 Sb. §122) Kolaudaci provede na návrh stavebníka stavební úřad (183/2006 Sb. §6). Během kolaudačního řízení se prozkoumává odbornost a kvalita provedení stavebních prací. Zástupci, které pověřil stavební úřad mají za úkol prověřit, zda bylo vše provedeno podle schválené dokumentace a zda byly dodrženy podmínky stanovené v územním rozhodnutí a stavebním povolení. Také se ověřuje skutečné provedení stavby. To znamená, že se zjišťuje, jestli nejsou ohroženy veřejné zájmy, hlavně ochrana života a zdraví osob, ochrana životního prostředí, bezpečnost práce a technické zařízení. Po splnění podmínek stavebního povolení a dokončení stavebních prací požádá stavebník v souladu s ustanovením §122 stavebního zákona o vydání kolaudačního souhlasu.

### 4.5 KONEČNÁ FÁZE

#### 4.5.1 Získání kolaudačního souhlasu

Když se objeví nějaké nedodělky nebo vady, tak budou odstraněny v co nejrychlejším čase, aby bylo možno získat co nejrychleji kolaudační souhlas. Ten se získá po úspěšném kolaudačním řízení, a to následně umožní užívání objektu.

#### 4.5.2 Pronajmutí objektu zájemcům

Pronajmutí bude ztvrzeno nájemní smlouvou, kterou zpracuje property manažer. Smlouva je součástí příloh. Pronajímatel nájemní smlouvou přenechává pronajímaný prostor za účelem zajištění stanovených potřeb nájemce a nájemce se zavazuje platit nájemné. Řídí se občanským zákoníkem a některé věci není možné upravovat. Ve smlouvě o nájmu prostoru sloužícího pro podnikání se musí upravit minimálně tyto záležitosti:

- Smluvní strany (pronajímatel, nájemce),
- Předmět (pronajímané prostory),
- Účel nájmu,
- Nájemné (výše, splatnost, způsob úhrady),
- Trvání nájmu (doba určitá nebo neurčitá).



Jelikož se objekt bude pronajímat po patrech, tak je nutné upravit pro tyto účely i nájemní smlouvu, která v těchto případech bude mít jiná pravidla pro užívání společných prostor, vodného a stočného a energií. Musí být zcela jasné, kdo je pronajímatelem. U nebytových jednotek je pronajímatelem:

- Vlastník domu,
- Vlastník jednotky.

Předmětem nájmu je nebytová jednotka. Smlouva bude uzavřena na dobu určitou.

#### *Nájemní smlouva na dobu určitou*

Forma nájemní smlouvy bude písemná. Písemné by měly být i veškeré případné dodatky ke smlouvě. Nový občanský zákoník již nevymezuje, co musí nájemní smlouva na dobu určitou obsahovat. Vždy by z ní však mělo být jasné patrné, kdo je pronajímatelem a kdo nájemce. Mělo by být jasné určeno, který prostor se přenechává k nájmu. Vhodné je nejen uvedení adresy, případně patra a umístění v rámci podlaží. Pro předcházení sporům by nájemní smlouva měla přesně stanovit, co je příslušenstvím. Výše nájemného a služeb jsou standardní součástí smlouvy. Nájem na dobu určitou bude obsahovat i konkrétní dobu, po kterou nájemní vztah trvá. V opačném případě by se jednalo o nájem na dobu neurčitou. Pokud je doba pronájmu sjednána na více než 50 let, má se za to, že nájem je ujednán na dobu neurčitou.

#### *Práva a povinnosti pronajímatele a nájemce*

Strany smlouvy si mohou sjednat i další práva a povinnosti. Pokud jsou odlišné od toho, co stanoví zákon, platí, že nikdy nesmí zkracovat na právech nájemce. Vhodné je upravit zejména podmínky pro zvyšování nájemného. Zvyšování nájemného může být i vyloučeno. Pokud o něm smlouva nehovoří, může pronajímatelem zvýšit nájemné pouze podle pravidel v zákoně. Obvykle se v nájemní smlouvě objevuje kauce, kterou nájemce skládá na případné pokrytí svých dluhů. Její maximální výše činí tři nájemy.

#### *Nájemní podmínky*

Veškeré nájemní a platební podmínky budou specifikovány v příloze. Rozhodnutí o pronájmu má plně v rukou vlastník, který je rovněž odpovědný za správu objektu. Nový občanský zákoník je postaven a velké volnosti stran. Ve smlouvě je možné ujednat téměř cokoli, co zákon nezakazuje. Zároveň však smlouva nesmí porušovat dobré mravy, veřejný pořádek, či práva týkající se postavení osob. Práva a povinnosti stran vyplývající ze smlouvy by měly být vzájemně vyvážené. Nájemci by měli taktéž dodat výpis jejich obchodního rejstříku. Ke smlouvě bude dán předávací protokol.

Rozdíl v podmínkách bude na zálohu na cenu za služby spojené s nájmem. Tato výše bude v každém případě jiná. Jedná se zejména o následující dodávky služeb a energií spojených s nájemním vztahem smluv:

- Dodávka elektrické energie, a to podle konkrétní spotřeby,
- Dodávka elektrické energie do společných prostor, a to určeným poměrem uvedeným ve smlouvě,
- Dodávka tepla, a to podle konkrétní spotřeby,
- Dodávka tepla do společných prostor, a to určeným poměrem uvedeným ve smlouvě,
- Vodné a stočné, a to podle vodoměru,
- Odvoz odpadu.

### *Řešení společných prostor*

Společné prostory budou rozúčtovány dle poměru využití a spotřeby energie jednotlivých společností. Záloha bude ve výši 4000 Kč pro společnosti sídlící ve 2 NP a 3 NP a 3 000 Kč pro společnost v 1 NP. Společnost v 1 NP nebude mít k dispozici odpočinkovou halu, tudíž se předpokládá s menší spotřebou elektrické energie na osvětlení. Všechny přeplatky budou vždy vráceny a nedostatek bude poté doplacen.

### *Ukončení nájemní smlouvy na dobu určitou*

Ukončení může být následující:

- Dohodou obou stran,
- Uplynutím dohodnuté doby,
- Výpovědí nájemce,
- Výpovědí pronajímatele.

## **4.6 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU**

V této kapitole budou zhodnoceny náklady a výnosy developerského projektu, podle stanovených cen za použití metody zhodnocení investic.

### **4.6.1 Náklady developerského projektu**

Během zpracování bylo vycházeno z cen položkového rozpočtu společnosti, kterou property manažer vybral na základě konkurzu. Jedním z určujících faktorů byla výše nákladů na rekonstrukci objektu.

V rozpočtu stavebních prací je zahrnuta práce i materiál.

*Tab. č. 23 – Náklady projektu (vlastní zpracování)*

<b>Práce a materiál</b>	3 345 000 Kč
<b>Více práce</b>	70 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>3 415 000 Kč</b>

Do práce a materiálu se započítávají všechny hlavní činnosti, tedy instalace výtahu, oken a další. V pojmu více práce jsou obsaženy veškeré vedlejší náklady (případné konzultace, nečekaný přesun materiálu).

### **4.6.2 Výnosy developerského projektu**

Veškeré výnosy projektu jsou stanoveny díky kapacitě daného objektu a na základě stanovené výše měsíčního nájmu, která se odvíjí od doby, do které investor očekává splacení svého vkladu. Výše nájmu bude záviset též na poskytování služeb, jelikož současný investor se následně stane vlastníkem a bude skrze svou společnost zařizovat služby facility managementu a property managementu. Tyto služby budou fakturovány zvlášť od nájmu.

Celková užitná plocha činí 425 m<sup>2</sup>. To znamená že každé patro má pronajímanou rozlohu 130 m<sup>2</sup> a 1 PP 35 m<sup>2</sup>. Prostory 1 PP budou započítány v rozdělení společných prostorů. Společnost, která bude sídlit v 1 NP se bude počítat rozloha 120 m<sup>2</sup>, protože bude ochuzena o prostor halu s posezením, ale bude se zde nacházet recepce. Analýza trhu ukázala, že obdobné prostory ve Zlínském kraji mají průměrnou cenu 157 Kč za 1 m<sup>2</sup>. Rozhodování o výše nájmu bylo posouzeno z více faktorů. Kromě průměrné výše za 1 m<sup>2</sup> u obdobných prostorů i to, že se v okolí žádné podobné nabídky nenachází a též následné poskytování služeb. Z těchto důvodů se property manažer rozhodl dát cenu 120 Kč za 1 m<sup>2</sup>. Bylo tak rozhodnuto na základě úlevy od výše ceny poskytovaných služeb a z příchodu na bílé místo trhu.

Cena za užívání společných prostor bývá vyjádřena procentuálně a přiřazena přímo ke konkrétnímu nájemci. U výtahu bude každý rok vyhodnocena spotřeba jeho energie a následně rozdělena dle procent užívání.

Parkovací místa si budou řešit jednotliví zaměstnanci, kteří je budou potřebovat, jelikož ne každý se bude dostavovat autem. Parkoviště je určené pro 6 osobních automobilů a celá jeho kapacita bude zabraná. Za jedno parkovací místo se bude platit nájemné 1 500 Kč za rok.

Tab. č. 24 – Výnosy z nájmného a parkování (vlastní zpracování)

<b>Nájemné 1 NP</b>	14 400 Kč
<b>Nájemné 2 NP</b>	15 600 Kč
<b>Nájemné 3 NP</b>	15 600 Kč
<b>Parkování za 1 měsíc</b>	750 Kč
<b>Parkování za 1 rok</b>	9 000 Kč
<b>Celkem za 1 měsíc</b>	46 350 Kč
<b>Celkem za 1 rok</b>	<b>556 200 Kč</b>

Celkové předpokládané výnosy z nájmného představují částku 556 200 Kč za rok při 100% obsazenosti.

#### 4.6.3 Celkové ekonomické zhodnocení developerského projektu

Podle odhadů nákladů a výnosů je provedené zhodnocení proveditelnosti developerského projektu. Toto zhodnocení je provedeno pomocí ukazatele „yield on costs“, tedy míry výnosnosti projektu na základě poměru výnosů za rok s jeho náklady. Obrácenou hodnotou je doba návratnosti, která nám ukáže, za jak dlouho výnosy převýší náklady.

Tab. č. 25 – Ekonomické zhodnocení projektu (vlastní zpracování)

<b>Náklady projektu</b>	3 415 000 Kč
<b>Roční výnosy</b>	556 200 Kč
<b>Yield on costs</b>	16 %
<b>Doba návratnosti</b>	6,14

Doba návratnosti je často užívané kritérium při rozhodování o takových developerských projektech. Tato metoda bývá často kritizována, jelikož nebere v potaz časové hledisko a příjmy investičního projektu po době návratnosti. I přesto je velmi používaná pro svou jednoduchost a lehkou interpretaci. Doba návratnosti při 16 % yieldu je přibližně 6,14 let.

Ze zjištěných informací lze tvrdit, že se při stanovených ukazatelích jedná o ekonomicky atraktivní projekt a je možné ho označit za výnosný.

## 5 SPRÁVA MAJETKU

Jedná se o soubor činností, které zajišťují bezproblémový chod nemovitosti. Odstraňuje též překážky, které by uživatelům dané nemovitosti mohly bránit v jejím užívání. Správu si bude zajišťovat vlastník prostřednictvím své vlastní společnosti. Správa majetku je součástí facility a property managementu. Vzhledem k tomu, že každá společnost či organizace má nějakou strukturu, je třeba oba managementy přizpůsobit. V případě správy celé budovy jen jednou společností, které zároveň patří vlastníkovim nemovitosti, získáme velké výhody.

### 5.1 NÁVRH STRUKTURY MANAGEMENTU

V projektu bude správu majetku a s tím spojený facility a property management zabezpečovat společnost investora projektu, který je zároveň i jeho vlastníkem. Jeho společnost se smluvně zaváže, že bude profesionálně a účinně poskytovat kompletní služby v takovém rozsahu, jaké jsou nutné a žádoucí pro provoz. V úvahu se též bude brát, že cílem smlouvy bude udržení a zvýšení hodnoty nemovitosti a vysokého standardu služeb pro nájemce a návštěvníky.

Vzhledem k tomu, jak objekt vypadá a kolik se v něm bude nacházet společností bude jeden property manažer a jeden facility manažer. Facility manažer se bude zodpovídat property manažerovi a jemu se budou zodpovídat pracovníci zajišťující služby (recepce, ochrana, údržba a úklid). Všichni tiito pracovníci jsou vlastními zaměstnanci developera, tedy vlastníka nemovitosti. Výhodou vlastních zaměstnanců je, že bude mít přehled o zabezpečení budovy a majetku a bude mít přímý kontakt. Budě moct dohlížet na různá školení a zajistit vysokou úroveň a osobitý přístup ke každému nájemníkovi objektu. Díky přímému kontaktu může též vylepšovat vnitřní vztahy mezi zaměstnanci a nájemníky.



Obr. č. 11 – Organizační struktura poskytovatelů služeb (vlastní zpracování)

### 5.2 PROPERTY MANAGEMENT

V reálním prostředí je důležité, aby správa nemovitosti byla co nejefektivnější. Zkušenosti s publicitou, zpracováním a vedením dokumentace technické dokumentace či hospodářství jsou nezbytné a je třeba být aktivní a obohacovat se.

Společnost vlastníka může efektivně spravovat majetek nájemců i svůj vlastní. Ať už jde o všeobecnou údržbu majetku nebo jeho opravu. Má též bohaté zkušenosti s řešením právních problémů, správou případných dodavatelů a se zpracováním komplexních služeb správy dat. Property manažer bude vykonávat svoji práci odborně a bude udržovat profesionální přístup.

Správa nemovitosti vyžaduje plné zapojení a důkladné pochopení různých aspektů, které souvisejí se správou majetku. Property manažer bude odborník, který se vyzná ve smlouvách o nemovitostech a správě kanceláří.

Služby property managementu budou spočívat v:

- Publicita
  - Zajištění reklamy na webových stránkách, marketingová činnost.
- Služby podpory
  - Interakce s nájemníky a zúčastněnými stranami, koordinace se všemi a zajištění bezproblémového fungování,
  - Provádění činností, které souvisejí s ověřováním potencionálních nájemců dle potřeby,
  - Pravidelná kontrola vlastních klientů a případné řešení problémů,
  - Řešení stížností a dotazů nájemníků prostřednictvím e-mailu, hovoru nebo osobním setkáním.
- Údržba správy nemovitostí
  - Zajištění kompletní údržby komerční nemovitosti, poskytnutí seznamu preventivních udržovacích procesů,
  - Řešení všech stížností nájemníků a zajištění služeb technika,
  - Zajištění dohledu při složitějších technických úkonech,
  - Kontrola probíhajících udržovacích prací,
  - Poskytování zpráv obsahujících všechny provedené i čekající opravy.
- Platební a inkasní služby
  - Vybírání nájemného a zajištění dokumentace,
  - Vedení účetnictví zaměstnanců, kteří se podílejí na správě majetku.
- Legislativní dohled a školení z BOZP a PO
- Právní poradenství
  - Zajištění veškeré dokumentace ohledně pronájmu,
  - Správa dokumentace, která je potřebná pro právní a zákonné procesy,
  - Zajištění spokojenosti,
  - Podpora právních kroků – v případě potřeby vystěhování a zajištění možnosti vyrovnání majetku.

Výhodou této správy je vysoká odbornost manažera v kontaktu s klienty. Společnost má vytvořené a propracované komunikační kanály. Tím, že vlastníci zajišťují současně i správu, může poskytnout služby pro klienty 24 hodin 7 dní v týdnu. Nonstop dostupné je taky telefonní spojení, které umožňuje oznámení problému, vznesení dotazu či rychlé zavolání technika.

### 5.2.1 Činnost property manažera při správě majetku

Nejdůležitějším článkem property managementu je property manažer, který se zodpovídá přímo developerovi (vlastníkovi). Zodpovídá za spolehlivý stav nemovitosti a za její rozvoj.

V prvé řadě si musí property manažer nalézt vhodné zaměstnance. Ten nejdůležitější z nich bude facility manažer, který bude zajišťovat bezproblémový chod samotné nemovitosti. Po zvolení vhodných kandidátů s nimi podepíše property manažer pracovní smlouvy, ve kterých budou jasně vymezeny jejich pracovní povinnosti a pravomoci. Samozřejmě musí dbát na pravidelným proškolením všech zaměstnanců, jako například BOZP a PO. Pro přehlednost zúčastněných bude uchovávat presenční listiny z těchto školení. Tyto listiny jsou součástí příloh.

Property manažer bude v pravidelném kontaktu s nájemníky budovy, bude mít na starosti smluvní vztahy a jejich případné úpravy. Bude naslouchat přáním nájemníků a snažit se jim vyhovět, případně nalézt řešení. V případě potíží bude připraven poskytnout právní poradenství. Dále může zastupovat nájemníky při jednání se třetími stranami a těmto bude předkládat i další nabídky spolupráce.

Další náplní práce property manažera je dohled nad ekonomickým fungováním projektu, přičemž bude pravidelně podávat reporty svému nadřízenému – developerovi, tedy vlastníkovi. Od tohoto bude mít stanoveny jasné ekonomické cíle.

V celém průběhu fungování projektu musí být zajištěna marketingová činnost. Property manažer musí neustále nemovitost propagovat a snažit se tuto dostat do povědomí obyvatel Valašské Klobouky. V budoucnu se může stát, že některý z nájemníků bude chtít, nebo bude nucen, prostory opustit a dobrá reputace objektu může zajistit rychlou náhradu. Dobrá pověst a prestiž objektu může do budoucna zajistit i vyšší výnosy.

Property manažer musí dbát i na optimální využití prostor v objektu. Vždy bude přemýšlet, jak by šlo budovu ještě vylepšit či rozvinout. Je zde například možnost v budoucnu využívat půdu, která ovšem vyžaduje již větší stavební zásah. Pro kontrolu bude součástí předávacího protokolu též seznam místností, jejich vybavení a v jakém stavu bylo vše při převzetí. Bude mít u sebe též fotodokumentaci.

Pro lepší přehled o různých poškozeních a provedených opravách vytvoří tzv. „tabulku oprav“, ve které budou tyto procesy označeny. Tato tabulka je součástí příloh.

Jednou z nejdůležitějších činností je spolupráce s facility manažerem. Property manažer musí zcela jasně delegovat jeho úkoly. Správně fungující vztah mezi těmito dvěma zajistí nejen perfektně fungující nemovitost, ale ušetří spoustu práce property manažerovi, což zajistí efektivnější chod – bude se moct soustředit na jiné činnosti. Facility manažer bude podávat property manažerovi denní reporty.

Property manažer má být leader, a to on dostal hlavní důvěru od developera, který je i zároveň vlastník. Správná delegace ukáže jeho schopnosti. Cílem delegování je růst efektivnosti práce pomocí rozdělení úkolů na další pracovníky. Je to proces předávání úkolů na podřízené pracovníky nebo kolegy. Je to také jeden z nástrojů pro rozvíjení motivace pracovníků, kdy dobře delegovaný úkol může vést ke zvýšení motivace a pocitu důvěry v pracovníka, na něž je úkol delegovaný. jedním z hlavních cílů je efektivní využití pracovních kapacit, kdy delegováním dochází k uvolnění kapacity jednoho pracovníka díky přenesení úkolu na jiného. Ten by měl mít dostatečné kompetence a kapacitu.

Pro zjištění kvality zaměstnanců, kteří jsou mu zodpovědní, bude jednou ročně dávat klientům dotazník o spokojenosti. Otázky budou formulovány jasně, srozumitelně a jednoduše. Tento dotazník mu bude sloužit jako zpětná vazba o kvalitě poskytovaných služeb a jak je zaměstnanci jsou schopni vykonávat. Díky tomu bude přesně vědět kde udělat změny k lepšímu. Tento dotazník je součástí příloh.

### 5.3 FACILITY MANAGEMENT

Facility management lze chápat jako integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti. Integrovaný systém řízení, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd. Cílem je posílit ty procesy v organizaci, pomocí nichž pracovníci podávají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace. Cílem Facility managementu je odlehčit organizaci od řešení problémů s podpůrnými činnostmi, pomoci společnosti soustředit se na hlavní předmět podnikání.

Služby facility managementu budou spočívat v:

- Základní služby facility managementu,
- Stanovení služeb a pravidelná údržba – budou vytyčeny oblasti nutné k péči o majetek a objekt,
- Zajištění pravidelných servisních služeb,
- Zajištění údržby – nepravidelné technické nebo opravné služby, které budou nutné v případě potřeby oprav,
- Zajištění záznamů o poskytnutých službách,
- Vytvoření telefonní linky pro nájemce kvůli případným problémům,
- Pravidelné informování o stavu majetku a služeb na měsíční a roční bázi.

#### *Recepce a zabezpečení objektu*

Obě služby bude vykonávat vždy jedna osoba, která se bude nacházet na recepci. Ta bude umístěna v prvním patře přímo u vchodových dveří. Bude se jednat o osoby zaměstnané ve společnosti vlastníka. Zodpovídat se budou facility manažerovi. Rozhodnutí o vykonávání těchto služeb jednou osobou proběhlo z ekonomických důvodů, protože by bylo zbytečné v objektu takové velikosti plynout finančními prostředky, když je možné je vykonávat jednou osobou. Tito pracovníci se též budou účastnit pravidelných školení souvisejících s BOZP a PO. Budou pracovat na směnný provoz a střídát se v denním a odpoledním režimu. V noci, přes víkend a o státních svátcích bude objekt střežen kamerovým systémem a napojen na pult centrální ochrany.

Pracovní náplň recepčních služeb bude:

- Dodržování zásad BOZP a PO,
- Udržování pořádku v objektu,
- Skladování a vydávání klíčů pověřeným osobám (vchody a technická místnost),
- Přijímání hovorů,
- Kontrola návštěv.



Recepce bude též přijímat poštu a rozdělovat je mezi jednotlivé nájemníky. S tím souvisí veškeré poštovní služby, tedy dohled nad balíky určené k odeslání. V případě potřeby bude též zajišťovat vzkazy určeným společnostem, pokud se někomu nepovede je kontaktovat. Kdyby nastala situace požáru bude tento pracovník zajišťovat dohled a koordinaci činnosti s potřebnými orgány.

### *Ochrana*

Pracovní náplní bezpečnostních služeb bude:

- Nošení uniformy ostrahy,
- Udržování pořádku na recepcii a v okolí objektu,
- Vydávání klíčů oprávněným osobám,
- Sledování kamerového systému,
- Kontrola parkoviště,
- Prověření osob vstupujících do objektu,
- Kontrola dveří, oken a elektrospotřebičů pro zajištění bezpečnosti,
- Zajištění provozu parkoviště,
- Spuštění poplachu v případě požáru nebo jiné mimořádné situace a ohlašuje vše příslušnému orgánu,
- Účast na školení potřebných k výkonu své práce.

Jednou z výhod je, že v sousedství s budovou je stanice městské policie Va lašské klobouky, na kterou je z objektu přímá viditelnost. V rámci zajištění ochrany objektu jsou zohledněny při úvaze o výběru zabezpečovacího systému. Z vlastního pozorování jsem zjistil, že během denní doby je zde neustálá přítomnost lidí v okolí objektu, ale narazil jsem i na večerní dobu, kdy zde není žádný pohyb. Takhle chvíle nahrává potenciálnímu pachateli. V budově se bude nacházet výpočetní technika, kancelářské vybavení a také zde bude datové uložení pro data klientů (know-how, projekty, výkresové dokumentace). Vybavení je proto nutné adekvátně zabezpečit. Kamery budou umístěny u vstupních dveří. Vstupní dveře budou s prosklenou výplní splňující určitý stupeň zabezpečení a budou s bezpečnostním kováním. Vstup od parkoviště jednou kamerou. Bude tedy zabráněno vstupu nepovolaným osobám. Okna v budově budou opatřena magnetickými kontakty a místnosti budou vybaveny PIR detektory, jež bude obsluhovat jeden člen ostrahy. Detektory budou napojené na pult centrální ochrany PČR.

Zabezpečení budovy jsem navrhnul na základě zjištěných faktů a s přihlédnutím co je zapotřebí zabezpečit. V případě, že v budoucnu by se měly kancelářské prostory rozšířit o bezpečnostní trezor, doporučil bych dle hodnoty uschovávaných věcí v trezoru, rozšířit zabezpečení místnosti o dveře s vyšším stupněm zabezpečení a trezor bych doporučil umístit do místnosti bez oken s využitím dalších prvků poplachového systému (PZTS). V případě doplňkového zabezpečení, by bylo vhodné umístit ještě jednu kameru na zadní stěnu budovy, která by snímala parkoviště.

### *Údržba*

Údržbu bude mít na starost technik, který se bude zodpovídat facility mana žerovi. Jeho hlavním cílem bude dle pokynů hladký chod objektu a starat se o to, aby provoz nebyl ničím narušen a technicky ho zabezpečil. Náplní jeho práce bude:

- Dodržování zásad BOZP a PO,
- Vykonávání potřebné údržbářské práce – natěračské, malířské a jiné,
- Pravidelná kontrola uzávěrů,
- Udržování vodovodních, elektrických a plynových zařízení a zajištění jejich dobrého stavu,
- Měsíční vykazování odpisů vody a elektrické energie pro faktury,
- Kontrola technické místnosti,
- Zajišťuje údržbu chodníku a parkoviště v zimním období,
- Odstraňuje poruchy nahlášené od nájemců, recepční nebo facility manažera,
- Hlášení závad facility manažerovi,
- Zajišťuje výměnu světelných zdrojů,
- Kontrola výtahu (minimálně 1x týdně),
- Kontrola požárního schodiště.

Technik se též bude účastnit pravidelných školení souvisejících s BOZP a PO. Žije v blízkém okolí objektu a bude nonstop dostupný pomocí telefonu. Do objektu se bude dostávat na zavolání nebo na pravidelné prohlídky a revize. Není nutné a ani možné, aby se vyskytoval v objektu celý svůj pracovní čas, jelikož se stará o víc objektu společnosti, mezi kterými přejíždí.

#### *Úklid*

Úklid objektu bude zajišťovat uklízečka, která se bude zodpovídat facility manažerovi. Její pracovní náplň bude:

- Dodržování zásad BOZP a PO,
- Běžný i sezónní úklid,
- Udržování vnitřních i venkovních prostor v čistotě tak, aby nebylo ohroženo zdraví nájemníků i jejich návštěv,
- Kontrola pracovního náčiní.

Uklízečka se musí účastnit pravidelných školení souvisejících s BOZP a PO.

#### *Facility manažer*

Facility manažer bude vedoucím pracovníkem, který bude v čele správy majetku objektu. Bude se zodpovídat property manažerovi. Základní jeho cíl bude slazení procesů 3P, tedy pracovníků (lidských zdrojů), procesů činností a pracoviště (místo výkonu práce). Jeho pracovní náplň bude:

- Udržet objekt a jeho technologie v řádném stavu, který požadují normy a nájemci,
- Nastavit a udržet služby z dlouhodobého hlediska na nejvyšší úrovni,
- Vydávat instrukce a kontrolovat jejich plnění pro jednotlivé služby, aby bylo dosaženo maximálního optimálního provozuschopného stavu,
- Vyhodnocování kvality poskytovaných služeb,
- Vyhodnocovat a udržovat náklady na optimální úrovni,
- Sbírat a uchovávat všechnu dokumentaci ke všem instalovaným zařízením a všeho vybavení,

- Z dokumentace vyhodnotit, které zařízení nebo vybavení budou podléhat revizím, kontrolám provozuschopnosti, servisu a údržbě,
- Operativně řešit stížnosti nájemníků a přijímat opatření, která by měla zabránit jejich opakovanému výskytu,
- Brát zpětnou reakci od nájemníků, jiných orgánů nebo vlastních zaměstnanců na možná zlepšení služeb.

Bude též udržovat personální politiku a snažit se pozitivně motivovat zaměstnance. V případě nutnosti bude mít u sebe kontakty na možné náhradníky v případě chorob či dočasného zvýšení náročnosti služeb.

Další z povinností facility manažera je zabezpečení vstupního, periodického nebo výstupního školení v oblastech BOZP, PO a základy zdravotní péče. Je vedoucím zaměstnancem, který může vykonávat vstupní školení BOZP a PO. Pro přehlednost bude vytvořen záznam docházky na tato školení. Tyto záznamy jsou součástí příloh.

Společně s BOZP je spojené zajištění osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP). Tyto prostředky slouží k ochraně zdraví osob a před možnými riziky spojených s prací, které více či méně ohrožují zdraví. OOPP jsou důležitou a mnohdy i nezbytnou součástí zajištění pracovní bezpečnosti. Chrání zaměstnance například před hlukem, prachem, ostrými předměty a dalšími. Musí splňovat náležitosti, aby jejich použití bylo účinné vůči možným rizikům a současně, aby jejich používání nevyvolalo žádné další riziko.

Jednou z dalších úkolů facility manažera je obstarání zdravotních prohlídek každého zaměstnance. Vytvoří žádost a v ní bude vyplněno o jakou prohlídku se jedná a z jakého důvodu.

Skrze technika nebo objednaných technických služeb bude zabezpečovat nutné opravy interiéru, vybavení objektu nebo interiéru. O nutnosti oprav rozhoduje míra poškození. Když je poškození škodlivé pro další zařízení, je třeba zamezit šíření škody a předejít tak následkům. Pokud je závada na takové úrovni, že by znamenala výpadek provozuschopnosti (nefunkční výtah, trubky, a jiné) a hrozila by ztráta prestiže před nájemníky a případně odmítnutí zaplacení za služby, je nutný okamžitý zásah a oprava nebo vymyslet jiné dočasné řešení, které bude nahrazovat danou službu. Ve spolupráci s technikem vytvoří směrnici o postupech při havarijních situacích. S tím bude souviset i vytvoření seznamu dodavatelů oprav, kde budou napsaná jejich jména, telefonní čísla, e-mailu a provozní doby. Tento seznam bude mít u sebe recepční, aby mohla v případě potřeby co nejrychleji zasáhnout, pokud nebude moct technik objektu (příliš velká závada, nemoc, mimo město a další).

Facility manažer vytvoří soupis veškerých zařízení a technologií, které se v objektu nacházejí a podléhají zákonným pravidelným revizím. Vše bude rozděleno do skupin podle toho, jak nutná je odborná revize, zda bude postačit vlastní vyškolený technik nebo bude muset být povolán někdo kvalifikovanější. V objektu budou nacházet následující zařízení, které podléhají revizím:

Tab. č. 26 – Seznam zařízení podléhající revizím (vlastní zpracování)

Zařízení	Četnost revize/ kontroly	Provedení revize	
		Revizním technikem	Vlastním technikem
CCTV	1x ročně	X	
Automatické dveře	1x ročně		X
Hromosvod	1x ročně	X	
Elektrospotřebiče	1x za 4 roky	X	

Další zařízení jsou ta, která jsou spojená s požární ochranou:

Tab. č. 27 – Seznam zařízení spojených s požární ochranou (vlastní zpracování)

Zařízení	Četnost revize/ kontroly	Provedení revize	
		Revizním technikem	Vlastním technikem
Elektrická požární signalizace	1x ročně	X	
Stabilní hasící zařízení	2x ročně	X	
Protipožární klapky	1x ročně		X
Protipožární ucpávky	1x ročně		X
Protipožární dveře	1x ročně	X	
Hydrant	1x ročně	X	
Nouzové osvětlení	2x ročně	X	
Hasící přístroje	1x ročně		X

Revize výtahu budou probíhat ve lhůtách předepsaných technickými normami ČSN 27 4002 bezpečnostní předpisy pro výtahy – provoz a servis výtahů a ČSN 27 4007 bezpečnostní předpisy pro výtahy – prohlídky a zkoušky výtahů v provozu.

Ve spolupráci s property manažerem budou vytvářet rozpočet pro zabezpečení služeb v objektu. Vypracují tabulku se stručným popisem jednotlivých služeb. Cílem tabulky je stanovení ceny za poskytované

služby. V cenách budou zahrnuty mzdy zaměstnanců v jednotlivých sektorech a náklady facility managementu na správu objektu. Uvedené ceny jsou orientační za celý jeden rok správy. Jsou určeny na základě jiných společností, které poskytují obdobné služby a z praxe. Součástí nákladů je organizace komplexního facility managementu, kterou má na starost jeden facility manažer. Pravidelná údržba objektu, kterou má na starosti technik. Bude zde též nonstop servisní telefonní linka pro případ havarijního stavu a hlášení aktuálních závad. Zahrnuta je též práce recepce, ochrany a úklidu na základě náplně jejich práce. Nákladem správy objektu je též i odpadové hospodářství a vývoz odpadu.

Tab. č. 28 – Přehled cen facility managementu (vlastní zpracování)

Popis služby	Bližší specifikace	Cena za 1 rok
<b>Základní služby</b>		
Správa facility managementu	Koordinace a organizace komplexního facility managementu v objektu	252 000 Kč
Pravidelná údržba objektu	Drobné opravy a úpravy v objektu, technik – za městnaneč společnosti	100 000 Kč
Provoz pohotovostní linky	Určeno pro hlášení havarijních situací 24 hodin denně	6 000 Kč
<b>Recepce a bezpečnost</b>		
Výkon ostrahy objektu a parkoviště	Monitorování bezpečnostních kamer, kontrola návštěv	270 000 Kč
Služby recepce	Zajištění recepce, přebírání zásilek	70 000 Kč
<b>Odpadové hospodářství</b>		
Vývoz a likvidace odpadu	Vývoz kontejnerů pro komunální odpad 1x za týden	10 000 Kč
Vývoz a likvidace tříděného odpadu	Vývoz kontejnerů pro papír, plast a sklo 1x za týden	10 000 Kč
<b>Úklid</b>		
Celoroční úklid venkovních ploch	Úklid parkoviště, zajištění posypu a odhazování sněhu	60 000 Kč
Celoroční úklid vnitřních ploch	Společné prostory, recepce, výtah, kancelářské prostory	90 000 Kč
<b>Celkem za celoroční poskytování služeb</b>		<b>868 000 Kč</b>

Skutečná cena bude vždy vyfakturována na konci roku. Tabulka byla vypracována na základě cenových nabídek bezpečnostních agentur, úklidových společností, poplatků za odvoz odpadu města Valašské Klobouky a společností nabízejících obdobné služby facility managementu. Myslím, že zabezpečování těchto služeb prostřednictvím vlastních zaměstnanců, a ne externích je mnohem efektivnější a zajišťuje lepší dohled a větší zisk díky svým zkušenostem. Další výhodou je získávání věrnosti od nájemníků, kteří vidí, že vlastník má zájem, aby byli spokojeni a sám se podílí na správě svého, a i jejich majetku. Když vlastník poskytuje služby vysoké kvality skrze vlastní zaměstnance, kterým sám zařizuje školení, kontroluje a motivuje je, existuje velký předpoklad o růstu spokojenosti nájemníka. Nájemníci, kteří pravidelně platí nájemné a za poskytované služby jsou pro vlastníka zdrojem financí, proto je v jeho zájmu si je udržet a zajistit jejich spokojenost. Dobře vystavěný a vypadající projekt nemusí znamenat úspěch, protože všechno, co se nechává ladem a nestará se o to časem ztratí svou krásu a půvab. Proto je nutné zajistit i kvalitní životní cyklus objektu. Z toho důvodu byl vybrán pro projekt brownfield, protože i ten byl před časem nový a stala se z něj kaňka ve středu města a je v zájmu všech, aby zmizela.

## 6 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ A DISKUZE

Předchozí část práce sloužila k navržení jednotlivých kroků property manažera u vybrané administrativní budovy v rámci developerského projektu. Práce je soustředěna na jednotlivé činnosti během fází developerského projektu, tedy přípravnou, realizační a konečnou. V každé fázi bylo několik menších cílů, které se musely naplnit, než se mohlo přejít k dalšímu kroku. Úkolem bylo též provést analýzu rizik spojených s developerským projektem a navrhnout jejich řešení nebo úplnému předejití. Poslední část se věnuje správě majetku po konečné fázi projektu.

Jako budoucí administrativní budova byl zvolen objekt, který se nachází v obci Valašské Klobouky, který je momentálně nevyužívaný a v dřívějších letech sloužil jako bytový dům. Tento objekt i s pozemky je ve vlastnictví vlastníka společnosti, která zajišťuje property a facility management. Úkolem tedy bylo zjistit, zda bude výnosné zde rozšířit své působení.

### 6.1 ZHODNOCENÍ PRŮZKUMU TRHU

Prvním krokem property manažera bylo zjistit dostatek informací o samotné situaci na trhu. Byla vybrána oblast v okolí obce Valašské Klobouky, kde se předpokládalo s největším výskytem nejideálnějších potenciačních nájemníků a s konkurencí. Během sledovaného období, které probíhalo v období od 2. ledna 2019 do 21. května 2019, se v této oblasti neobjevila žádná podobná nabídka prostorů k pronájmu ani k prodeji.

Průzkum byl rozdělen do dvou částí. První byla analýza trhu ve Zlínském kraji, přesněji v okrese Zlín a Vsetín. Tyto okresy jsou nejvíce relevantní, jelikož v jednom se obec nachází (okres Zlín) a na druhý je nejlepší dopravní napojení a je velmi podobný. Dalším faktorem bylo to, že v těchto okresech jsou všichni klienti vlastníkovy společnosti. To souviselo s druhou částí průzkumu, kterou byla analýza potenciačního trhu, kdy byly za pomoci dotazníku osloveni klienti vlastníka společnosti, vyzkoušeni se záměrem a tázání, zda by byl v této obci o takové prostory zájem.

Získání informací z analýzy trhu byl značný. Proběhl pomocí sledování nabídek prostřednictvím inzerátů na nejfrekventovanější internetové platformě. Property manažer tak dostal dostatečný přehled o tom, jak je trh v těchto místech aktivní a jestli je zde prostor pro developerský projekt administrativní budovy. Průzkum potvrdil, že tento prostor zde určitě je. V obci chybí komerční prostory a v blízkém okolí se neobjevila žádná obdobná nabídka během sledovaného období. Analýza též poskytla přehled o cenách. Nejdůležitější z těchto cen byla průměrná cena za 1 m<sup>2</sup> komerčních prostor ve sledovaných okresech, která činila 157 Kč.

Druhá část spočívala v kontaktování klientů společnosti. Cílem bylo zjistit potenciační poptávku po komerčních prostorech v obci Valašské Klobouky a vyhodnotit, zda je dostatečně velká a vyplatí se zde investovat. Celkem bylo osloveno 82 klientů, ti byli kontaktováni formou emailu, telefonicky nebo osobním setkáním, záleželo na důležitosti daného klienta. Klienti byli rozděleni na „menší“ (od 2 do 5 zaměstnanců) a „větší“ (od 6 a více) společností. Tato část probíhala v období od 2. dubna 2019 do 31. května 2019. Během této doby se povedlo získat data od 77 klientů. Jedná se o vysoký počet dat, a to bylo dobré k dalšímu pokračování, jelikož byla data více relevantní. Dotazování probíhalo ve dvou fázích.

V první byl klientům zaslán detailní popis projektu (navržen tak, jak by objekt měl vypadat po realizaci) a otázka, zda by měli o představované prostory zájem.

V druhé fázi se pokračovalo jen s klienty, kteří se vyjádřili pozitivně, že mají zájem. Během této fáze bylo za cíl zjistit o jaké prostory klienti mají zájem. Měla tedy sloužit jako pomoc při ideálním rozdělení objektu.

Z odpovědí v první fázi bylo zjištěno, že o prostory mají zájem spíše větší společnosti. Z oslovených 21 se kladně vyjádřilo hned 12. Naopak menší společnosti, kterých bylo osloveno 56, zájem projevilo 10. S informacemi ze druhé fáze se ukázalo, že menší společnosti mají zájem o samostatné kanceláře a větší o celá patra, případně celého objektu. Tato analýza byla úspěšná a ukázala, že v oblasti se nachází dostatečně velká potenciaální poptávka. Ze získaných odpovědí bylo rozhodnuto, že nejlepší rozvržení objektu bude po jednotlivých patrech, tedy že se v objektu budou nacházet tři společnosti. Toto rozhodnutí bylo provedeno na základě většího počtu větších společností, tudíž větší prostor pro nahrazení, kdyby nějaký klient odpadl a též z uzpůsobení budovy, kdy by bylo složitější poskytnout služby v případě většího počtu samostatných kanceláří.

## **6.2 ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH KROKŮ PROPERTY MANAŽERA**

Po průzkumu trhu měl property manažer dostatek informací o trhu a o rozdělení objektu. Mohl tedy přejít k ostatním úkonům, které jsou součástí přípravné fáze. Jeden z těchto kroků je i navázání spolupráce s realitními kancelářemi ohledně dalších potenciaálních nájemníků, jelikož dotazování proběhlo pouze u klientů společnosti vlastníka.

Všechny kroky byly spojeny s tímto konkrétním projektem. Jednalo se o předejití problému s územním plánem. Property manažer provedl jeho kontrolu a potvrzení záměru s daným objektem. Jelikož jediný vlastník je nynější investor, nebylo třeba řešit komplikované vlastnické vztahy a odkupování od jiných zaujatých osob nebo řešení v rámci smlouvy. Navrhl též rozložení budovy, tedy kde, ve kterých místnostech se budou vyskytovat kanceláře, hygienická zařízení, prostor recepce, technické místnosti a další. Za tímto účelem byl vypracován schématický náčrt a jeho popis. Během této fáze byl též vybrán budoucí dodavatel rekonstrukce a uzavřen s ním smlouvy o dílo. O výběru dodavatele rozhodovala zejména nejnižší cena, termín zhotovení, zkušenosti stavební společnosti a její reference. Důležitým krokem této fáze bylo zajištění propagace objektu, ať už prostřednictvím vlastních kapacit nebo ve spolupráci s realitními kancelářemi, aby se společnost a nabízený objekt dostaly do podvědomí lidí.

Během realizační fáze property manažer komunikuje s vybranými budoucími nájemníky a informuje je o stavu, případně se domlouvají na přizpůsobení, které by nájemníkům nejvíce vyhovovalo k užívání. Jeho hlavním cílem během této fáze je dohled a příprava objektu k co nejrychlejšímu nastěhování. Zajišťuje též řízení se stavebním úřadem ohledně kolaudačního řízení, aby se nevyskytly žádné problémy a nemusely se posouvat stanovené termíny.

V konečné fázi se po odstranění nedodělků a vad (pokud jsou) a získání kolaudačního souhlasu, připravuje nájemní smlouva a její podmínky. Po dohodnutí všech podmínek a jejich odsouhlasení všemi zúčastněnými stranami dojde k jejímu podpisu a nastěhování nájemníků. Součástí této smlouvy je i řešení záloh a společné prostory objektu. Zálohy byly určeny ve výši 3 000 Kč/ měsíc pro 1 NP a 4 000 Kč/ měsíc pro 2 NP a 3 NP. Před nastěhováním se též provede fotodokumentace stavu vybavení a místností, které později poslouží pro kontrolu.

Na konci provedl ekonomické zhodnocení. Data k tomuto zhodnocení byla z nákladů na rekonstrukci. Tyto náklady jsou dle vybraného dodavatele stavebních služeb a jeho předloženého položkového rozpočtu.



Veškeré náklady na práci, materiál a ostatní vedlejší náklady byly vyčísleny na 3 415 000 Kč. Za výnosy se považovala výše nájemného pro jednotlivé společnosti v každém patře a pronájem parkovacích míst. Výše nájemného byla odvozena od několika faktorů. Byla to zjištěná průměrná cena za 1 m<sup>2</sup>, umístění v prázdné zóně, jelikož v přímo blízkých obcích se žádné obdobné prostory nenačítají, výše záloh, a následné poskytování služeb facility managementu. Pro 1 NP bylo nájemné stanoveno na 14 400 Kč/ měsíc. Pro společnosti v 2 NP a 3 NP potom 15 600 Kč/ měsíc. Důvod nižšího nájemného v 1 NP je z důvodu absence odpočinkové haly, jelikož se v těchto místech nachází recepce a hlavní vchod, tedy menší pronajímaná plocha. Celková cena za parkovací místa, kterých je šest, potom činí 9 000 Kč/ rok (750 Kč/ měsíc). Tato místa si rozdělili zaměstnanci jednotlivých společností prostřednictvím dohody mezi sebou. Zhodnocení provedl property manažer za pomoci ukazatele „yield on costs“ (míra výnosnosti projektu na základě poměru výnosů za rok s náklady) a doby návratnosti investice. Po dosažení hodnot bylo zjištěno, že při 16 % yieldu je doba návratnosti přibližně 6,14 let. Dle čísel se jedná tedy o solidní investici a atraktivní projekt.

Po nastěhování nájemníků bude mít property manažer na dohled správu majetku. Ta bude zajištěna prostřednictvím společnosti vlastníka. Property manažerovi se bude zodpovídat vybraný facility manažer, kterému se budou zodpovídat pracovníci, zajišťující ostatní služby (recepce, ochrana a údržba). Property manažer má na starost komunikaci s nájemci a následně jejich požadavky předávat facility manažerovi. Ten s ním bude v kontaktu a bude mu podávat pravidelné týdenní reporty ohledně svých aktivit a jemu podřízených zaměstnanců. Pro kontrolu vyhotoví property manažer dotazník o spokojenosti poskytovaných služeb, tabulku oprav, které provedl technik a soupis majetku (kontrola stavu bude následně podle fotodokumentace stavu před nastěhováním). Společně s facility manažerem též vypracují společný předpokládaný rozpočet cen poskytovaného facility managementu. Skutečné ceny budou stanoveny prostřednictvím faktur za určená období. Veškeré faktury a smlouvy bude u sebe property manažer uchovávat.

### 6.3 ZHODNOCENÍ RIZIK SPOJENÝCH S PROJEKTEM

Dalším cílem bylo analyzovat rizika property manažera u vybraného developerského projektu administrativní budovy.

Základní rizika developerských projektů byla probána už v teoretické části. Analýza konkrétních rizik byla provedena během přípravné fáze. Pro tuto analýzu byla vybrána bodová metoda. Pomocí té property manažer vytvořil čtyři skupiny rizik, které seřadil od nejhorších po nejméně ohrožující projekt:

- I. skupina (nepřijatelná rizika),
- II. skupina (nežádoucí rizika),
- III. skupina (přijatelná rizika),
- IV. skupina (akceptovatelná rizika).

I přesto, že celková analýza byla provedena během přípravné fáze, musí se property manažer spolehnout na své zkušenosti a některým rizikům předcházet už před. Z toho důvodu byly první kroky provedení analýzy trhu a analýzy potenciálního trhu, aby se předešlo riziku o nedostatku informací o trhu, které bylo zařazeno do první skupiny. Tento nedostatek informací by mohl způsobit řetězovou reakci ostatních rizik v této skupině, jako je ztráta vložených finančních prostředků a platební neschopnost společnosti. Bez dostatečného množství informací a

brzkém začátku rekonstrukce by mohlo přijít zjištění, že obdobných prostorů se v oblasti nachází více a předpokládané výnosy by mohly být značně nižší. Dalším krokem pro co nejmenší hrozbu rizik spojených s financemi je tvorba dostatečných rezerv. S rizikem zásahu vyšší moci se musí vždy počítat, ale Česká republika ani sousední státy se nenačítají ve válečném konfliktu. Též díky poloze státu se zde nevyskytují významné přírodní úkazy, které by mohly ohrozit životaschopnost developerského projektu.

Do druhé skupiny byla zařazena rizika, která mohou způsobit komplikace, ale se zkušenostmi a jejich nepodceněním by neměla způsobit ukončení projektu. Byla zde zařazena rizika spojená s legislativou a změnami s ní spojenou. Další rizika zařazena do této skupiny se týkají vybraného dodavatele. Může se jednat o jeho selhání, což by způsobilo prodloužení lhůt na dokončení, pozdní dodávku nebo dodání špatné kvality. Tyto starosti by mohly vézt i ke změně hlavního dodavatele, a to je též riziko, kterému je třeba se vyhnout. Především takovým starostem se dá díky zkušenostem property manažera, který hlavního dodavatele vybírá. Mezi kritérii výběru nejsou jen nejnižší náklady a rychlost, za jakou je schopen rekonstrukci provést, ale též jeho zkušenosti v oboru, která se dá posoudit podle jeho doby fungování a jeho referencemi. Též se bude ohlížet na kvalitu jednání, kdyby náhodou k nějakým problémům a bylo možné je vyřešit společně co nejrychleji a nejlépe. V případě porušení bude smluvně dohodnuta náhrada škody nebo vrácení finančních prostředků za nedodržení. Nejvíce pravděpodobné riziko z této kategorie je spojené se změnami v rozpočtových nákladech. Tomu se předchází pomocí cen za práci a materiál v položkovém rozpočtu, kdy se uvažuje s mírně vyššími cenami, aby se předešlo větším skokům.

Rizika třetí skupiny už nepředstavují pro projekt žádnou existenční hrozbu. Jedná se o rizika, která jde vyřešit svou zkušeností v oboru, jako je třeba zesílení konkurenčního boje. S tím se u tohoto projektu moc nepočítá, vzhledem k žádné podobné nabídce ve vybrané oblasti za dobu sledovaného období. Další rizika jsou spojená s mírným prodloužením dokončujících termínů. Taková prodloužení se budou řešit dohodou.

Poslední skupinu rizik představují rizika, při kterých nebude třeba velká časová náročnost řešení. Výhoda provádění managementu společností vlastníka je, že může pracovníky na něm změnit v případě potřeby okamžitě. Díky zajištění propagace, spolupráce s realitními kanceláři a oslovení nynějších klientů nebude též problém nahradit už vybraného budoucího nájemníka jiným.

## 7 ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřuje na činnosti a rizika Property manažera v rámci developerského projektu u vybrané administrativní budovy. Hlavním cílem bylo navrhnout jeho jednotlivé kroky během všech fází projektu. V první části jsou objasněny pojmy developerské činnosti, developmentu, projektového týmu, jednotlivých fází developerského projektu, jeho ovlivňujících faktorů a rizik. Pro účel této práce byl vybrán objekt, který patří do kategorie „brownfieldů“, je zde tedy analýza jejich množství v České republice. Dále je zde popsán management a jeho funkce. Následně je podrobně rozebrán projektový management, největší zaměření bylo na asset management, facility management a property management. V závěru této části je popsán pracovní proces property managementu, který je zachycen ve vytvořeném procesním modelu.

Druhá část se zaměřuje na činnost property manažera v už vybraném developerském projektu. Jedná se o objekt, který se nachází v obci Valašské Klobouky, jejíž vlastník se rozhodl investovat do rekonstrukce a stávající brownfield předělat na administrativní budovu, kde následně bude prostřednictvím své vlastní společnosti zajišťovat správu majetku.

Prvním krokem property manažera během přípravné fáze byla analýza trhu v oblasti. Tato analýza probíhala během určeného časového intervalu. Dále proběhla též analýza potencionálního trhu, která spočívala v kontaktování klientů společnosti, patřící vlastníkově, a zjištění, jaký názor mají na plánovaný projekt. Po zjištění informací o trhu byla zajištěna propagace a navázání spolupráce s místními realitními kanceláři. Účelem bylo předejít riziku o nedostatku informací o trhu a též zisku informací o cenách pro následné nastavení výše nájemného.

Po získání dostatečného množství potřebných informací se přešlo k dalším úkonům přípravné fáze. Jednalo se o zmapování možností využití pozemku, charakteristiku projektu, technický popis objektu a vytvoření schématického náčrtu jednotlivých pater a možnosti využití všech místností. Během této fáze byla též provedena analýza rizik a pomocí bodové metody byla tato rizika rozdělena do čtyř skupin podle závažnosti. Možnosti jejich předcházení či řešení byly rozebrány v diskuzi. Dále bylo vypsáno výběrové řízení na výběr hlavního dodavatele, se kterým bude uzavřena smlouva o dílo. Byla též vypracována projektová dokumentace.

V realizační fázi byla udržována komunikace s vybranými budoucími nájemníky, ohledně stavu a dodržování časového plánu. Probíhala rekonstrukce, jejíž náklady byly zjištěny na základě vlastního vyhotoveného položkového rozpočtu. Po dokončení stavebních prací se zahájilo kolaudační řízení za účelem získání kolaudačního souhlasu, aby objekt mohl být užíván.

V konečné fázi proběhla kontrola a odstranění závad. Po získání kolaudačního souhlasu se přešlo k pronajmutí objektu vybraným zájemcům. V této fázi též proběhlo ekonomické zhodnocení developerského projektu pomocí nákladů a výnosů. Výnosy byly určeny z výše ceny za 1 m<sup>2</sup> za měsíc, která byla stanovena na 120 Kč. Důvodů ke stanovení této výše bylo více. Jednalo se o zjištěnou průměrnou cenu za 1 m<sup>2</sup> za měsíc u obdobných prostorů ve Zlínském kraji (okresy Vsetín a Zlín), nepřítomnost žádných obdobných prostor k pronájmu v blízkém okolí, nemohlo se tedy vstoupit na trh s vyšší cenou a též následně zajištění služeb v objektu.

V závěru práce je rozebrána správa majetku, kterou vlastník zařizuje sám prostřednictvím své společnosti. Samotná správa majetku je součástí facility managementu. Facility manažer zodpovědný za dohled nad službami

se bude přímo zodpovídat property manažerovi. On sám si ho ještě předtím vybere. Pro lepší přehlednost byla přidána organizační struktura i s vlastníkem společnosti. Zaměstnanci plnící tyto služby (recepce, bezpečnost, údržba) vybírá property manažer. Pro co nejefektivnější průběh těchto činností vypracoval property manažer dotazníky, prezenční listiny a knihu oprav. Tyto dokumenty jsou určeny též pro kontrolu kvality poskytování služeb a spokojenosti nájemníků. Ve spolupráci property a facility manažera byly vypočítány celkové náklady na poskytování těchto služeb za rok.

Z výsledků je zřejmé, že tento developerský projekt má šanci na úspěch a též generaci zisku.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] Techniky hodnocení investic. *Management Mania* [online]. Plzeň: ManagementMania, 2016 [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/techniky-hodnoceni-investic>
- [2] JANÁČEK, Libor. *Developerský projekt a jeho právní aspekty*. 2010
- [3] VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2., přeprac. vyd.* Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-01-9.
- [4] KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10, ilustrované vydání. Hoboken: John Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-50383-6.
- [5] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.
- [6] CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 9788021441293.
- [7] Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů (zákon o oceňování majetku), ve znění pozdějších předpisů.
- [8] ACHOUR, G. et al.: *Financování developerských projektů*. Praha: Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, 2008.
- [9] ČSN 736056. Odstavné a parkovací plochy silničních vozidel. 2011
- [10] Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů.
- [11] 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.
- [12] Lexikon: Identifikace a hodnocení rizik. Guard7 [online]. Pardubice: Guard7, 2019 [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: <https://www.guard7.cz/lexikon/metody-hodnoceni-rizik>
- [13] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- [14] Česko v datech. Ceskovdatech [online]. Praha: Dark Side, 2017 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <http://www.ceskovdatech.cz/clanek/59-zeme-brownfieldu-v-cesku-je-temer-500-lokalit-pripravenych-pro-investory/#article-content>
- [15] Statistiky. Czechinvest [online]. Praha: Czechinvest, 2019 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <http://www.brownfieldy.eu/statistiky/>
- [16] Seznam brownfieldů. Czechinvest [online]. Praha: Czechinvest, 2019 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://brownfieldy.czechinvest.org/Aplikace/bf-public-x.nsf/bfs.xsp>
- [17] NĚMEČEK, Petr a Robert ZICH. *Podnikový management I*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3511-7.

- [18] NĚMEČEK, Petr a Robert ZICH. *Podnikový management*. Vyd. 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-3212-8.
- [19] ŠTRUP, Ondřej. *Základy facility managementu*. Praha: Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-143-7.
- [20] ATKIN, B., BROOKS, A. *Total facility management*, 4th edition, Wiley Blackwell, 2011. ISBN 978-1-4051-5346-1.
- [21] MUDRAK, Tomas; VAN WAGENBERG, Andreas; WUBBEN, Emiel. *Assessing the innovative ability of FM teams: a review*. *Facilities*, 2004, 22.11/12: 290-295.
- [22] VYSKOČIL, Vlastimil K. a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management . 2., dopl. vyd.* Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-046-1.
- [23] Local Government & Municipal Knowledge Base. Local Government & Municipal Knowledge Base [online]. Australia, 2015 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <http://www.lgam.info/asset-management>
- [24] Property, Asset nebo Facility management? [online]. 2011 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/epc-energy-performance-contracting/7518-property-asset-nebofacility-management>
- [25] Bright network. Bright Network [online]. 2019 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <https://www.brightnetwork.co.uk/career-path-guides/asset-investment-management/what-does-asset-management-firm-do/>
- [26] International property measurement standards: office building. International property measurement standards coalition [online]. 2014, 26 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <https://fastedit.files.wordpress.com/2014/11/ipms-office-buildings-november-20141.pdf>
- [27] TURNER, Brandon. *The Book on Managing Rental Properties*. London: Bigger Pockets, 2015. ISBN 0990711757.
- [28] Bizagi modeler business process modeling software. Bizagi.com [online]. [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: [://www.bizagi.com/en/products/bpm-suite/modeler](http://www.bizagi.com/en/products/bpm-suite/modeler)
- [29] Statistický lexikon obcí České republiky: zpracoval Český statistický úřad ve spolupráci s Ministerstvem vnitra ČR. Praha: Český statistický úřad, 2019. Obyvatelstvo, volby. ISBN 978-80-250-1450-9.
- [30] S-reality [online]. Bratislava: Petit Press, 2020 [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/>
- [31] Územní plán Valašské Klobouky. Valašské Klobouky oficiální web města [online]. Valašské Klobouky: Ing. Martin Sendler, 2015 [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: <http://www.valasskeklobouky.cz/uzemni-plan-valasske-klobouky/d-457177>
- [32] KUDA, F., BERÁNKOVÁ, E. *Facility management v technické správě a údržbě budov*, Professional Publishing, 1. vydání, 2012, ISBN 978-80-7431-114-7.

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 - Hodnocení pravděpodobnosti rizika (vlastní zpracování dle 12) .....	27
Tab. č. 2 - Závažnost následků rizika (vlastní zpracování dle 12).....	27
Tab. č. 3 - Výsledná míra rizika (vlastní zpracování dle 12).....	28
Tab. č. 4 – Výsledné hodnocení rizik (vlastní zpracování dle 12).....	28
Tab. č. 5 – Nabízené pozemky ve vybrané oblasti (vlastní zpracování dle 30) .....	42
Tab. č. 6 – Nabízené stavební pozemky (vlastní zpracování dle 30).....	43
Tab. č. 7 – Nabízené zemědělské pozemky (vlastní zpracování dle 30).....	43
Tab. č. 8 – Nabízené ostatní pozemky (vlastní zpracování dle 30).....	44
Tab. č. 9 – Nabízené stavby ve vybrané oblasti (vlastní zpracování dle 30).....	45
Tab. č. 10 – Nabízené rodinné domy k prodeji (vlastní zpracování dle 30).....	46
Tab. č. 11 – Nabízené byty k prodeji (vlastní zpracování dle 30).....	46
Tab. č. 12 – Nabízené administrativní objekty k prodeji (vlastní zpracování dle 30).....	46
Tab. č. 13 – Nabízené pronájmy ve vybrané oblasti (vlastní zpracování dle 30) .....	47
Tab. č. 14 – Nabízené rodinné domy k pronájmu (vlastní zpracování dle 30).....	49
Tab. č. 15 – Nabízené byty k pronájmu (vlastní zpracování dle 30).....	49
Tab. č. 16 – Nabízené kanceláře k pronájmu (vlastní zpracování dle 30).....	50
Tab. č. 17 – Popis oblasti v územním plánu (dle 31).....	53
Tab. č. 18 – Nepřijatelná rizika (vlastní zpracování).....	58
Tab. č. 19 – Nežádoucí rizika (vlastní zpracování).....	59
Tab. č. 20 – Přijatelná rizika (vlastní zpracování).....	59
Tab. č. 21 – Akceptovatelná rizika (vlastní zpracování).....	60
Tab. č. 22 – Náklady na rekonstrukci (vlastní zpracování) .....	63
Tab. č. 23 – Náklady projektu (vlastní zpracování).....	66
Tab. č. 24 – Výnosy z nájemného a parkování (vlastní zpracování).....	67
Tab. č. 25 – Ekonomické zhodnocení projektu (vlastní zpracování) .....	68
Tab. č. 26 – Seznam zařízení podléhající revizím (vlastní zpracování).....	76
Tab. č. 27 – Seznam zařízení spojených s požární ochranou (vlastní zpracování).....	76
Tab. č. 28 – Přehled cen facility managementu (vlastní zpracování) .....	77

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Počet brownfieldů v jednotlivých krajích v roce 2019 (Vlastní zpracování dle 16).....	31
Graf č. 2 – Poměr pozemků k prodeji ve vybrané oblasti (vlastní zpracování) .....	42
Graf č. 3 – Poměr staveb k prodeji ve vybrané oblasti (vlastní zpracování) .....	45
Graf č. 4 – Poměr prostorů k pronájmu ve vybrané oblasti (vlastní zpracování) .....	48
Graf č. 5 – Poměr tázaných společností (vlastní zpracování).....	51
Graf č. 6 – Poměr odpovědí menších společností (vlastní zpracování).....	52

Graf č. 7 – Poměr odpovědí větších společností (vlastní zpracování).....	52
--	----

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Životní cyklus developerského projektu (vlastní zpracování).....	14
Obr. č. 2 - Projektový tým (vlastní zpracování).....	16
Obr. č. 3 – Průběh fází developerského projektu (vlastní zpracování).....	17
Obr. č. 4 - Hlavní oblasti projektového managementu (vlastní zpracování dle 18) .....	32
Obr. č. 5 – Definice 5P (dle 19).....	33
Obr. č. 6 – Obecný procesní model pracovního postupu property managementu (vlastní zpracování).....	37
Obr. č. 7 – Pohled zepředu (dle 15) .....	40
Obr. č. 8 - Výřez nabídky kanceláří ve vybrané oblasti (vlastní zpracování dle 30).....	48
Obr. č. 9 – Výřez územního plánu (dle 31) .....	54
Obr. č. 10 – Schématický náčrt 1 NP (vlastní zpracování).....	57
Obr. č. 11 – Organizační struktura poskytovatelů služeb (vlastní zpracování).....	69

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:	Návrh smlouvy o dílo
Příloha č. 2:	Návrh smlouvy o nájmu prostoru sloužícího k podnikání
Příloha č. 3:	Dotazník o spokojenosti poskytovaných služeb
Příloha č. 4:	Návrh tabulky oprav
Příloha č. 5:	Předávací protokol
Příloha č. 6:	Presenční listina o vstupním školení zaměstnanců v BOZP
Příloha č. 7:	Presenční listina o vstupním školení zaměstnanců v PO



# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1

Návrh smlouvy o dílo

## SMLOUVA O DÍLO

jméno, příjmení/název: .....

datum narození/IČ: .....

bydliště/sídlo: .....

(dále jen jako „Objednatel“ na straně jedné)

A

jméno, příjmení/název: .....

datum narození/IČ: .....

bydliště/sídlo: .....

(dále jen jako „Zhotovitel“ na straně druhé)

uza vírají níže uvedeného dne, měsíce a roku podle § 2586 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, tuto

smlouvu o dílo (dále jen „Smlouva“)

### I.

#### Předmět Smlouvy

1. Zhotovitel se touto smlouvou zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele za podmínek níže uvedených dílo: .....(popis díla, případně odkaz na přílohu ve které bude dílo definováno; dále jen „Dílo“) a objednatel se zavazuje Dílo převzít a zaplatit za něj Zhotoviteli cenu, která je sjednána v čl. II této Smlouvy.

### II.

#### Cena Díla a způsob úhrady

1. Smluvní strany se dohodly, že celková cena díla bude činit částku ve výši ....., - Kč (slovy ...) + DPH a bude uhrazena na účet Zhotovitele č.ú. .... vedený u ..... při předání a převzetí Díla.

### III.

#### Termín zhotovení díla

1. Smluvní strany se dohodly, že Dílo bude Zhotovitelem provedeno v termínu nejpozději do .....

2. Objednatel předal při podpisu smlouvy následující věci určené k provedení díla:

.....

3. Objednatel předal zhotoviteli následující podklady (specifikace/technickou dokumentaci, popřípadě určité věci)

.....

#### **IV.**

##### **Předání a převzetí Díla**

1. K předání a převzetí Díla dojde do dvou dnů od jeho zhotovení, nejpozději však bude dílo zhotoveno i předáno v termínu uvedeném v čl. III této smlouvy.

2. O předání a převzetí Díla bude Smluvními stranami vyhotoven předávací protokol.

3. Smluvní strany se pro případ prodlení objednatele se zaplacením ceny Díla dohodly na smluvní pokutě ve výši ..... za každý den prodlení.

4. Pro případ prodlení se zhotovením Díla na straně zhotovitele má objednatel právo namísto smluvní pokuty na slevu z ceny Díla ve výši ...x...% za každých započatých 7 dní prodlení.

#### **V.**

##### **Odpovědnost za vady**

1. Zhotovitel poskytne na Dílo záruku po dobu ..... od předání Díla objednateli. Záruka se nevztahuje na vady díla, které budou způsobeny vadami materiálu, který předal zhotoviteli podle čl. III této Smlouvy objednatel.

2. Zhotovitel se zavazuje předat Dílo bez vad a nedodělků.

3. Smluvní strany se dále dohodly, že budou-li v době předání na Díle viditelné vady či nedodělky, k předání a převzetí Díla dojde až po jejich odstranění. O této skutečnosti bude Smluvními stranami sepsán záznam. Náklady na odstranění vad nese Zhotovitel.

#### **VI.**

##### **Závěrečná ustanovení**

1. Tato Smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma Smluvními stranami.

2. Tato Smlouva a vztahy z ní vyplývající se řídí právním řádem České republiky, zejména příslušnými ustanoveními zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

3. Smlouva byla vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž každá Smluvní strana obdrží po jednom vyhotovení.

4. Smluvní strany níže svým podpisem stvrzují, že si Smlouvu před jejím podpisem přečetly, s jejím obsahem souhlasí, a tato je sepsána podle jejich pravé a skutečné vůle, srozumitelně a určitě, nikoli v tísní za nápadně nevýhodných podmínek.

V..... dne.....

V..... dne.....

.....

Objednatel

.....

Zhotovitel

## **Příloha č. 2**

Návrh smlouvy o nájmu prostoru sloužícího k podnikání

# **SMLOUVA O NÁJMU PROSTORU SLOUŽÍCÍHO PODNIKÁNÍ**

uzavřená dle ustanovení § 2302 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku (dále jen „NOZ“).

## **I. Subjekty**

Jméno a příjmení: .....

Trvalé bydliště: .....

Rodné číslo: .....

Číslo OP: .....

dále jen „Pronajímatel“, na straně jedné

### **A**

Název společnosti: .....

Sídlo: .....

IČ: .....

Zastoupena

Jméno a příjmení: .....

Funkce: .....

Trvalé bydliště: .....

Rodné číslo: .....

dále jen „Nájemce“, na straně druhé, dále také společně jako „Strany“.

## **II. Předmět smlouvy**

1. Předmětem nájmu podle této smlouvy ve prospěch nájemce jsou konkrétně prostory sloužící k podnikání, konkrétně.....

2. Nájemce je oprávněn uvedené prostory užívat pouze za účelem provozu kanceláře v souvislosti s předmětem podnikání nájemce, a to v rozsahu a v mezích daných tímto účelem nájmu a touto smlouvou. Případná změna využití prostor nájemcem či změna nebo rozšíření činnosti nájemce v uvedených prostorech musí být předem písemně schválena pronajímatelem. Nájemce prohlašuje a zavazuje se dodržet po celou dobu trvání tohoto nájemního vztahu podle této smlouvy, že sjednaný účel nájmu podle tohoto odstavce a článku smlouvy je a bude se shodět s předmětem podnikání nájemce. V případě změny předmětu podnikání nájemce, která by se, jakkoliv dotkla či mohla dotknout pronajatých prostor podle této smlouvy, je nájemce povinen tuto skutečnost pronajímateli písemně oznámit.

3. Společně s prostory je nájemce dále oprávněn jako součást nájmu podle této smlouvy přiměřeným způsobem spoluzívat společně s ostatními nájemci následující společné prostory, a to konkrétně hlavní vchod, a

to tak, aby výkon tohoto práva spoluzžívání neomezoval ani nerušil ostatní nájemce ve stejném stavebním objektu. Jedná se konkrétně o následující společné prostory – vstupní dveře, zadní vchod, výtah, chodby a schodiště umožňující nájemci přístup k pronajatým prostorám v objektu společně s dalšími nájemci (dále také jako „vedlejší plocha“):

Prostor č. 1.4.	vstupní hala – schodiště	1 NP	o výměře	25 m <sup>2</sup>
Prostor č. 1.6.	výtah	1 NP	o výměře	4 m <sup>2</sup>
Prostor č. 2.4.	hala	2 NP	o výměře	40 m <sup>2</sup>
Prostor č. 3.4	hala	3 NP	u výměře	40 m <sup>2</sup>

4. Předmětem a součástí nájmu podle této smlouvy jsou dále také movité věci, které jsou umístěny v pronajatých prostorách podle této smlouvy a které jsou blíže označeny a specifikovány v příloze č. 1 této smlouvy jako její nedílné součásti. Nájemce výslovně potvrzuje, že tyto movité věci jsou ve vlastnictví pronajímatele a jsou nájemci pouze poskytnuty k užívání v rámci nájemního vztahu. Nájemce není oprávněn tyto movité věci z prostor, ve kterých jsou umístěny, vynášet, nechat vynést či umožnit jejich odnesení bez předchozího písemného povolení pronajímatele. Pokud by nájemci hrozila exekuce, insolvence či jiné obdobné soudní řízení, je povinen okamžitě o tom písemně informovat pronajímatele a dále je povinen zajistit, aby veškeré tyto subjekty (soudní vykonavatel, exekutor, insolvenční správce, věřitelé apod.) byly řádně a včas spraveny o té skutečnosti, že nájemce není vlastníkem uvedených movitých věcí.

5. Pronajímatel pronajímá v souladu s touto smlouvou předmět nájmu specifikovaný v této smlouvě – tedy prostory sloužící podnikání dle čl. II. Odst. 1 smlouvy z hlediska výlučného práva užívání a společné prostory dle čl. II. Odst. 3 smlouvy z hlediska práva spoluzžívání spolu s ostatními nájemci za podmínek této smlouvy a dále také movité věci dle čl. II Odst. 4 této smlouvy z hlediska výlučného užívání do nájemního vztahu nájemci shora označenému a nájemce od pronajímatele přijímá do nájmu takto vymezený předmět nájmu za podmínek uvedených v této smlouvě.

### **III. Doba nájmu**

1. Nájemní vztah se sjednává na dobu určitou, začíná dnem ..... a končí dnem ..... bez nutnosti zvláštní výpovědi.

2. Nájemce prohlašuje, že se ke dni podpisu této smlouvy detailně seznámil se stavem předmětu nájmu a nemá proti němu žádné námitky nebo jakékoliv výhrady. Stav předmětu nájmu je způsobilý je smluvenému či obvyklému užívání, kdy nájemce tuto způsobilost a odpovídající stav potvrzuje. Žádné zvláštní vlastnosti prostor si nájemce nevyhradil.

3. Pronajímatel se zavazuje, že před uplynutím sjednané doby nájmu nabídne pronajímané prostory k případnému dalšímu užívání přednostně Nájemci.

### **IV. Nájemné**

1. Nájemce je povinen a zavazuje se platit pronajímateli za nájem pronajatých prostor a společně vymezených prostor vymezených v čl. II Odst. 1 této smlouvy smluvní – dohodnuté nájemné.

<b>Hlavní plochy - prostory sloužící k podnikání dle čl. II. odst. 1</b>			
Číslo kanceláře	Výměra	Cena za 1 m <sup>2</sup> /rok	Cena celkem
<b>Vedlejší plochy - společné prostory dle čl. II odst. 3</b>			
Vedlejší plocha	Výměra	Cena za 1 m <sup>2</sup> /rok	Cena celkem
Nájemné za hlavní plochy celkem			
Nájemné za vedlejší plochy celkem			
<b>Nájemné za rok celkem</b>			
<b>Nájemné za měsíc celkem</b>			

2. Nájemce je povinen hradit nájemné měsíčně nejpozději do ..... dne příslušného měsíce bezhotovostním převodem na účet Pronajímatele č. .... vedený u ..... banky, pod variabilním symbolem .....

3. Pronajímatel je oprávněn každoročně zvyšovat nájemné dle ustanovení § 2248 NOZ. O zvýšení nájemného Pronajímatel Nájemce informuje písemně nejpozději do .....

4. Sjednané nájemné je splatné ve prospěch pronajímatele ze strany nájemce každý měsíc, během něhož, či na začátku něhož, nájemní vztah trvá, a to vždy nejpozději do ..... dne daného měsíce na účet pronajímatele uvedený na titulní straně této smlouvy, pokud pronajímatel neurčí jinak. Pronajímatel vždy nájemníkovi vystaví příslušnou fakturu, jejíž kopii sám uschová.

5. Nájemník je dále povinen platit pronajímateli stejným způsobem, ve stejném termínu a na shodný bankovní účet následující dohodnutou zálohu na cenu za služby spojené s nájmem: 4000 Kč měsíčně, a to společně s nájemným, tato částka se skládá: vodné a stočné, elektrická energie, dodávka tepla, odvoz odpadu.

6. Pronajímatel je povinen nejpozději do ..... předložit Nájemci vyúčtování služeb spojených s nájmem (a energií). Strany jsou povinny případný přeplatek, či nedoplatek vyrovnat nejpozději do .....

7. Pronajímatel je oprávněn instalovat po předchozím upozornění nájemníka do prostor, stejně jako do společných prostor (pokud tedy již nejsou ke dni podpisu smlouvy nainstalovány), měřicí zařízení na měření konkrétní spotřeby jednotlivých služeb – např. spotřeby elektrické energie, tepla, vody apod., a to jak pro měření spotřeby těchto médií jednotlivým nájemníkem v pronajatých prostorách, tak i pro měření spotřeby těchto médií příslušnými nájemníky ve společných prostorách. V takovém případě dojde ke konečnému vyúčtování těchto služeb způsobem předpokládaným v čl. IV Odst. 5 této smlouvy ze strany pronajímatele podle skutečné spotřeby těchto médií – služeb daným nájemcem, resp. u společných prostor, nebude-li dohodnuto něco jiného, podle skutečné spotřeby všemi dotčenými nájemci v počtu a v poměru připadajícím na jednotlivé nájemce v objektu podle poměrného systému u těchto vedlejších ploch. U neměřených služeb, jakož i jiných služeb, dojde k vyúčtování nevyplytvá-li z této smlouvy něco jiného, podle celkových nákladů připadajících na stavební objekt.

Nájemníkům se výslovně a důrazně zakazuje jakkoliv zasahovat do všech měřících zařízení spotřeby médií v pronajatých prostorách včetně společných prostor, stejně jako regulovat bez vědomí pronajímatele spotřebu tepla ve společných prostorách a dále se nájemci výslovně zakazuje jakýkoliv zásah do regulačních přístrojů vytápění a topících se zařízení, pokud jsou umístěny v prostoru nájemce pronajatém, ovšem regulují teplotu pro více prostor v objektu, než pouze v prostoru, v němž jsou tyto regulační přístroje umístěny. Pokud nájemník zasáhne do měřících, regulačních a topících zařízení v rozporu s tímto zákazem, sjednají smluvní stranu pokutu ve výši 10 000,- Kč za každý jednotlivý zásah, kdy navíc takové jednání je považováno za hrubé porušení této nájemní smlouvy a povinností z ní vyplývajících.

8. Pro případ prodloužení nájemce úhradou nájemného, záloh nebo plateb za služby spojených s předmětem nájmu, stejně jako jiných finančních částek podle této smlouvy nebo v souvislosti s ní, si strany této smlouvy sjednávají smluvní pokutu ve výši 0,1 % z dlužné částky za každý den prodloužení až do úplného zaplacení ze strany nájemce. Sjednáním ani zaplacením smluvní pokuty není dotčeno právo na náhradu škody.

## **V. Práva a povinnosti stran**

1. Nájemce je povinen užívat předmět nájmu řádně a v souladu s jeho obvyklým určením a dohodnutým účelem nájmu tak, aby nedošlo k jakémukoliv jeho poškození nebo nadměrnému opotřebení. Pronajímatel je povinen průběžně zajišťovat, aby předmět nájmu byl udržován ve stavu způsobilém ke smluvenému či obvyklému užívání.

2. Nájemce je povinen provádět běžnou a řádnou údržbu a drobné úpravy předmětu nájmu na jeho vlastní náklady, pokud nedojde v konkrétním případě k jiné dohodě mezi pronajímatelem a nájemcem. V případě, že nájemce neprovede vymezenou údržbu či opravy předmětu nájmu ani po výzvě pronajímatele, je pronajímatel oprávněn tuto údržbu či opravu realizovat na své vlastní náklady, případně prostřednictvím sjednaného třetího subjektu, a nájemce je povinen pronajímateli takto vynaložené náklady bez zbytečného odkladu po jejich realizaci uhradit.

3. Jakékoliv změny předmětu nájmu mimo běžné údržby, zejména pak jakékoliv stavební úpravy či opravy investičního charakteru, zásahy do stěn, podlah, nosných konstrukcí apod., je nájemce oprávněn provádět pouze s předchozím písemným souhlasem pronajímatele, a to v souladu se stavebním zákonem a jinými obecně platnými právními předpisy. Obdobně se tato ustanovení vztahují také na movité věci, které jsou v souladu s touto smlouvou předmětem této nájemní smlouvy.

4. Potřebu oprav přesahujících vymezený rámec je nájemce povinen, stejně jako skutečnost, že došlo k poškození předmětu nájmu včetně pronajatých movitých věcí, bez zbytečného odkladu oznámit pronajímateli, v opačném případě může důkazní břemeno škody ležet na něm a může odpovídat za z toho vzniklou škodu. Nájemce je povinen snášet omezení v užívání předmětu nájmu v rozsahu nezbytně nutném pro realizaci oprav předmětu nájmu, které provádí pronajímatel či oprav, které provádí pronajímatel na základě této smlouvy poté, co mámě vyzval nájemce ke splnění jeho povinností.

5. Nájemce není oprávněn dát předmět nájmu do podnájmu třetí osobě ani umožnit užívání prostor třetí osobě či subjektu bez předchozího písemného souhlasu pronajímatele.

6. Nájemce je povinen zajistit, aby nejen nájemce a jeho zaměstnanci, ale také návštěvy nájemce, zákazníci nájemce či zásobování nájemce v souvislosti s využíváním předmětu nájmu podle této smlouvy se

chovali a jednali tak, aby to nenarušovalo bezpečnost i běžný klid v nemovitosti, a aby to neomezovalo či neobtěžovalo nad míru přiměřenou poměrům, jakkoliv jiné nájemce. Nájemce je povinen se zdržet jakýchkoliv jednání, která by rušila nebo ohrožovala či ztěžovala nebo omezovala výkon užívacích a nájemních práv ostatních nájemců v nemovitosti.

7. Pronajímatel je oprávněn požadovat umožnění prohlídky předmětu nájmu za účelem kontroly jeho stavu, a to vždy za přítomnosti nájemci či jeho zástupce. Tohoto práva nesmí být zneužíváno ze strany pronajímatele. Termín kontroly a prohlídky sdělí pronajímatel nájemci s dostatečným předstihem.

8. Nájemce je povinen dodržovat veškerá bezpečnostní a protipožární opatření a obecně závazné předpisy v této souvislosti, vztahující se zejména ke způsobu a účelu užívání předmětu nájmu tak, aby nedošlo k požáru ani jiné škodní události. Nájemce odpovídá pronajímateli za veškeré jím zavinené škody nebo škody vzniklé nedodržením obecně závazných právních předpisů, způsobené na předmětu nájmu během trvání nájmu a v souvislosti s ním. Nájemce je povinen v takovém případě zajistit odstranění škody na vlastní náklady, případně škodu pronajímateli nahradit.

9. Ochrana veškerého majetku ve vlastnictví nájemce umístěného v předmětu nájmu před ztrátou, poškozením, odcizením, zničením apod., ať již krádeží, vandálismem, živelní pohromou či jinak a jeho případné pojištění v tomto smyslu je výlučně věcí nájemce a jeho nákladů, stejně jako případné uzavření pojištění z odpovědnosti za škodu a pojištění vnesených věcí a zařízení či pojištění proti škodě způsobené třetí osobou nebo třetí osobou nájemci. Pronajímatel za tyto škody neodpovídá.

10. Nájemce náležitým a přiměřeným způsobem poučí a bude informovat své zaměstnance a ostatní osoby, které v souvislosti s užíváním předmětu nájmu podle této smlouvy v prostorách vykytují o právech a povinnostech podle této smlouvy. Nájemce je povinen řídit se platným provozním řádem objektu, stejně jako je povinen jeho dodržování zajistit ze strany jeho zaměstnanců a uvedených ostatních osob.

## **VI. Předání předmětu nájmu**

1. O předání předmětu nájmu bude Stranami sepsán předávací protokol, ve kterém bude zachycen stav pronajímaných prostorů v okamžiku předání.

2. Nájemci bude při předání prostor předána sada klíčů. Bez souhlasu Pronajímatele nesmí Nájemce pořídit kopii žádného z klíčů. Nájemce odevzdá Pronajímateli po ukončení nájemního vztahu veškeré klíče.

## **VII. Výpověď**

1. Obě smluvní strany mohou tuto nájemní smlouvu vypovědět i bez uvedení důvodu, a to písemně, kdy výpovědní lhůta v tomto případě činí tři měsíce a začne běžet od prvního dne měsíce následujícího po doručení výpovědi druhému účastníkovi této smlouvy.

2. Smluvní strany se dohodly, že nájemní vztah podle této smlouvy lze rovněž písemně vypovědět ze strany pronajímatele se zkrácenou výpovědní lhůtou, která činí jeden měsíc a začne běžet ode dne následujícího po dni doručení výpovědi nájemci, to však pouze v případě, kdy nájemce hrubě porušil či hrubě porušuje tuto smlouvu a povinnosti z ní vyplývající. Za hrubé porušení této smlouvy se považuje zejména:

a) prodlení nájemce se zaplacením nájemného, záloh za služby spojené s nájmem, vyúčtování služeb či dalších plateb nájemce ve prospěch pronajímatele podle této smlouvy, a to po dobu delší než jeden měsíc,

b) jednání či nečinnost nájemce, v jehož důsledku vzniká na předmětu nájmu škoda nebo hrozí vznik škody,

c) nájemce hrubě porušil, porušuje či neplní kteroukoliv z povinností nájemce, které jsou stanoveny v této smlouvě, např. povinnost nedat předmět nájmu do podnájmu, neumožnit užívání předmětu nájmu třetí osobě či subjektu, povinnost užívat prostory v souladu s touto smlouvou, povinnost neprovádět stavební úpravy prostor bez předchozího písemného souhlasu pronajímatele apod., pokud takovou skutečnost nájemce nenapraví ani na základě výzvy pronajímatele,

d) na majetek nájemce byl prohlášen konkurs nebo zahájeno insolvenční řízení či likvidace, popř. byl zamítnut návrh na prohlášení konkursu pro nedostatek majetku, případně vůči nájemci vedena soudní exekuce.

3. Řádně doručenou výpověď nájemního vztahu ze strany pronajímatele nájemci se považuje také taková zásilka odeslaná doručně poštou, která se vrátí pronajímateli s označením adresát neznámý, a adresát se odstěhoval či s poznámkou nevyzvednuto, a to ke dni vrácení takové zásilky zpět pronajímateli, a dále také takto odeslaná poštovní zásilka, která se pronajímateli nevrátila, přičemž v tomto případě se za den doručení považuje třetí den ode dne odeslání poštovní zásilky nájemci. V případě pochybností se doručuje na adresu nájemce uvedenou na titulní straně smlouvy.

4. Nájemní vztah může být rovněž ukončen dohodou smluvních stran, a to kdykoliv.

5. Nájemce je při ukončení nájemního vztahu povinen předmět nájmu předat ve stavu uvedeném v předávacím protokolu s přihlédnutím k obvyklému opotřebení při řádném užívání.

6. Pro případ prodloužení nájmu s vyklizením a odevzdáním (předáním) předmětu nájmu ve stavu dle předchozího odstavce této smlouvy, se strany této smlouvy dohodly na smluvní pokutě ve výši 1 000,- Kč za každý den prodloužení až do vyklizení a předání předmětu nájmu a jeho uvedení do původního stavu. Nájemce je povinen hradit nájemné a úhrady za služby spojené s užíváním předmětu nájmu až do dne skutečného vyklizení a předání pronajímateli. Sjednáním ani zaplacením smluvní pokuty není dotčeno právo na náhradu škody.

### **VIII. Závěrečná ustanovení**

1. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou originálech, z nichž každá ze Stran obdrží po jednom. Smlouva nabývá účinnosti okamžikem jejího podpisu.

2. Tato smlouva může být měněna a doplňována pouze písemnými dodatky schválenými oběma smluvními stranami.

3. Nedílnou součástí této smlouvy je:

- příloha č. 1 – seznam movitých věcí, které jsou součástí nájmu

- předávací protokolo převzetí předmětu nájmu včetně vybavení

4. Strany po přečtení této smlouvy prohlašují, že souhlasí s jejím obsahem, že tato smlouva byla sepsána vážně, určitě, srozumitelně a na základě jejich pravé a svobodné vůle, na důkaz čehož připojují níže své podpisy.

Ve Valašských Kloboukách dne .....

.....

Pronajímatel

.....

Nájemce



### **Příloha č. 3**

Dotazník o spokojenosti poskytovaných služeb

Vážení klienti,

předkládáme Vám dotazník a s ním i možnost participovat na zamýšleném procesu zlepšování poskytování služeb, prostředí a pro zlepšení vzájemné komunikace. Vyplněním tohoto dotazníku nám můžete významně pomoci získat zpětnou vazbu na naše fungování a následně zlepšit poskytované služby. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní. Snažte se tedy odpovídat co možná nejupřímněji.

S výsledky tohoto dotazníkového šetření a na jejich základě přijatými opatřeními budete seznámeni prostřednictvím e-mailu nebo prostřednictvím určeného pracovníka, a to nejpozději do... (doplní zpracovatel).

Dále prosím věnujte svoji pozornost následujícím pokynům:

- vyplnění dotazníku je dobrovolné,
- odpovězte prosím na všechny otázky,
- označte pouze jednu odpověď u každé otázky, se kterou v co největší míře souhlasíte,
- dotazníky k vyplnění budou k dispozici na recepci v určeném termínu,
- vyplněný dotazník prosím odevzdejte zpět na recepci,
- neúplné a nečitelné dotazníky nebudou do hodnocení zahrnuty.

Děkujeme za vaše odpovědi, otevřenost a za čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.

1. Zakroužkujte odpovídající tvrzení: *Mám vytvořeny dostatečné podmínky pro provoz méj podnikatelské činnosti.*

- A. souhlasím
- B. spíše souhlasím
- C. spíše nesouhlasím
- D. nesouhlasím

2. Zakroužkujte odpovídající tvrzení: *Během pracovní doby mám k dispozici veškeré slíbené služby zaručující smlouvou.*

- A. souhlasím
- B. spíše souhlasím
- C. spíše nesouhlasím
- D. nesouhlasím

3. Zakroužkujte odpovídající tvrzení: *S odborností a úrovní poskytování služeb jsem spokojený.*

- A. souhlasím
- B. spíše souhlasím
- C. spíše nesouhlasím
- D. nesouhlasím

4. Vyberte pouze jednu z variant odpovědi: *Operativní každodenní komunikaci se zaměstnanci poskytující služby hodnotím jako:*

- A. velmi dobrou
- B. dobrou
- C. dostatečnou
- D. nedostatečnou

5. Zakroužkujte odpovídající tvrzení: *Jsem spokojen/a s nabídkou poskytovaných služeb:*

- A. spokojen/a
- B. spíš spokojen/a
- C. spíše nespokojen/a
- D. nespokojen/a

6. Vyberte pouze jednu z variant odpovědi: *Jaká je podle vašeho názoru atmosféra v objektu?*

- A. velmi dobrá
- B. dobrá
- C. normální
- D. spíš horší
- E. přemýšlím o odchodu

7. Vyberte pouze jednu z variant odpovědi: *Dochází někdy ke konfliktu mezi zaměstnanci pronajímatele?*

- A. ano
- B. ne

8. Vyberte pouze jednu z variant odpovědi: *Dochází někdy ke konfliktu mezi Vámi a zaměstnanci, kteří poskytují služby?*

A. ano

B. ne

Vaše poznámky k otázkám a poskytování služeb:

**Příloha č. 4**

Návrh tabulky oprav

Jednotka	Položka	Místnost	Typ poškození	Způsob opravy	Den nahlášení	Den vyřešení	Doba trvání opravy	Cena opravy
PS10	vstupní dveře	Kancelář 2.4	uvolněné	přitažení	22.03.2020	23.03.2020	1 den	500 Kč
PS11	stěna	Kancelář 2.4	čára propiskou	přetření	18.02.2020	19.02.2020	1 den	120 Kč

**Příloha č. 5**

Předávací protokol

## **PŘEDÁVACÍ PROTOKOL**

Jméno a příjmení: .....

Trvalé bydliště: .....

Rodné číslo: .....

Číslo OP: .....

Jako „Předávající“

A

Název společnosti: .....

Sídlo: .....

IČ: .....

Zastoupena

Jméno a příjmení: .....

Funkce: .....

Trvalé bydliště: .....

Rodné číslo: .....

Jako „přebírající“

Pronajímatel předal nájemci prostory sloužící k podnikání specifikované v nájemní smlouvě ze dne ..... uzavřené mezi pronajímatelem a nájemcem nepoškozené a v bezvadném stavu odpovídajícím prostorám sloužícím pro podnikání po rekonstrukci, což nájemce potvrzuje. Současně byly předány nájemci v řádném stavu také movité věci, označení v příloze č. 1 nájemní smlouvy, což nájemce potvrzuje.

.....

Pronajímatel

.....

Nájemce

Ve Valašských Kloboukách dne .....

**Příloha č. 6**

Prezenční listina o vstupním školení zaměstnanců o BOZP

## PREZENČNÍ LISTINA

ke školení zaměstnanců firmy ....., přítomných na školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci na pracovním místě, podle záznamu o školení č. j.: .....

Školení provedeno dne: ..... Školení provedl: .....

Prohlášení zaměstnanců:

Stvrzuji svým podpisem, že jsem byl(-a) seznámen(-a) s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci uvedenými v záznamu o školení, seznámení jsem porozuměl(-a) a moje vznesené dotazy mě byly vysvětleny. Zavazuji se probírané povinnosti v předpisech při své práci dodržovat a jsem si vědom(-a) možných důsledků pracovněprávních i trestněprávních vzniklých při jejich nedodržování.

Pořadové číslo	Jméno a příjmení	Pracovní zařazení	Datum školení	Podpis

**Příloha č. 7**

Prezenční listina o vstupním školení zaměstnanců o PO

## PREZENČNÍ LISTINA

ke školení zaměstnanců firmy ....., přítomných na školení o požární ochraně,  
podle záznamu o školení č. j.: .....

Školení provedeno dne: ..... Školení provedl: .....

Prohlášení zaměstnanců:

Stvrzuji svým podpisem, že jsem byl(-a) seznámen(-a) s předpisy k zajištění požární ochrany uvedenými v záznamu o školení, seznámení jsem porozuměl (-a) a moje vznesené dotazy mě byly vysvětleny. Zavazuji se probírané povinnosti v předpisech při své práci dodržovat a jsem si vědom(-a) možných důsledků pracovněprávních i trestněprávních vzniklých při jejich nedodržování.

Pořadové číslo	Jméno a příjmení	Pracovní zařazení	Datum školení	Podpis