


Aplikace metod analýzy rizik ve Společenství vlastníků jednotek

Kateřina Havlová

Bakalářská práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Havlová**

Osobní číslo: **L12215**

Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Aplikace metod analýzy rizik ve společenství vlastníků jednotek**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretickou část zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce.**
- 2. Aplikujte metody zvolených analýz rizik ve vybraném společenství vlastníků jednotek.**
- 3. Navrhněte a formulujte preventivní doporučení vedoucí k efektivnímu provozu společenství vlastníků jednotek.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

[2] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.

[3] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Romana Heinzová, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

6. února 2015

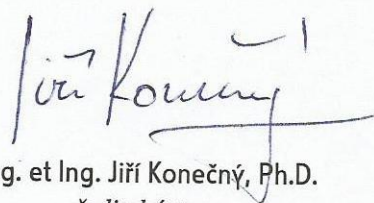
Termín odevzdání bakalářské práce:

16. května 2015

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 1. 5. 2015


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Záměrem této bakalářské práce je aplikace metod analýzy rizik ve vybrané organizaci, ve společenství vlastníků.

V teoretické části své práce se zabývám analýzou rizik obecně, metodami analýzy rizik a specifikací vybraného typu podniku.

Předmětem zájmu praktické části mé bakalářské práce je identifikace rizik společenství vlastníků a následná aplikace vybraných metod analýzy rizik na zvolený subjekt s cílem najít díky tomu cestu efektivnějšího provozu a nakládání s finančními prostředky podniku v souladu s posláním organizace.

Zaměřuji se zejména na analýzu What-If, skórovací metodu s mapou rizik. Základem pro provedení těchto analýz je popis vnitřního prostředí organizace, a dále vnějšího prostředí analýzou SLEPT.

Cílem práce je, díky aplikaci uvedených metod, zhodnocení rizik ve vybrané organizaci s důrazem na efektivní řízení provozu, a to s péčí řádného hospodáře.

Klíčová slova:

Společenství vlastníků, efektivní provoz, řádný hospodář, identifikace vnitřního prostředí, analýza SLEPT, analýza What-If, skórovací metoda s mapou rizik.

ABSTRACT

The intention of this Bachelor's thesis is an application of risk analysis methods in the selected organization in the unit of owners.

The theoretical part of my work deals with the general risk analysis, methods of risk analysis and specification of the selected type of business.

The focus of interest in the practical part of my thesis is to identify risks to the community of owners of units and the subsequent application of selected methods of risk analysis to selected subject in order to find more efficient way than to the operation and management of financial resources of the company in accordance with the objectives of the organization.

I focus mostly on the What-If analysis, scoring method with a map of risk. The basis for making these analyzes is the description of the internal environment of the organization, and external environment analysis SLEPT.

My aim is thanks to the application of these methods, the assessment of risks in the selected organization with an emphasis on effective management of operations and with due managerial diligence.

Keywords:

unit of owners, efficient operation, ordinary householder, identification of the internal environment, SLEPT analysis, What-If analysis, scoring method with a map of risks.

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Romaně Heinzové, Ph.D. za odborné vedení, směřování a podporu při tvorbě práce.

Motto:

„Existuje riziko, které si můžeme dovolit podstoupit a riziko, které si nemůžeme dovolit nepodstoupit.“

Peter Drucker

OBSAH

ÚVOD.....	4
I TEORETICKÁ ČÁST	5
1 ANALÝZA RIZIK.....	6
1.1 POJEM ANALÝZY RIZIK	6
1.2 RIZIKO.....	6
1.2.1 Riziko a rizikologie	6
1.2.2 Riziko jako fenomén současnosti.....	7
1.2.3 Riziko jako odhad	7
1.2.4 Portfolio rizik	8
1.2.5 Řízení rizik	8
1.3 ANALÝZA RIZIK	8
1.3.1 Posloupnost analýzy rizik.....	8
2 METODY ANALÝZY RIZIK.....	10
2.1 HODNOCENÍ RIZIK	10
2.2 KVANTITATIVNÍ HODNOCENÍ RIZIK	10
2.3 KVALITATIVNÍ HODNOCENÍ RIZIK	11
2.4 ZISKOVÝ VERSUS NEZISKOVÝ SEKTOR	11
2.5 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	11
2.5.1 Analýza SWOT	12
2.5.2 SLEPT analýza	12
2.5.3 Analýza zainteresovaných skupin	12
2.5.4 Analýza portfolia.....	12
2.5.5 Analýza rizik	13
2.5.5.1 Analýza What-If.....	13
2.5.5.2 Analýza PNH	13
2.5.5.3 Analýza stromů událostí	14
2.5.5.4 Analýza rozhodovacího stromu	14
2.5.5.5 Skórovací metoda s mapou rizik.....	15
3 SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ JAKO CÍL ZÁJMU APLIKACE METOD ANALÝZY RIZIK	16
3.1 SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ	16
3.2 SPRÁVA SPOLEČNÝCH ČÁSTÍ.....	16
3.3 ZALOŽENÍ SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ	16
3.3.1 Stanovy společenství vlastníků	17
3.4 VZNIK SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ	17
3.5 ORGÁNY SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ	17
3.5.1 Shromáždění.....	17
3.5.2 Per rollam	17
3.5.3 Statutární orgán	18

3.6	ČLENSTVÍ V ORGÁNECH SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ	18
3.6.1	Členství ve společenství vlastníků	18
3.6.2	Členství ve statutárním orgánu.....	18
3.7	ZRUŠENÍ SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ.....	18
3.8	VEDENÍ ÚČETNICTVÍ A DANĚ	19
3.8.1	Hospodaření společenství vlastníků	19
3.9	PLATBY ČLENŮ SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ.....	20
3.9.1	Rozdělení příspěvků.....	20
II	PRAKTICKÁ ČÁST	21
4	SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ JEDNOTEK	22
4.1	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	22
4.2	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE	22
4.2.1	Předpis plateb členů	25
4.2.2	Rekonstrukce domu v historii	25
4.2.3	Rekonstrukce zdroje tepla	26
4.2.4	Kritéria ovlivňující rozhodování	28
4.2.4.1	Srovnání nabízených služeb správy	28
4.2.4.2	Ostatní kritéria	29
5	SLEPT ANALÝZA.....	33
5.1	SOCIÁLNÍ VLIVY	33
5.2	POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ VLIVY	34
5.2.1	Základní legislativa	35
5.2.2	Ostatní legislativa.....	35
5.3	EKONOMICKÉ VLIVY.....	36
5.3.1	Státní fond rozvoje bydlení	36
5.4	TECHNOLOGICKÉ VLIVY	37
5.4.1	Průkaz energetické náročnosti budovy.....	38
6	MĚŘENÍ RIZIKA	40
6.1	METODA WHAT-IF	40
6.1.1	Brainstormingový tým.....	40
6.1.2	Formulace scénářů pro posouzení	41
7	HODNOCENÍ RIZIKA	46
7.1	SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK.....	46
7.1.1	Stanovení rizikových faktorů	46
7.1.2	Ohodnocení rizik	47
7.1.3	Návrh opatření.....	49
7.1.4	Mapa rizik	51
8	NÁVRH OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ	52
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM TABULEK.....	62

ÚVOD

S nástupem demokracie před pětadvaceti lety jsme všichni s radostí uvítali velké možnosti, které nám, českému národu, tato událost přinesla. Chopili jsme se mnohdy jakékoliv příležitosti a velkými doušky je s radostí užívali, bez ohledu na to, že vše má svůj rub i líc, že každá příležitost může být vykoupena i svou zápornou stránkou.

S možností nabývat nová práva, jsme jaksi pozapomněli, leckdy s touto skutečností ruku v ruce, postavit se čelem i k povinnostem, kterými jsou tato práva vyvážena.

Mnoho obyvatel naší země celý svůj život, či jeho větší část, žije v bytových domech a donedávna nemělo možnost výše uvedená práva a povinnosti, vyplývající z vlastnictví své nemovitosti, poznat. Vždy byl dříve někdo, kdo se jim o pohodlné bydlení postaral a zajistil, do určité úrovně, dostatečný a bezproblémový komfort jejich žití.

S postupným prodejem družstevních a obecních bytů, výstavbou nových, a převodem vlastnického práva k takovým jednotkám na nové majitele - jednotlivé vlastníky, se začala objevovat riziková místa, na která byl málokdo připraven, a to nejen díky samotnému vlastnictví, ale také díky nutnosti společné správy majetku.

Stále se ještě do podvědomí obyvatel naší české země nedostala v optimální míře informace, že nelze záležitosti spojené s vlastnictvím bytů nechat jen tak plynout, a spoléhat se, že vznikající riziková místa se sama zacelí.

Nejenom, že tomu tak není a nebude, ale odmítáním odpovědnosti z vlastnictví a také spoluvlastnictví, se mohou negativní vlivy působící na tento stav jen prohlubovat, a namísto hospodárného rozhodování, může docházet k nárůstu nákladů na celkový provoz.

Založení Společenství vlastníků jednotek je povinné při splnění zákonem daných podmínek nebo z vlastní vůle. Vzniká tím organizace, kterou je třeba vést efektivně s vědomím řádného hospodáře a s ohledem na rizika, která provoz této organizace mohou ovlivňovat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ANALÝZA RIZIK

1.1 Pojem analýzy rizik

Jakákoliv společnost se pro definování a zvládnání rizik při svém fungování neobejde bez dostatečné analýzy rizik. Jedná se v podstatě o rozbor procesů a jejich vyhodnocení.

Dle Smejkal je analýza rizik chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. [1]

Analýza rizik se může provádět mnoha způsoby a různými metodami, ale pro hodnocení a rozbor konkrétního rizika je velmi důležitý výběr správného typu metody. Na základě takového hodnocení rizik jsou výsledky takových analýz nemalým pomocníkem nejen při prevenci rizika procesu, ale také při přípravě na jeho zvládnutí.

V odborných kruzích není na analýzu rizik jednotný náhled. Fotr chápe analýzu jako proces rozčleněný do těchto dvou fází:

- ❖ identifikace rizik jakožto jevů, událostí, faktorů aj., které by mohly mít buď negativní, nebo pozitivní dopady na výsledky aktivit firmy, jejich projektů aj.
- ❖ stanovení velikosti rizika z hlediska dopadů výskytu rizik na výsledky firemních aktivit, projektů a jejich pravděpodobností. [2]

Cílem průzkumu a analýzy by nemělo být riziko, které je známé a jsme si jím jisti, naopak, všeobecně se je přiklání k potřebě objasňování možných nebezpečí a jejich následků.

Varovat a upozorňovat na možná rizika je jedna strana mince, na té druhé by měl být zájem ukázat, jak lze rizika přiměřeně snižovat a za jakou cenu. [3]

1.2 Riziko

1.2.1 Riziko a rizikologie

Rizikologie jako nauka či věda o riziku se vytváří teprve několik desítek let, i když základy jsou staré již několik set let. Zabývá se uvědoměným a řízeným konáním směřujícím k optimalizaci života Osob v nejširším slova smyslu. [4]

Samotné rozhodování o riziku existuje od počátku lidstva jako takového, aniž by se tak pojmenovávalo či pocíťovalo. [4]

Říká se, že rizikologie je vědou o nejistotách, kdy je faktem, že podstatnou činností, která se uplatňuje v ovládní rizika, je rozhodování za nejistot. V rizikologii také musíme pracovat s neurčitostmi, kdy bez odvahy poznat nepoznané by se rozvoj lidstva zastavil. Díky nejistotám a neurčitostem se v rizikologii pracuje při všech operacích a na všech úrovních s odhady. [4]

1.2.2 Riziko jako fenomén současnosti

Z tvrzení Vlachého vyplývá, že riziko je nedílnou a nevyhnutelnou součástí lidské existence, kdy díky osobním rozhodnutím a vnějším vlivům může docházet ke ztrátě prestiže, jmění, zaměstnání, svobody i života. [5]

Popis rizika dle historických pramenů se vyznačuje jako vyhnutí se nepříznivým okolnostem, nebezpečí, které souvisí s odvahou něco riskovat. O mimořádnosti rizika jako fenoménu svědčí i to, že neexistuje shoda na hodnocení, jestli je riziko dobré nebo špatné. [5]

Vlachý dále označuje riziko jako pravděpodobnost neočekávaného důsledku určitého rozhodnutí, akce nebo události. Riziko dle něj tedy představuje míru možné odchylky od očekávaného stavu, bez ohledu na její pozitivní nebo negativní vnímání, přičemž hodnocení je subjektivní, dané užitkovou funkcí dotčené osoby. [5]

Některá rizika se uplatňují nepřímo, jiná mohou znamenat přímou hrozbu pro okolí - pro lidi, prostředí, materiální hodnoty. Každopádně vyhodnocením je, že každý podnikový proces znamená zdroj nějakého rizika. [6]

Často se management rizik omezuje pouze na finanční rizika a zůstávají opomíjena zejména rizika související s nedostatky v jednání lidského činitele. [6]

1.2.3 Riziko jako odhad

Definice uvádí celkově, že riziko není veličina, která vede k exaktním hodnotám, nýbrž že se jedná o veličinu, jejíž hodnota je odhadem buď empirickým, či analytickým. [4]

Odhadované riziko je riziko, které nedokážeme numericky označit a můžeme o něm říci jen to, že existuje nebo neexistuje. Jedná se tedy v podstatě o nebezpečí, nikoliv o riziko. [4]

Odhadnout lze nejen hodnoty veličin, ale také přítomné i budoucí situace. Prvotní je otázka, jaká je kvalita našeho odhadu, avšak i ten sám o sobě je zatížen nejistotami. [4]

1.2.4 Portfolio rizik

Soubor všech rizik v projektu tvoří portfolio rizik. Při analýze rizik je třeba vždy na portfolio rizika pamatovat, neboť jednotlivá rizika, i když jsou třeba na první pohled vzájemně nezávislá, mohou se sebou nějak souviset. Ovlivnění jednoho z rizik může způsobit změnu jiných rizik. [4]

1.2.5 Řízení rizik

Z hlediska řízení rizik, je potřeba posoudit, která rizika lze označit jako tzv. objektivní rizika, vycházející jak ze současného, tak i budoucího vývoje zvoleného trhu.

Rozhoduje se:

- ❖ jaká rizika jsou přijatelná
- ❖ jaká rizika jsou nepřijatelná (neúnosná)
- ❖ jaká budou přijata opatření
- ❖ kterým rizikům je třeba se vyhnout. [3]

Nezbytné tedy je rizika průběžně analyzovat, měřit a dělat taková opatření, aby neohrozila vlastní existenci firmy. Ze vzniku nepředvídatelných rizik a jejich dopadů je nutností vyvodit opatření pro další období, poučit se z nich. [3]

1.3 Analýza rizik

Analýza rizik a ovládání rizik - vědomého nebo živelného - je dnes nutností při:

- ❖ rozhodování jakéhokoliv druhu
- ❖ ovládání peněžních toků
- ❖ pojišťování. [4]

1.3.1 Posloupnost analýzy rizik

Analýza rizik zahrnuje zpravidla:

1. identifikaci aktiv
2. stanovení hodnoty aktiv

3. identifikaci hrozeb a slabin (zranitelnosti)
4. stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti. [1]

Uvedená první fáze analýzy rizik se nazývá identifikace rizik. Následuje druhá fáze, která spočívá ve vyhodnocení identifikovaných rizik, kdy musíme:

1. posoudit dopady naplnění hrozeb
2. stanovit úrovně rizik
3. rozhodnout, zda jsou rizika akceptovatelná, či nikoliv. [1]

2 METODY ANALÝZY RIZIK

Podnikatelské riziko je třeba hodnotit ze dvou stránek, a to z:

- ❖ pozitivní stránky - naděje vyššího zisku, naděje vyššího výdělku
- ❖ negativní stránky - nebezpečí horších hospodářských výsledků. [1]

Existují dva odlišné pohledy na riziko a od nich se odvíjí dva přístupy k problematice analýzy a hodnocení rizik. Prvním z nich je přístup zaměřený na následky (deterministický přístup). Toto pojetí je založeno na myšlence, že následky mají své příčiny a pravděpodobnost vzniku určitého jevu je buďto možná nebo nemožná ($P = 1$ nebo $P = 0$). [7]

Druhý přístup je takzvaný probabilistický, jež považuje všechny jevy jako možné s určitou pravděpodobností, tedy $P = (0; 1)$. Hlavním předpokladem tohoto přístupu je nezávislost výskytu všech událostí. [7]

Rizika lze hodnotit také z pohledu kvalitativního a kvantitativního. [7]

2.1 Hodnocení rizik

Hodnotám je potřeba věnovat nemalou pozornost, jelikož z nich vychází image organizace a na jejich základě se buduje firemní kultura. [8]

Nejdůležitější aspekty, které souvisí s hodnotami, jsou následující:

- ❖ Co v organizaci hodnoty ovlivňují nejsilněji?
- ❖ Jaké hodnoty jste si zvolili?
- ❖ Jak vyhodnotit naplňování hodnot? [8]

Základem při zjišťování potřeb jednotlivých skupin není možno předpokládat, ale nutností je zjišťovat a ověřovat, jaké jsou skutečné potřeby a zájmy. [8]

2.2 Kvantitativní hodnocení rizik

Rizikovost je obvykle chápána ve smyslu pravděpodobnosti určité ztráty (materiální škody) nebo míry ohrožení lidí. Často je uváděn obecný vzorec pro kvantifikaci rizik $R = p \times N$, kde R je riziko, p je pravděpodobnost nebezpečné události a N vyjadřuje potenciální následky (škody, ztráty). Uvedené postupy se používají hlavně v oblasti finančních rizik

(např. v pojišťovnictví), technické bezpečnosti (např. ohrožení stavebních konstrukcí) a bezpečností informačních systémů. [6]

2.3 Kvalitativní hodnocení rizik

Metody hodnocení rizik musí umožňovat maximální úplnost a celistvost analýzy činností, jinak získané výsledky budou mít omezenou praktickou použitelnost. Pokud je obtížné kvantitativně ohodnotit riziko, lze doporučit klasifikaci rizika, tj. zařazení do tříd podle pravděpodobnosti rizikové události a podle závažnosti dopadů. Význam takového kvalitativního hodnocení je především v tom, že poskytuje informace potřebné pro programy prevence. [6]

2.4 Ziskový versus neziskový sektor

Nejvýznamnější rozdíly mezi neziskovým sektorem a byznys sférou spočívají ve třech skutečnostech:

1. v nakládání se ziskem (hospodářským výsledkem), kdy firma většinou rozděluje zisk mezi své vlastníky. Nezisková organizace převádí hospodářský výsledek do dalšího roku (nerozděluje mezi zakladatele).
2. ve strategii - generování zisku. Strategií neziskové organizace je efektivní naplňování jejího poslání.
3. v marketingu, který se zaměřuje na zákazníka. Marketing neziskové organizace pracuje s klienty a dárci. [8]

2.5 Strategické plánování

Strategické plánování je vysoce efektivním procesem sloužícím k zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Smyslem uvedeného plánování je dobře definovat, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnu nacházet chtěla. Základem strategického plánování jsou analýzy, kterých je k dispozici značné množství. [8]

Samotné fungování organizace je závislé na nejrůznějších změnách a událostech, které na ni mají pozitivní nebo negativní dopad.

Ovlivňující faktory mohou vznikat sami o sobě jak uvnitř organizace, tak i v jejím vnějším okolí:

- ❖ interní prostředí organizace je ovlivňováno veškerými procesy, které jsou součástí samotné organizace.
- ❖ externí prostředí organizace je ovlivňováno procesy, jež nemůže organizace ovlivnit, nebo tato možnost je velmi omezená.

2.5.1 Analýza SWOT

Jedná se o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jedná se spíše o klasickou metodu vedoucí k analýze pozice podniku. Pro účely identifikace rizik jde víceméně

o pomocnou metodu, ale může najít další skrytá rizika. [9]

2.5.2 SLEPT analýza

Analýza označovaná také SLEPTE, PEST, STEEP, aj., hodnotící míru vlivu společenských (demografických), technických, ekonomických, environmentálních, politických a legislativních faktorů na existenci organizace a její fungování. Cílem je ujasnění si, jaké vnější faktory, jež organizace ve většině případů nemůže ovlivnit, na ni mají významný vliv. [8]

2.5.3 Analýza zainteresovaných skupin

Jedna ze složitějších analýz, jejímž cílem je určení vlivu konkrétní organizace na jednotlivé zainteresované skupiny, tedy všechny, kterých se fungování organizace dotýká, ať pozitivně, nebo negativně. Souběžně se zpětně posuzuje vliv jednotlivých skupin na danou organizaci. [8]

2.5.4 Analýza portfolia

Gruberova a Mohrova matice je založena na podobném principu jako v podnikatelském prostředí používané GE matice nebo Bostonská matice. Při analýze neziskové organizace se posuzují jednotlivé programy a projekty podle jejich finanční návratnosti ve vztahu ke společenské hodnotě. Existence vyšší společenské potřeby a zároveň poptávka po dané službě nebo produktu znamená, že je vyšší i jejich společenská hodnota. [8]

2.5.5 Analýza rizik

Metody analýzy rizik slouží k posouzení významu jednotlivých rizik na chod organizace. Nejprve je třeba definovat všechna možná rizika, následně ohodnotit pravděpodobnost, s jakou dané riziko může nastat (vysoká, střední, nízká) a současně také vliv daného rizika na fungování organizace (vysoký, střední, nízký). Cílem je pak stanovit následný postup organizace vzhledem k míře pravděpodobnosti a vlivu jednotlivých rizik. [8]

Výsledkem analýz jsou informace a data potřebná pro stanovení již zmíněného strategického plánu, který dále vychází z hodnot organizace a její vize. [8]

2.5.5.1 Analýza *What-If*

Jedná se o metodu „Co se stane, když ...“, založenou na brainstormingu, při kterém kvalifikovaný pracovní tým (obeznámený zkoumaným procesem) prověřuje formou dotazů a odpovědí události, které mohou v procesu nastat. Formulace dotazů spočívá v charakteristickém „What-If ...“ / „Co se stane, když ...“. [17]

Pracovní tým pak hledá odpovědi na takto formulované dotazy, jsou odhadovány následky vzniklého stavu nebo situace, navrhují se opatření a doporučení. Postup podle What-If není založen na tak dobře a důkladně propracované struktuře, dotazy jsou vznášeny spíše nahodile. Od posuzovatelů je proto očekáváno, že na základě intuice budou schopni odhalit nebezpečné stavy a situace, jež se mohou v různých fázích a režimech procesu vyskytnout. [17]

2.5.5.2 Analýza *PNH*

Jde o jednoduchou bodovou polokvantitativní metodu, díky níž jsou vyhodnocována rizika ve třech bodech, a to s ohledem na:

- ❖ pravděpodobnost ohrožení (P),
- ❖ pravděpodobnost následků (N) – závažnost,
- ❖ názor hodnotitelů (H),

kdy odhad pravděpodobnosti (P), je určen na základě stupnice odhadu pravděpodobnosti vzestupně číslem od 1 do 5 pro zahrnutí míry, úrovně a kriteria nebezpečí. Totéž platí pro určení pravděpodobnosti následků (N), tj. závažnosti nebezpečí, kdy je rovněž stanovena stupnice od 1 do 5. Názor hodnotitelů (H) je klasifikován stejnou stupnicí

ohodnocení jako v předchozích dvou bodech, kdy se hodnotí např. míra závažnosti ohrožení, počet ohrožených osob, pravděpodobnost odhalení vzniklého nebezpečí, atd. [18]

Vyhodnocení rizika:

- ❖ pro posouzení a vyhodnocení nebezpečí se dané číselné vyjádření zaznamenává do sloupců „P“, „N“, „H“.

Celkové hodnocení rizika:

- ❖ výsledek součinu tří hodnotících položek, $mR = P \times N \times H$. [18]

2.5.5.3 *Analýza stromů událostí*

Analýza stromů událostí (ETA – Event Tree Analysis) zkoumá navzájem se vylučující následné události, které jsou způsobeny iniciační událostí. Používá stromovou strukturu k vyjádření sledu událostí a znázornění postupného vývoje od dané iniciační události až ke konečnému výsledku. Umožňuje výpočet pravděpodobnosti každého konečného výsledku. [9]

Výhodou uvedené metody je její schopnost počítat s faktorem časových sousledností, závislostí nebo domino efektů. Nevýhodou naopak je, že pro každou iniciační událost je třeba vytvářet vlastní strom událostí. [9]

2.5.5.4 *Analýza rozhodovacího stromu*

Analýza rozhodovacího stromu se používá pro vyhodnocení následků rozhodnutí mezi dvěma nebo více alternativami, které jsou ovlivněny nejistotou. Počátek metody spočívá ve vlastním rozhodnutí, které je možno ovlivnit. Pro každou z variant, jež přichází v úvahu, se tvoří strom, který se větví podle událostí. Takové události však již jsou nejisté a je omezená či žádná možnost ovlivnit je. [9]

2.5.5.5 Skórovací metoda s mapou rizik

Výsledkem zmiňované metody je souhrn nebezpečí vycházející ze čtyř nejdůležitějších oblastí rizik:

- ❖ technická rizika
- ❖ finanční rizika
- ❖ personální rizika
- ❖ obchodní rizika. [10]

Každé nebezpečí ve skórovací metodě je ohodnoceno jak možností výskytu rizika, tak jeho dopadem, a to prostřednictvím desetibodové stupnice. Metoda využívá metody Team Delphi pro stanovení odborného odhadu pro jednotlivá skóre. Výsledkem je aritmetický průměr odhadů všech členů projektového týmu. Oceněné riziko je konečným výsledkem součinu skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Hodnota ocenění rizika se nachází v rozmezí 1 až 100. Závěrem je sestavena mapa rizik ve formě dvojrozměrné matice pro zakreslení jednotlivých rizik. Následně jsou navržena doporučení na snížení rizika pro kvadrant kritických rizik, a také pro kvadrant významných rizik. Metoda využívá přehledný zápis identifikace rizika, ohodnocení rizika, návrhů opatření ke snížení rizika a grafického znázornění zmíněné mapy rizik je v této metodě využíváno tabulek. [10]

3 SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ JAKO CÍL ZÁJMU APLIKACE METOD ANALÝZY RIZIK

1. 1. 2014 nabyly účinnosti zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen NOZ). Nový občanský zákoník je výsledkem více než 10 let trvajícího kodifikačního úsilí, komplexním způsobem reguluje oblast občanského práva a jeho přijetím došlo ke zrušení celé řady občanskoprávních předpisů, mimo jiné také zákona č. 72/1994 Sb., o vlastnictví bytů, ve znění pozdějších předpisů. [28]

3.1 Společenství vlastníků

„Společenství vlastníků je právnická osoba založená za účelem zajišťování správy domu a pozemku; při naplňování svého účelu je způsobilé nabývat práva a zavazovat se k povinnostem.“ [11]

Dále NOZ uvádí, že společenství vlastníků (dále jen SV) nesmí podnikat ani se přímo či nepřímo podílet na podnikání nebo jiné činnosti podnikatelů nebo být jejich společníkem nebo členem. [11]

3.2 Správa společných částí

Správou domu a pozemku je myšleno vše, co nenáleží vlastníku jednotky a je v zájmu všech spoluvlastníků nutné či účelné pro řádnou péči o dům a pozemek jako funkční celek a zachování nebo zlepšení společných částí. [11]

Společenství vlastníků je subjektem odpovědným za správu domu a pozemku. V případě, že společenství vlastníků nevznikne, odpovědnou osobou za správu domu je správce. [11]

V případě jakéhokoliv dluhu společenství vlastníků ručí jeho člen za daný dluh v poměru podle velikosti svého podílu na společných částech. Kdežto v domě bez SV odpovídá za dluhy vlastníků v plném rozsahu tak, jako kdyby za to sám zodpovídal. [11]

3.3 Založení společenství vlastníků

SV vzniká zakladatelským právním jednáním. Jde o akt schválení stanov společenství vlastníků, a to formou veřejné listiny. [11]

3.3.1 Stanovy společenství vlastníků

Jedná se o nejdůležitější dokument společenství vlastníků. Dle NOZ jak nově vznikající, tak i existující SV jsou povinna přizpůsobit stanovy NOZ, a to ve lhůtě 3 let ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona. To je ještě lhůta pro možnost řídit činnost SV dle vzorových stanov. [11]

3.4 Vznik společenství vlastníků

SV vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku, kdy zákon ukládá povinnost vzniku společenství vlastníků v domě s nejméně pěti jednotkami, které jsou ve vlastnictví alespoň tří různých vlastníků, nejpozději po vzniku vlastnického práva k první převedené jednotce. [11]

3.5 Orgány společenství vlastníků

NOZ dále uvádí, že:

- ❖ nejvyšším orgánem společenství vlastníků je *shromáždění*
- ❖ výkonným orgánem společenství je *statutární orgán*, a to buď kolektivní (výbor), nebo o jednom členu (předseda společenství vlastníků).

Na základě stanov lze zřídit *kontrolní nebo rozhodčí komisi*, jež ovšem nemá působnost vyhrazenou shromáždění nebo statutárnímu orgánu. [11]

3.5.1 Shromáždění

Shromáždění je tvořeno všemi vlastníky jednotek, kdy každý z nich má počet hlasů odpovídající velikosti jeho podílu na společných částech. Pokud je však vlastníkem jednotky společenství vlastníků, k jeho hlasu se nepřihlíží. Shromáždění má právo se usnášet a přijímat rozhodnutí. [11]

3.5.2 Per rollam

Jedná se o rozhodnutí mimo zasedání, respektive o korespondenční formu přijetí mimo zasedání shromáždění. Výsledek hlasování *per rollam* oznámí statutární orgán vlastníků v písemné formě, a pokud bylo usnesení přijato, oznámí jim i celý obsah přijatého usnesení. [11]

3.5.3 Statutární orgán

Statutární orgán je výbor, pokud stanovy neurčí, že je statutárním orgánem předseda společenství vlastníků. Navenek jedná za výbor předseda výboru nebo výborem pověřený člen výboru. V případě písemné formy, jako právního úkonu za SV, je zapotřebí podpisu pověřeného předsedy výboru a dalšího člena výboru. [11]

3.6 Členství v orgánech společenství vlastníků

3.6.1 Členství ve společenství vlastníků

NOZ jasně uvádí, že členství v SV je neoddělitelně spojeno s vlastnictvím jednotky. [11]

3.6.2 Členství ve statutárním orgánu

Členství ve statutárním orgánu je podmíněno způsobilostí dle živnostenského zákona, tzn., že se musí jednat o osobu plně svéprávnou a bezúhonnou. [12]

Víceméně tedy platí, že kdo přijme funkci člena voleného orgánu, se tímto krokem zavazuje, že svěřenou činnost bude vykonávat s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí. Myšleno je, že nedbale jedná ten, kdo není péče řádného hospodáře schopen, přestože toto musel zjistit při přijetí funkce nebo při jejím výkonu, a nevyvodil z dané skutečnosti pro sebe důsledky. Pro splnění výše zmíněných podmínek platí:

- ❖ loajalita – nekonání ve vlastní prospěch,
- ❖ potřebné znalosti a pečlivost – informované jednání v zájmu obhajitelnosti,
- ❖ péče řádného hospodáře – povinnost k náhradě škody z výkonu funkce. [11]

Podmínka péče řádného hospodáře je u obchodních korporací také uváděna tzv. pravidlem podnikatelského úsudku, které umožňuje posoudit danou podmínku rozhodování faktorem hospodářského rizika. [14]

3.7 Zrušení společenství vlastníků

SV se zrušuje dnem zániku vlastnictví ke všem jednotkám v domě. Lze je také zrušit rozhodnutím, pokud bylo založeno dobrovolně nebo pokud počet jednotek v domě klesl na méně než pět. V případě zrušení SV se neprovádí likvidace, jeho práva a povinnosti

přecházejí dnem zániku na vlastníky jednotek v poměru stanoveném podle podílu každého vlastníka jednotky na společných částech. [11]

3.8 Vedení účetnictví a daně

SV je účetní jednotkou zvláštního charakteru. Ač se jedná dle NOZ o obchodní organizaci, své účetnictví zpracovává SV podle pravidel neziskové organizace, tzn. v souladu s ustanovením zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Společenství vlastníků má povinnost vést své účetnictví ode dne vzniku. Povinnost sestavit účetní závěrku ukládá účetním jednotkám právě výše uvedený zákon. Účetní závěrka obsahuje tři části:

- ❖ rozvahu (bilanci),
- ❖ výkaz zisků a ztráty (dříve výsledovku),
- ❖ přílohu. [34]

Od 1. 1. 2014 je SV povinno zveřejňovat účetní závěrku jejím uložení do sbírky listin vedené Krajským soudem v Brně.

Daň z přidané hodnoty

Společenství vlastníků není zakládáno za účelem podnikání, ekonomickou činnost neuskutečňuje a nemůže se tak stát plátcem daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). [13]

Daň z příjmu

Pokud má SV pouze příjmy z *dotací, příjmy z příspěvků* vlastníků jednotek na správu domu a pozemku, a z *úhrad* za plnění spojená s užíváním bytu a nebytových prostor, nemá povinnost podávat daňové přiznání. [34]

3.8.1 Hospodaření společenství vlastníků

Náklady SV jsou hrazeny z příspěvků jednotlivých vlastníků, kdy se uvedené náklady mezi jednotlivé vlastníky rozúčtují a výše naspořených záloh jim je o tyto náklady ponížena. Pak se nikdy nemůže SV dostat do ztráty. [16]

Výnosy SV jsou tvořeny zejména přijatými úroky z běžného účtu, které jsou ve výsledku hospodaření zobrazeny jako zisk, jsou výnosem SV a nejsou předmětem daně. Uvedená skutečnost samozřejmě platí, pokud nemá SV půjčky nebo úvěry. Výsledek hospodaření musí být ve výkazu zisku a ztráty a v rozvaze identický. SV rozhoduje v rámci schvalování

účetní závěrky o jeho převedení do příspěvků na správu domu a pozemku. Některá SV si zisk z přijatých úroků rozdělují mezi vlastníky. V takovém případě je nutno tento zisk zdanit jako příjmy z kapitálového majetku. [16]

3.9 Platby členů společenství vlastníků

V souladu s NOZ přispívají vlastníci jednotek na správu domu a pozemku, a zároveň hradí zálohy na služby. Předepsané platby jsou povinni vlastníci jednotek poskytovat pravidelně. Příspěvky na správu domu a pozemku jsou hrazeny ve výši odpovídající podílu na společných částech každého spoluvlastníka, pokud není ve stanovách určeno jinak. [11]

3.9.1 Rozdělení příspěvků

- ❖ *příspěvky na správu domu a pozemku*, tj. dlouhodobá záloha určená pouze na opravy, modernizace a rekonstrukce společných částí domu,
- ❖ *zálohy na služby*, tj. krátkodobá záloha na úhradu ostatních nákladů. Z těchto záloh je hrazena např. elektrická energie ve společných prostorech, plyn, vodné, stočné, internet, provoz výtahu, osvětlení společných prostor, úklid společných prostor, čištění jímek, provoz rozhlasového a televizního signálu, provoz vlastní kotelny, náklady na pojištění, službu správcovské společnosti, službu banky, atd. [11]

PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ JEDNOTEK

Z důvodu ochrany osobních údajů členů Společenství vlastníků jednotek jsou název organizace a její konkrétní identifikační údaje uváděny smyšleně.

4.1 Představení organizace

Název: Společenství vlastníků jednotek domu

IČ: 12 34 56 78

Datum vzniku: 6. června 2001

Datum zápisu: 29. března 2002

Právní forma: Společenství vlastníků

Spisová značka: S XX u Krajského soudu v Brně

Sídlo: XX

Předmět činnosti: správa domu a pozemku

Název nejvyššího orgánu: shromáždění

Statutárním orgánem je výbor SVJ, jehož členové jsou:

- ❖ předseda výboru společenství
- ❖ místopředseda výboru společenství
- ❖ člen výboru společenství

Počet bytových jednotek v domě: 20

4.2 Vnitřní prostředí organizace

Společenství vlastníků jednotek (dále jen SVJ) bylo založeno za účelem společné správy domu a pozemku, kdy výstavba domu, jehož správa je neodmyslitelně spojena s tímto SVJ, se datuje už k roku 1983. Objektem činnosti SVJ je samostatně stojící čtyřpodlažní panelový dům o dvaceti bytových jednotkách s vlastní kotelnou, situovaný v klidné části města.

O provoz celého bytového domu, se stará zvolený výbor SVJ, a dále, na základě Smlouvy o správě, také správce nemovitosti XY, *stavební bytové družstvo*, kdy předmětem smlouvy je úprava vztahů mezi správcem domu a vlastníky jednotek v domě. [35]

Touto smlouvou je správce zplnomocněn zastupovat vlastníky k uzavírání smluv:

- ❖ na dodávku studené vody
- ❖ na dodávku elektrické energie ve společných prostorech
- ❖ na dodávku tepla a teplé vody ve společných prostorech
- ❖ pojištění

Dále je zplnomocněn:

- ❖ k vyhlášení výběrového řízení na provádění oprav a rekonstrukcí
- ❖ k podpisu smluv o dílo při odsouhlasení vybrané nabídky SVJ
- ❖ k zajišťování revizí a odstraňování vad zjištěných revizí
- ❖ k provozu STA
- ❖ k zajišťování provozu měřicí a regulační techniky
- ❖ k odstraňování havarijních událostí
- ❖ k zastupování SVJ před soudem
- ❖ k zajišťování dotací a podpor. [35]

Provoz kotelny zajišťuje firma XY, s. r. o., a to na základě smluvního vztahu, mezi touto společností a správcem nemovitosti, formou *Smlouvy o bezplatné výpůjčce a dodávce tepelné energie*.

Samotná obsluha kotelny je zajišťována jedním ze členů SVJ na základě *Dohody o pracovní činnosti* mezi XY, s. r. o., a členem SVJ vykonávajícím tuto činnost. [35]

Společenství vlastníků jednotek nemá zřízený vlastní bankovní účet. Veškeré bezhotovostní platby SVJ jsou prováděny přes bankovní účet správce nemovitosti, který dané SVJ eviduje jako účetní středisko. Samotný výbor SVJ nemá možnost jakýmkoliv způsobem nahlížet, kontrolovat či podílet se na bezhotovostních operacích.

Pojištění bytového domu SVJ je součástí rámcové smlouvy na pojištění nemovitosti sjednané správcem u pojišťovny *Kooperativa, a. s.* Veškeré sjednané podmínky pojištění jsou v pravomoci správce nemovitosti. Taktéž smlouvy s dodavateli médií (zemní plyn, elektrická energie ve společných prostorech) jsou v rámci zplnomocnění správce, v jeho kompetenci. [35]

Pro řádné rozúčtování teplé a studené vody jsou rozvody vody ve stoupačkách bytů osazeny suchoběžnými vodoměry s magnetickou střelkou. Pro rozúčtování spotřeby tepla jsou v bytech, a to na každém topném tělese, nainstalovány indikátory topných nákladů (dále jen ITN) s odpařovací tekutinou. [35]

Tříčlenný výbor SVJ rozhoduje v běžném provozu o menších investicích. Pokud se jedná o investiční akci vyšší jak 50 tis. Kč v případě oprav nebo stavebních úprav, či udělení souhlasu k nabytí, zcizení nebo zatížení movité věci, kdy hodnota převyšuje částku 10 tis. Kč, svolává výbor SVJ mimořádné shromáždění, které je povinen oznámit 15 dnů předem, s uvedením programu shromáždění. [35]

Přestože není SVJ povinno vyhlašovat výběrové řízení na realizační akce, je zde zažitým zvykem, pro objektivitu rozhodování, oslovovat alespoň tři dodavatele zboží či služeb.

Vlastníci bytových jednotek se poté na realizovaných nákladech a investicích podílí tak, jak ukládá zákon, a to v poměru podle velikosti svého podílu na společných částech. [11]

Tabulka 1 Podíl jednotlivých bytů na společných částech [35]

Podlaží	Podíl jednotky k celkové velikosti společné části				
I.	718/11838	716/11838	633/11838	443/11838	303/11838
II.	717/11838	718/11838	629/11838	618/11838	308/11838
III.	753/11838	718/11838	620/11838	616/11838	308/11838
IV.	726/11838	719/11838	637/11838	629/11838	309/11838

Příjem televizního vysílání je zajišťován beze smluvního vztahu, na základě *rozvodů společné televizní antény* (dále jen STA), a to ze zdroje umístěného na vedlejším bytovém domě. Na financování nákladů provozu STA se podílí 9 bytových domů, a to podle počtu

bytů v každém domě. Správcem rozvodu STA je stávající správce nemovitosti XY, stavební bytové družstvo. Podíl Společenství vlastníků jednotek na celkových nákladech na provoz společného rozvodu činil od počátku roku 2006 do konce roku 2014 celkem 49 255,- Kč. [35]

V oblasti požární ochrany zadává SVJ s pravidelností 1x ročně provedení kontroly požárních hydrantů a hasicích přístrojů specializované firmě. V roce 2013 byl kompletně rekonstruován vnitřní požární vodovod pro přívod vody k požárním hydrantům. Objekt je označen příslušnými bezpečnostními značkami pro hlavní uzávěr plynu, elektrické energie a vody. [35]

4.2.1 Předpis plateb členů

Každý vlastník, člen SVJ, hradí *příspěvky na správu domu a pozemku*, což je dlouhodobá záloha určená pouze na opravy, modernizaci a rekonstrukce společných částí domu, a dále *zálohy na služby*, jako krátkodobou zálohu na úhradu ostatních nákladů.

Tabulka 2 Přehled plateb [35]

Přehled o platbách SVJ										
Platba za	Správa	Teplo	TUV	SV	Internet	Pojistné	Úvěr	Elektr. energie	Dlouhod. záloha	Celkem
měsíc	4 500,-	11 825,-	18 966,-	5 286,-	2 000,-	427,-	12 225,-	514,-	15 587,-	71 330,-
rok	54 000,-	141 900,-	227 592,-	63 432,-	24 000,-	5124,-	146 700,-	6 168,-	187 044,-	855 960,-

4.2.2 Rekonstrukce domu v historii

V roce 2004 proběhla na domě rozsáhlá rekonstrukce s cílem nejen jej zmodernizovat, ale také snížit energetickou náročnost budovy. Jednalo se zejména o kompletní výměnu oken jak v bytech, tak i ve sklepních prostorech, dále zateplení pláště (fasády) budovy včetně nového nátěru, výměnu závěsných kovových balkonů za betonové lodžie a výměnu vstupních dveří. Původní rovná střecha byla vystavena na sedlovou. [35]

Finanční prostředky na uvedené rekonstrukce SVJ získalo na základě úvěru u stavební spořitelny Wüstenrot – stavební spořitelna, a. s., jelikož hodnota dlouhodobých záloh na opravy a modernizaci nestačila na pokrytí těchto investic. SVJ aktivně tento úvěr splácí. Úvěr bude splacen v roce 2021, při stávající výši měsíční splátky. Výše nesplacené částky úvěru SVJ k 31. 12. 2014 činil 846 315,- Kč. [35]

Tabulka 3 Přehled o úvěru na rekonstrukci [35]

Úvěr u stavební spořitelny	
Cílová částka	2 055 000,- Kč
Překlenovací úvěr (2004 – 2013)	výše 2 055 000,- Kč, úrok. sazba 6,9 %,měs. splátka 19 523,- Kč
Úvěr ze stavebního spoření (2013 –2021)	výše 1 210 044,- Kč, úrok. sazba 4,4%, měs. splátka 12 225,- Kč

4.2.3 Rekonstrukce zdroje tepla

Pro další efektivní vynakládání vlastních prostředků a snížení nákladů na provoz domu se SVJ rozhodlo na základě autorizovaného měření v roce 2012, kdy byly zjištěny nevyhovující výsledky na osazených kotlích. Přestože SVJ jako provozovatel dbalo na správnou funkci osazených kotlů dostupnými technickými prostředky (pravidelná údržba, servis, opravy, revize), tak dosahovaná účinnost instalovaného zařízení byla výrazně omezena technickým stářím kotleny a možnostmi původní techniky. [35]

Původní tepelný zdroj v domě byl závislý na kotelně umístěné v suterénu, v samostatné místnosti, kdy zařízení na ohřev bylo situováno mimo místnost kotleny. V plynové kotelně bylo osazeno pět stacionárních kotlů na zemní plyn Viadrus G21H, každý o výkonu 35 kW. Celkový výkon kotlů byl tedy 175 kW. Vzhledem k technické úrovni kotlů, výrazně neekonomickému ohřevu v původním zásobníkovému ohříváči (objem 2500 l) umístěném mimo místnost kotleny, bylo doporučeno kotelnu kompletně rekonstruovat a osadit energeticky účinnějšími kotli s regulací vytápění maximálně využívající účinnost nového zařízení. [35]

Při rekonstrukci v červenci 2013 byly v kotelně osazeny pouze dva kondenzační kotle zn. Buderus, každý o výkonu 450 kW. Nádoba a zařízení na ohřev teplé užitkové vody

(dále jen TUV), s obsahem už jen 420l, byla přesunuta do této kotelny. Výkon nové kotelny byl stanoven s ohledem na provedené zateplení objektu a výměnu oken. Kvůli předimenzování původní kotelny, na základě zadané projektové dokumentace, byl zvolen počet kotlů s ohledem na nižší náklady na povinné revize, kontroly a servisní úkony. [35]

V případě této investice a nedostačujícím naspořeným hodnotám v příspěvcích na opravy a modernizaci, se SVJ jednomyslně rozhodlo uhradit celkovou částku za provedenou rekonstrukci z vlastních zdrojů, každá bytová jednotka rovným dílem. Konečná hodnota ceny díla při rekonstrukci činila 549 234,- Kč. [35]

Rozhodnutí o rekonstrukci zaznamenalo pozitivní výsledek, zejména v posledním roce 2014, kdy rekonstruovaná kotelna byla v provozu už po celý kalendářní rok.

Tabulka 4 Vyúčtování nákladů na teplo [35]

Rok	Spotřeba zemního plynu v kWh	GJ	Kč/GJ	El.energie	Mzda obsluhy kotelny v Kč	Opravy a revize v Kč	Režijní náklady v Kč	Celkové náklady na teplo v Kč
2009	208 935,20	669,43	423,09	3 011,23	26 376,00	6 338,00	7 589,58	283 232,00
2010	234 492,37	676,18	475,60	2 922,05	32 536,00	19 964,00	11 611,21	321 597,00
2011	226 576,23	653,36	449,91	5 444,50	34 200,00	8 050,00	5 523,06	293 952,00
2012	205 023,94	591,20	462,86	4 891,83	25 440,00	16 826,66	7 129,42	273 648,00
2013	199 912,50	576,46	460,80	7 942,72	25 440,00	8 815,00	6 543,71	265 634,00
2014	129 928,26	374,71	495,32	7 234,04	25 440,00	6 029,00	4 470,91	185 605,00

4.2.4 Kritéria ovlivňující rozhodování

Tato kritéria jsou podpůrnými zdroji a mohou pomoci při identifikaci rizik vnitřního prostředí organizace. Je možné z nich čerpat při návrhu ochranných opatření pro konkrétní rizika.

4.2.4.1 Srovnání nabízených služeb správy

Bylo provedeno srovnání úhrad za nabízené služby správy nemovitostí mezi konkurencí z důvodu snížení nákladů na správu.

Konečný výběr by neměl být ovlivněn jen samotnou cenou za nabízenou službu, ale měřítkem by také mělo být množství aktivit, které s touto službou SVJ může získat. Základem je dobře sepsaná smlouva o správě – smlouva příkazní, její důkladné prostudování. Dalším vodítkem by měly být získané reference.

Tabulka 5 Srovnání placené ceny za správu s konkurencí [36]

Porovnání ceny za službu				
Správce	Cena/měsíc/bytová jednotka	Cena/rok/bytová jednotka	Cena/rok/všechny bytové jednotky	Rozdíl mezi cenou stávajícího správce a konkurencí/rok
Stávající správce XY, stavební bytové družstvo	225,- Kč	2 700,- Kč	54 000,- Kč	X
Správce A	140,- Kč	1 680,- Kč	33 600,- Kč	20 400,- Kč
Správce B	193,- Kč	2 316,- Kč	46 320,- Kč	7 680,- Kč
Správce C	185,- Kč	2 220,- Kč	44 400,- Kč	9 600,- Kč

4.2.4.2 *Ostatní kritéria*

1. Oznamovací povinnost členů SVJ

Zákonnou povinností vlastníka nemovitosti je bez zbytečného odkladu oznámit nejen nabytí jednotky, ale také změnu adresy a počet osob, které budou v domácnosti bydlet. To platí i v případě nájmu či podnájmu, a to ve lhůtě 30 dnů ode dne, kdy ke změně došlo. [35]

Jednou z možností jak kontrolovat aktuální stav vlastnických práv k jednotkám je sledování změn v katastru. Tuto aktivitu může SV přenést na společnost, která se takovou kontrolou zabývá. Jedná se sice o placenou službu, ale díky ní může SV aktivněji chránit majetek svých členů. Kontrolující společnost zasílá pro SV upozornění o návrzích exekucí, věcných břemenech, zástavách ke konkrétním bytovým jednotkám, dále informace o prodeji či převodu jednotek. Součástí takové služby je zasílání aktuálních zpráv s uvedením všech vlastníků bytových jednotek po jednotkách a podílech, v určitých intervalech, a také v případě úřednické chyby, upozornění na tuto skutečnost. [19]

2. Povinnost SVJ v oblasti požární ochrany

Společenství vlastníků jednotek je právnická osoba, která má povinnost zabezpečení v oblasti požární ochrany na základě zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně. Na základě vyhlášky 246/2001 Sb., kterou se provádí zákon o požární ochraně, jsou stanoveny lhůty preventivních požárních prohlídek. [30]

Kategorie požárního nebezpečí:

- ❖ bez zvýšeného požárního nebezpečí (preventivní prohlídka nejméně jednou za rok)
- ❖ se zvýšeným požárním nebezpečím (preventivní prohlídka nejméně jednou za 6 měsíců)
- ❖ s vysokým požárním nebezpečím (preventivní prohlídka nejméně jednou za 3 měsíce)

Od této prohlídky je odvozena další povinnost, a tou je označení objektu příslušnými bezpečnostními značkami ve vztahu k požární ochraně (označení únikových cest, směrů úniku, nouzové východy, hlavní uzávěry plynu, elektrické energie, vody, zákaz kouření, zákaz vstupu s otevřeným ohněm, aj.) včetně míst s označením prostředků požární ochrany (tj. hasicích přístrojů) a požárního bezpečnostního zařízení (tj. vnitřního požárního

vodovodu – nástěnné hydranty). Nejméně známou povinností SVJ z hlediska požární ochrany je povinnost osazení vchodu do domu požárními dveřmi s platnou revizní zprávou. [30]

3. Regulace nákladů na spotřebu tepla

Investicí s nejrychlejší návratností u bytových domů je bez diskuze investice do regulace vytápění.

Od 1. 1. 2015 má každý vlastník nemovitosti s byty povinnost instalovat, a pro vyúčtování tepla použít, jednu ze tří zákonem schválených možností pro monitoring dat, potřebných pro rozúčtování nákladů mezi jednotlivé byty. [31]

Vyhláška 372/2014 připouští tři metody měření tepla:

- ❖ přímé měření (kalorimetrický princip, metoda měření množství dodaného tepla)
- ❖ indikace tepla předaného radiátorem – odpařovací ITN či E-ITN
- ❖ denostupňová metoda – metoda měření množství udržovaného tepla pomocí měření teplot.

Cílem metod měření tepla je dosažení vyšší objektivity a spravedlivého rozúčtování tepla, a je také snahou zvýšit odpovědnost každého vlastníka za skutečně spotřebované teplo. Při výběru metody pro měření tepla v jednotlivých jednotkách je třeba zvážit nejen náklady na pořízení samotného zařízení, ale také náklady na rozúčtování konkrétní metody. [33]

Tato zařízení na měření tepla nejsou vybavena funkcí k regulaci nákladů. Účelem je získat informace o přímé závislosti spotřeby tepla na míře odpovědnosti uživatele. Na SVJ je, aby zajistilo správné fungování topného systému. [33]

Termostatická hlavice udržuje přivíráním radiátorového ventilu nastavenou teplotu v místnosti. Tímto přivíráním se zmenšuje průtok radiátorem a snižuje se množství tepla předaného do místnosti a naopak. Funguje to každopádně při splnění podmínky *hydraulického vyvážení* celé topné soustavy, jinak nemůžeme od termostatických hlavice očekávat efektivní regulaci vytápění. [31]

4. Hydraulické vyvážení topné soustavy

Voda v topení vždy proudí cestou nejmenšího odporu. Pokud je zavřen jeden ventil, voda jím tak nemůže proudit a rozdělí se mezi ostatní ventily, které jsou neuzavřené. Pokud je např. uzavřena polovina ventilů v domě, průtok ve druhé polovině ventilů se zdvojnásobí. Z toho logicky vyplývá, že místnosti s neuzavřenými ventily jsou dvojnásobně přetápěné, a

navíc přestává termostatická hlavice plnit regulační funkci. Pak už plní pouze funkci uzávěru. [30]

Výsledkem efektivního fungování topné soustavy je proudění topné vody ve stoupačkách jen v takovém množství, které v danou chvíli radiátory skutečně potřebují k vytopení místnosti na požadovanou teplotu. Pokud není celý topný systém seřízen, může se jednat o proudění vody několikrát větší, než je potřeba. Tím se může do neregulovaného systému dostat mnoho vyplývané energie, aniž by vlastník tomu mohl jakýmkoliv způsobem zabránit, a to i třeba úplným uzavřením termostatické hlavice. [31]

Hydraulické vyvážení celé topné soustavy se provádí seřízením na základě dobře zpracované projektové dokumentace, a může vést k:

- ❖ ušetření za teplo 10 – 30%
- ❖ nízké investici, rychlá návratnost od 3 – 4 let
- ❖ úspore v následujících 15 letech provozu
- ❖ řešení problému s hlučností topení. [31]

Zásady při postupu regulace:

- ❖ kvalitní projektová dokumentace – zkušenosti projektanta, reference, odbornost
- ❖ výběr zhotovitele – odborná firma, kvalitní materiál, konečné seřízení všech armatur a předání „regulačního protokolu“
- ❖ kontrola průběhu díla – vhodné sjednat odborný dozor (nezávislý odborník)
- ❖ umění používat upravený systém – pro efektivnost jeho využití. [30]

5. Regulace nákladů na spotřebu vody

Běžnou praxí ve většině domů je, že jsou v bytových jednotkách instalovány klasické suchoběžné vodoměry s magnetickou spojkou, kdy při každoročním vyúčtování spotřeby vody je řešen problém související s rozdílem mezi hlavním vodoměrem (patním) a součtem vodoměrů v bytech. Tyto rozdíly jsou rozúčtovány mezi všechny uživatele bez ohledu na to, kdo či co tento rozdíl způsobil. Rozpočítání se provádí v poměru k naměřeným hodnotám na vodoměrech v každé jednotce. Z toho vyplývá, že ten kdo má vyšší spotřebu vody doplácí více a naopak. Je nezbytné, aby spotřeba vody byla v každé jednotce měřena co nejpřesněji. [32]

Nepřesnosti na měření spotřeby vody v jednotkách vznikají ze tří důvodů:

- měření bytových vodoměrů nepřesným způsobem
- ovlivňování bytových vodoměrů silnými magnety
- ovlivňování bytových vodoměrů mechanickým způsobem. [32]

Zpětné klapky

Bytové vodoměry – zabránění zpětnému toku vody a možnému přetočení náměřů je možné instalací zpětné klapky u bytových vodoměrů. Se zpětným průtokem se setkáváme v souvislosti se směšovacími bateriemi, v případě praček, myček, a také díky lidskému zásahu. Dalším důvodem je mechanické ovlivnění, které je také známo. Všechny tyto problémy zpětná klapka řeší. [31]

Typy zpětných klapek:

- ❖ zpětná klapka mosazná (vysoká cena, nutnost stavebních úprav, protože se vkládají až za vodoměr)
- ❖ plastová zpětná klapka membránová (není potřeba stavebních úprav, vloží se do výstupního profilu vodoměru, nelze montovat před vodoměr)
- ❖ plastová zpětná klapka pružinová (vkládá se za vodoměr do šroubení, je potřeba dotěsnění 2 ks těsnění, vyžaduje precizní montáž, jde o časově náročnější záležitost. [31])

6. Regulace nákladů na ohřev teplé vody

Možnosti snižování:

- ❖ hlavní úspory lze dosáhnout změnou zdroje tepla za jiný, který je provozně levnější
- ❖ jednou z možností je snížit spotřebu vody přímo v bytech instalací úsporných výtokových armatur a perlátorů, které ušetří přibližně 25% teplé a studené vody
- ❖ další možností je využití tepla odpadní vody ve sprchových koutech pomocí rekuperátorů, které odpadním teplem odtékající vody ohřívají přiváděnou studenou vodu a spotřeba teplé vody ve sprše tak klesá asi o 50%. U van tato možnost není možná, jelikož se voda napouští v jiném čase, než odtéká. [30]

5 SLEPT ANALÝZA

Tato analýza byla zařazena pro dokreslení identifikace rizik, konkrétněji těch, které vychází z obecného okolí organizace - jejího makroprostředí. Jde o vliv faktorů, které nemá možnost organizace změnit, přesto může v některých případech i zásadně měnit její činnost. Jedná se zejména o vlivy:

- ❖ sociální
- ❖ politické
- ❖ legislativní
- ❖ ekonomické
- ❖ technologické

5.1 Sociální vlivy

Množství založených společenství vlastníků stále narůstá, v současné době je v ČR registrováno přes 50 tis. těchto organizací. [20]

Pro každé společenství vlastníků je důležitý faktor stabilního chodu. Na základě rekodifikace NOZ, je kladen daleko větší důraz na odpovědnost z vlastnictví a spoluvlastnictví. Samozřejmě nejideálnější situací, kterou by si mohla všechna SV přát pro vyvážený stabilní chod domu, je neměnné složení spoluvlastníků domu, tedy členů SV. Takového stavu nelze nikdy dosáhnout, protože vlivem prodeje a pronájmu bytových jednotek a převodem na dědice se neustále mění skladba SV.

Fungování SV je ovlivňováno regionem a lokalitou, ve které se objekt správy nachází. Dále zvyšujícím či snižujícím se zájmem o bydlení v bytovém domě, respektive v bytě jako takovém, a to díky životnímu stylu, velikostí rodin a vývojem populace. Ovlivňujícím faktorem pro případné potencionální vlastníky jednotek jsou, kromě měsíčních nákladů na spoluvlastnický podíl člena SV, také reference o objektu a fungující SV.

Tabulka 6 SV podle krajů ČR [20]

Kraj/rok	2002	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hl. m. Praha	1531	3687	4261	5022	5914	6827	7727	8294	8892	9469
Středočeský	1330	2616	2855	3199	3582	4033	4449	4679	4907	5146
Jihočeský	869	1919	2156	2424	2694	3014	3315	3449	3599	3755
Plzeňský	1634	2373	2549	2726	3004	3266	3501	3562	3632	3739
Karlovarský	1443	2242	2340	2495	2657	2831	3019	3021	3077	3159
Ústecký	1169	2355	2500	2651	2851	3085	3485	3627	3668	3894
Liberecký	408	1177	1239	1369	1503	1666	1841	1909	2015	2105
Králové- hradecký	506	1385	1559	1802	2001	2221	2448	2566	2707	2809
Pardubický	596	1488	1581	1705	1817	1951	2200	2279	2347	2417
Vysočina	715	1215	1299	1439	1587	1776	1979	2056	2149	2274
Jihomoravský	1097	2442	2702	3057	3507	3961	4574	4918	5284	5708
Olomoucký	753	1651	1841	2082	2270	2450	2696	2765	2870	2985
Zlínský	909	1717	1793	1895	2053	2205	2428	2493	2585	2659
Moravsko- slezský	1427	2893	3141	3533	3888	4261	4665	4757	4898	5055
Celkem	14387	29160	31816	35399	39328	43547	48327	50375	52730	55174

5.2 Politické a legislativní vlivy

Stabilní vláda ovlivňuje řadu důležitých procesů a prosazování priorit ve státě, které jsou jak pro oblast ziskovou i neziskovou samozřejmostí, vedoucí k výhodám.

V současné době je v České republice politická stabilita nejhorší z celé Evropské unie (dále jen EU). V posledních deseti letech se v naší zemi vystřídal nejvíce premiérů, jako v žádné jiné zemi EU. Na základě veřejného průzkumu prezidentovi republiky důvěruje 44% respondentů, jde o 10% nárůst důvěry oproti poslednímu šetření. Vládě Bohuslava Sobotky věří 47% dotázaných, zhruba stejně jako v posledních šetřeních. O něco lépe si stojí na úrovni obecních a krajských samospráv důvěra ke svému starostovi, a to 62%, hejtmanovi 42%. [21]

5.2.1 Základní legislativa

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který 1. 1. 2014 nabyl účinnosti, je součástí tzv. rekodifikace soukromého práva. V souvislosti s nabytím účinnosti došlo ke zrušení zákona o vlastnictví bytů, kterým bylo do té doby společenství vlastníků jednotek upravováno. Tímto krokem byly zrušeny také vzorové stanovy. Nové vzorové stanovy NOZ neupravuje a nejpozději do tří let ode dne nabytí účinnosti NOZ jsou společenství povinna přizpůsobit své stanovy nové právní úpravě s doručením veřejnému rejstříku. [34]

NOZ nově užívá zkratku „společenství vlastníků“. Ve lhůtě stanovené zákonem, a to dva roky od nabytí účinnosti NOZ, je každé společenství vlastníků povinno přizpůsobit a zapsat změnu názvu do rejstříku společenství vlastníků. [34]

Dle údajů Českého statistického úřadu je v České republice registrováno více jak 50 tisíc společenství vlastníků jednotek, v jejichž správě se nachází asi 1,2 milionu bytů. [20]

Společenství vlastníků má na základě NOZ:

- ❖ vlastní právní způsobilost
- ❖ omezení v nemožnosti podnikání či podílení se na podnikání či jiné činnosti podnikatelů
- ❖ povinnost ručení vlastníků jednotek za dluhy společenství vlastníků
- ❖ právo sdružování se s jiným společenstvím či členství v právnických osobách působících v oblasti bydlení

5.2.2 Ostatní legislativa

- ❖ zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- ❖ zákon č. 67/2013 Sb., kterým se upravují některé otázky související s poskytováním plnění spojených s užíváním bytů a nebytových prostor v domě s byty,
- ❖ vyhláška č. 372/2001 Sb., kterou se stanoví pravidla pro rozúčtování nákladů na tepelnou energii na vytápění a na poskytování teplé užitkové vody mezi konečné spotřebitele,
- ❖ zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií,

- ❖ zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu,
- ❖ zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech,
- ❖ vyhláška č. 428/2001 Sb., kterou se provádí zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

5.3 Ekonomické vlivy

Nejnovější ekonomické údaje dle Českého statistického úřadu z února 2015 uvádí:

- ❖ hrubý domácí produkt – za 4. čtvrtletí 2014 meziroční růst o 1,4%
- ❖ míra inflace – leden 2015 meziroční růst o 0,3%
- ❖ podíl nezaměstnaných osob – současná hodnota je 7,2%. [22]

Na základě výsledků šetření veřejného mínění z června 2014 vyplývá, že více než třetina (36%) české veřejnosti hodnotí současnou ekonomickou situaci v zemi negativně, z toho 7% ji označilo za „velmi špatnou“ a 29% za „špatnou“. [23]

Kladně současnou ekonomickou situaci hodnotí 21% dotázaných, kdy 20% ji ohodnotilo jako „dobrou“, 1% respondentů jako „velmi dobrou“. Dále 42% oslovených považuje současnou ekonomickou situaci za „ani dobrou, ani špatnou“, a 1% respondentů ji označila jako „nevím“. [23]

5.3.1 Státní fond rozvoje bydlení

Programy *Státního fondu rozvoje bydlení* (dále jen SFRB) mají formu úvěrů s nízkým úrokem. Stát nemá z těchto programů zisk, účelem je podpora dalších subjektů, zajištění prostředků a rozvoj bydlení. [34]

Podpora těchto programů se opírá o zákon č. 211/2000 Sb., o Státním fondu rozvoje bydlení a o změnu zákona č. 171/1991 Sb., o působnosti orgánů České republiky ve věcech převodů majetku státu na jiné osoby a o Fondu národního majetku České republiky, ve znění pozdějších předpisů. [24]

Nejvyšším orgánem je Výbor Fondu, který má 7 členů. Tento výbor je složen ze zástupců Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva financí, Ministerstva průmyslu a obchodu a další členové výboru jsou nezávislími odborníky. [24]

Program PANEL 2013+

Program je určen pro všechny vlastníky bytových domů, bez rozdílu technologie výstavby a mohou ho využít nejen společenství vlastníků, ale také družstva, fyzické či právnické osoby, města či obce. SFRB se snaží motivovat vlastníky k opravám a modernizacím bytových domů se zajištěním optimální návratnosti finančních prostředků. [25]

Program JESSICA

Příjem žádostí o uvedené úvěry v rámci programu JESSICA byl zahájen v lednu 2014. Program je financován z dotace EU v rámci Integrovaného operačního programu (IOP) a je součástí koncepce Společné evropské podpory udržitelných investic do městských částí. Program se vztahuje na rekonstrukce a modernizace společných částí bytových domů, a také zřízení či rekonstrukci sociálního bydlení. [26]

Program je určen zejména:

- ❖ obcím
- ❖ bytovým družstvům a obchodním společnostem
- ❖ společenstvím vlastníků
- ❖ neziskovým organizacím a obcím pro oblast sociálního bydlení
- ❖ právnickým a fyzickým osobám vlastnícím bytový dům. [26]

5.4 Technologické vlivy

Nemalé množství obyvatel České republiky bydlí v bytových domech vystavených technologií montovaných prefabrikovaných dílů, tzv. panelů. Bytový fond ČR je tvořen z bytových jednotek v rodinných domech (tj. do 3 bytových jednotek v domě) a bytových domech (od 4 bytových jednotek). Dle *Studie Panel SCAN 2009* struktura bytového fondu ČR uvádí, že bytové domy postavené panelovou technologií jsou v rozsahu 32%. [27]

Mnoho z původních panelových bytových domů je zastaralých a nevyhovujících požadavkům na kvalitní bydlení. Obyvatelé, nájemníci a taktéž potencionální vlastníci bytových jednotek zmiňovaných domů mají enormní zájem na tom, aby provoz jejich bydlení splňoval úroveň zásadních oprav a modernizace, ale také energetických opatření.

Jedna z možností jak se orientovat spočívá v přehledu o energetické náročnosti budovy. Informace o tom udává *Průkaz energetické náročnosti budovy*.

5.4.1 Průkaz energetické náročnosti budovy

Průkaz energetické náročnosti budovy (dále jen PENB) je dokumentem, který uvádí jednoduchý přehled o nákladech na provoz, vyhodnocuje spotřebu energie nutné pro provoz budovy za určitý čas. Slouží nejen pro potřeby vlastníků, ale i realitních kanceláří, potencionálních vlastníků či nájemníků, tzn., že je zdrojem informací o nákladech na konkrétní nemovitosti. Může být i nástrojem pro regulaci a stanovení tržní ceny bytové jednotky, nebo smluvní ceny nájmu. [34]

Výsledkem je energetický průkaz, jehož platnost je 10 let od data jeho vyhotovení. V případě provedení větší změny dokončené budovy jej musí majitel nemovitosti nechat zhotovit dříve, než uplyne lhůta jeho platnosti. Každopádně vždy jej zpracovává energetický specialista. V případě nesplnění povinnosti pořízení PENB, hrozí povinnému subjektu sankce, a to ve výši 100 tis. Kč. [34]

PENB např. musí mít zpracovány od 1. ledna 2015 všechny domy, pokud mají celkovou energetickou vztažnou plochu větší než 1500 m². Menší budovy si budou muset tento průkaz pořídit s platností od 1. ledna 2019. [15]

Jak číst průkaz energetické náročnosti

Nová vyhláška nahradí původní vyhlášku č. 148/2007 Sb., podle které se průkazy zpracovávají do roku 2012. Hodnocení energetické náročnosti se podle ní počítalo méně vypovídajícím způsobem, proto se hodnoty ukazatelů energetické náročnosti nemusejí ani pro stejný dům shodovat. Důvodem změny byla potřeba jednoznačnějšího výpočtu. Pokud se například v reklamních materiálech budou uvádět hodnoty podle původního průkazu, musejí tak vždy být označeny.

Tato hodnota říká, jak je budova kompaktní. Čím nižší hodnota, tím má budova v poměru ke svému objemu méně ploch, kterými uniká teplo. U stávajících budov již není možné tento faktor změnit. Ovlivnit jej lze při projektování nové budovy ve stádiu architektonického návrhu. Hodnota faktoru se běžně pohybuje zhruba mezi 0,2 (velmi kompaktní budova) a 1,2 (nekompaktní budova).

Celková dodaná energie je hlavním ukazatelem energetické náročnosti budovy. Zjednodušeně řečeno se jedná o energii, která vstupuje do budovy nebo v některých případech na pozemek. Jde tedy například o množství elektřiny, které by prošlo elektroměrem při typizovaném užívání domu. Obdobně se může jednat o plyn či dálkové teplo. V případě pevných paliv, jako je biomasa či uhlí, se jedná o množství energie obsažené v palivu, které vám dovezou do domu. Do dodané energie se také počítá solární zařízení dopadající na sluneční kolektory nebo fotovoltaické panely a energie prostředí, kterou může využívat tepelné čerpadlo.

Všechny měrné hodnoty jsou vztaženy na jeden metr čtvereční energeticky vztažné plochy. Ta je uvedena v záhlaví průkazu.

Černá šipka s bíle vepsanou hodnotou ukazuje vždy stav hodnocené budovy a její zařazení do třídy energetické náročnosti. V případě prodeje či pronájmu jde o stávající budovu, v případě výstavby či renovace jde o hodnotu, kterou dosáhne nová resp. renovovaná budova. Zobrazená měrná hodnota zařazená do příslušné třídy slouží k porovnání energetické náročnosti jednotlivých budov mezi sebou.

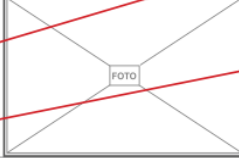
Bílá šipka s černě vepsanou zkratkou slova "Doporučení" ukazuje, jak by se mohla zlepšit energetická náročnost budovy realizováním doporučených opatření (pokud jsou stanovena).

Tato část průkazu ukazuje energetickou kvalitu obálky a jednotlivých technických systémů budovy. Z toho lze vyčíst, zda nejvíc energie připadá na vytápění, nebo třeba na osvětlení, a na co se má vlastník soustředit, pokud chce energii a peníze ušetřit. Význam šipek je obdobný jako u hodnocení celkové dodané a neobnovitelné primární energie na první straně průkazu.

PRŮKAZ ENERGETICKÉ NÁROČNOSTI BUDOVY

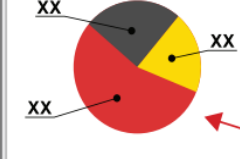
vydán podle zákona č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií, a vyhlášky č. xxx/2012 Sb., o energetické náročnosti budov

Ulice, číslo:
 PSČ, místo:
 Typ budovy:
 Plocha obálky budovy: m²
 Objemový faktor tvaru A/V: m³/m²
 Celková energeticky vztažná plocha: m²



ENERGETICKÁ NÁROČNOST BUDOVY

Celková dodaná energie (Energie na vstupu do budovy)		Neobnovitelná primární energie (Vliv provozu budovy na životní prostředí)	
Měrné hodnoty kWh/(m ² ·rok)			
Mírně úsporná A	Dop. A	XXX	Dop. XXX
Velmi úsporná B	XXX B	XXX	XXX
Úsporná C	XXX C	XXX	XXX
Méně úsporná D	XXX D	XXX	XXX
Nehospodárna E	XXX E	XXX	XXX
Velmi nehospodárna F	XXX F	XXX	XXX
Mírně ohodněná/nehospodárna G	XXX G	XXX	XXX
Hodnoty pro celou budovu MWh/rok		XX	XX

DOPORUČENÁ OPATŘENÍ		Podíl energonositelů NA DODANÉ ENERGIÍ
Opatření pro	Stanovena	
Vnější stěny:	<input checked="" type="checkbox"/>	
Okna a dveře:	<input checked="" type="checkbox"/>	
Střechu:	<input checked="" type="checkbox"/>	
Podlahu:	<input type="checkbox"/>	
Vytápění:	<input checked="" type="checkbox"/>	
Chlazení/klimatizaci:	<input type="checkbox"/>	
Větrání:	<input checked="" type="checkbox"/>	
Příprava teplé vody:	<input checked="" type="checkbox"/>	
Osvětlení:	<input type="checkbox"/>	
Jiné:	<input type="checkbox"/>	

Popis opatření je v průkazu a vypočtení jejich dopadu na energetickou náročnost je zobrazeno šipkou

UKAZATELE ENERGETICKÉ NÁROČNOSTI BUDOVY

Třída	Obálka budovy U _{ext} W/(m ² ·K)	Díleč dodané energie					
		Vytápění	Chlazení	Větrání	Úprava vlhkosti	Teplá voda	Osvětlení
A	Dop.			Dop.		Dop.	
B						XX	XX
C	X,XX						
D		Dop.		XX			
E		XX				Dop.	
F							XX
G							
Hodnoty pro celou budovu MWh/rok		XX	XX	XX	XX	XX	XX

Zpracovatel: Osvědčení č.:
 Kontakt: Vyhотовeno dne:
 Podpis:

Plocha obálky budovy je součet ploch vnějších stěn, oken, střechy a podlahy domu. Je to tedy plocha hranice, přes kterou uniká teplo do okolí.

Energeticky vztažná plocha je měřena po jednotlivých podlažích vždy k vnějším okrajům obvodových stěn. Je proto větší, než běžně uváděná užitná plocha. Její přesný výpočet stanoví vyhláška. Na energeticky vztažnou plochu se vážou všechny měrné hodnoty uvedené v tomto průkazu. Měrnou hodnotu daného ukazatele energetické náročnosti lze získat vydělením hodnoty pro celou budovu právě energeticky vztažnou plochou.

Neobnovitelná primární energie zjednodušeně říká, jaký je vliv budovy na životní prostředí. Tedy kolik neobnovitelné energie dodáme, aby se do budovy dodala třeba elektrina. Pokud do budovy dodám 1 MWh elektriny ročně, pak potřebujeme 3x1 MWh primární energie k její výrobě (protože elektrárny fungují s určitou účinností). Naopak pokud využíváme solární energii, pak na 1 MWh dodané energie nepotřebujeme žádnou neobnovitelnou primární energii (ta je tedy 0 MWh).

Vynásobením měrných hodnot energeticky vztažnou plochou získáme výsledné hodnoty pro celou budovu. Ty odpovídají jejímu typizovanému užívání. Pokud budeme přetápět nebo přijde tuhá zima, pak skutečná spotřeba uvedené hodnoty převyšší. Pozn.: hodnoty pro celou budovu jsou v megawatthodinách, kdežto měrné hodnoty jsou v kilowatt hodinách na metr čtvereční za rok. Jedna megawatthodina je tisíc kilowatt hodin.

Zde je vidět, zda zpracovatel stanovil doporučená opatření vedoucí ke snížení energetické náročnosti budovy. Ze zákona má tuto povinnost pouze u větší renovace, nicméně vlastníci budovy si tuto službu může objednat i v ostatních případech. Podrobný popis opatření je v několikastránkovém protokolu, který vždy doprovází grafickou podobou průkazu.

Podle tohoto grafu si vlastník budovy či zájemce o její koupi nebo pronájem může udělat představu o ročních nákladech na energii při jejím typizovaném užívání. Hodnoty dodané energie za rok podle jednotlivých tzv. energonositelů si jednoduše vynásobí běžnou cenou megawatthodiny. Cena energie se liší podle dodavatele a tarifu, lze ji dohledat například v poslední faktuře. Pro položku „Slunce a energie prostředí“ se pak hodnota přirozeně násobí nulou.

Zpracovatel průkazu získává svou autorizaci od Ministerstva průmyslu a obchodu. Musí mít příslušné vzdělání, zkušenost a projít úspěšně zkouškou. Při chybně zpracovaném průkazu mu hrozí odebrání autorizace a pokuta. Ke svému podpisu nemusí dávat razítko, k příslušné autorizaci se žádné nepřiděluje. Pokud je razítko otřeseno, jde o osobní razítko nebo razítko související s jinou odbornou činností zpracovatele. V případě pochybností lze jméno zpracovatele ověřit podle čísla osvědčení na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

Pozn.: Uveden je vzor průkazu energetické náročnosti

Obrázek 1 Vzorek PENB [29]

6 MĚŘENÍ RIZIKA

Záměrem aplikace metod analýzy rizik je snaha o zhodnocení a zefektivnění provozu Společenství vlastníků jednotek, s cílem hospodárného vynakládání finančních prostředků organizace.

6.1 Metoda What-If

Předešlá identifikace vnitřního a vnějšího prostředí organizace byla podkladem pro účel aplikace brainstormingové metody „What-If“.

Následně byl zvolen tým odborníků, který na základě otázek a odpovědí analyzoval možné nebezpečné situace a události, jež se v posuzovaných rizicích mohou vyskytnout. Sestavením zadaných scénářů formulací: „Co se stane, když ...?“, jejich vyhodnocením a odhadnutím možných následků je snahou vedoucí k doporučení ochranných opatření, jakým způsobem předcházet nebo minimalizovat rizikové oblasti.

6.1.1 Brainstormingový tým

Zvolený tým odborníků pro formulaci a posouzení scénářů byl složen z:

- ❖ předsedy výboru SVJ
- ❖ místopředsedy výboru SVJ
- ❖ člena SVJ – obsluhy kotelny
- ❖ nezávislého odborníka v oblasti SVJ

Sestavený tým byl obeznámen s metodou analýzy rizik What-If, jakož i s cílem, kterého je aplikací této metody třeba dosáhnout. Pro formulaci scénářů byly zúčastněným konkrétněji objasněny oblasti vnitřního prostředí organizace, a dále faktory vnějšího okolí, na základě SLEPT analýzy, které se na provozu organizace mohou také podílet.

6.1.2 Formulace scénářů pro posouzení

K zadávání formulovaných scénářů bylo zvoleným týmem vycházeno z osobních zkušeností, znalostí oblasti vnitřního a vnějšího prostředí organizace, a také odborných kritérií pro oblast hodnocení.

Po shodě názorů zúčastněných byly otázky s formulací scénářů zadány do tabulky, a postupně k nim byly doplňovány odhady možných následků, zdroje rizik a vhodná opatření pro řešení zadaných scénářů.

Tabulka 7 Scénáře a hodnocení analýzy What-If

Co se stane, když ...	Odhad následků	Zdroj rizika	Ochranná opatření
... SVJ nezmění stávajícího správce nemovitosti?	Malá možnost kontroly a rozhodování o správě domu, zbytečné prodražování plateb za služby, zájem správce upřednostňovat své zájmy před zájmy SVJ, žádná motivace správce při rozhodování na vrub SVJ, ztrátovost času členů SVJ při kontrole správce.	Neomezená plná moc správce při rozhodování o chodu SVJ – odpovědnost zůstává na SVJ a statutárním orgánu SVJ, smlouva o správě sepsaná pouze jednostranně, tlak okolí, omezené možnosti srovnání konkurence v regionu, cena za správu.	Změna smluvního ujednání, zvýšená kontrola, změna správce, sepsání smlouvy s novým správcem - stanovení přesných pravidel pro obě smluvní strany.
... SVJ nezřídí vlastní bankovní účet?	Nemožnost reálně disponovat s vlastními finančními prostředky, nulová aktivní kontrola pohybu bankovních operací, možnost zneužití peněžních prostředků, porušování zákonné povinnosti péče řádného hospodáře, při dědickém řízení – prokazování vlastních zdrojů – SVJ, možnost konkursu – insolvence.	Smlouva o správě, bankovní účet správce společný pro všechny subjekty správy, obchodní problémy správce, neaktivní kontrola, spoleh na „dobrou víru“.	Vypovězení smlouvy o správě, změna smlouvy o správě, vlastní bankovní účet, srovnání nabídek od bankovních ústavů, kontrola plateb autorizací, pasivní náhled správce nemovitosti.

Co se stane, když ...	Odhad následků	Zdroj rizika	Ochranná opatření
... nebude kontrola pohybu finančních prostředků na bankovním účtu?	Možná insolvence, nekontrolované čerpání, nulová kontrola platební povinnosti členů SVJ – promlčecí lhůta 3 let, nemožnost aktivní manipulace se svými finančními prostředky.	Nezřízený bankovní účet, možnost správce volně nakládat s finančními prostředky SVJ, přenesené riziko obchodních problémů správce.	Založení vlastního bankovního účtu, převedení svých finančních prostředků z účtu správce, zvýšená kontrola účetních dokladů – pohyby na účtu.
... člen SVJ nebude hradit své povinné měsíční platby?	Porušení zákonné povinnosti, nerespektování spoluvlastnictví jako takového, vznik dluhu celému SVJ, „dusno“ mezi vlastníky – žití na úkor ostatních, nedostatek finančních prostředků pro povinné platby SVJ či nutné opravy, zvýšení nákladů na provoz v případě využití např. služeb právního zástupce, apod.	Špatná platební schopnost povinného, povinnost platby braná na lehkou váhu, špatná komunikace mezi vlastníky, omezené možnosti kontroly, nemožnost aktivně reagovat, nezřízený bankovní účet, nečinnost správce v případě včasného upozornění na neplnění povinnosti člena SVJ.	Aktivní kontrola plateb správcem, zaslání čtvrtletního přehledu SVJ o „cash-flow“ organizace, zřízení bankovního účtu, neotálení s vymáháním plateb, možnost podání návrhu k soudu, vymahatelnost špatné platební morálky placením pokut a úroků z prodlení - stanovy SVJ, zvýšené kladení důrazu na povinnosti členů SVJ, udržování vzájemné komunikace mezi členy SVJ.
... SVJ nebude mít dostatečné množství finančních prostředků v případě dlouhodobých záloh?	Nemožnost případných nutných oprav, v případě mimořádné události nemožnost placení, nutnost platby členy SVJ v hotovosti.	Nedostatečně naspóřené příspěvky na správu domu a pozemku, nepřípravenost na mimořádné události.	Zasílání příspěvků na opravy a modernizaci domu v dostatečném množství.
... člen SVJ nebude plnit svou oznamovací povinnost?	Porušení zákonné povinnosti dle NOZ, zvýšené náklady pro ostatní členy SVJ, nekontrolovaný pohyb osob v domě, narušení ochrany majetku, možnost vzniku sporů, dohadů, apod.	Porušení oznamovací povinnosti vlastníka (i v případě nájmu), nerespektování práv a povinností členů SVJ, neznalost povinností členů SVJ – kladení důrazu.	Podmínka zaplacení pokuty nebo úroků z prodlení ukotvená ve stanovách, zřízení placené hlídací služby změn v katastru nemovitostí, průběžné výzvy k doplnění údajů - evidenční listy, aktivní přehled o pohybu osob v domě.

Co se stane, když ...	Odhad následků	Zdroj rizika	Ochranná opatření
... SVJ zvolí svůj statutární orgán bez rozmyslu?	Porušení zákonné povinnosti péče řádného hospodáře, vznik provozních problémů při údržbě domu, zvyšující se náklady na provoz domu, nefungování řádného provozu SVJ, žádná snaha hledat výhodnou variantu pro provoz SVJ.	Nepřistoupení k právům a povinnostem členů SVJ aktivně - volba statutárního orgánu braná na lehkou váhu, výběr členů bez ohledu na jejich schopnosti, znalosti a loajalitu, omezená komunikace mezi členy SVJ.	Aktivní vykonávání práv a povinností spojené s vlastnictvím a spoluvlastnictvím, promyšlená volba členů výboru SVJ, komunikace a zpětné komunikační vazby mezi vlastníky, výborem SVJ a správcem nemovitosti.
... výbor SVJ nebude plnit svou povinnost péče řádného hospodáře?	Porušování zákonné povinnosti – trestní odpovědnost, nulová kontrola pohybu finančních prostředků, neekonomický provoz SVJ, zvyšující se provozní náklady.	Samotný statutární orgán, nesoučinnost mezi výborem a členy SVJ, správce nemovitosti nekontrolující činnost výboru SVJ.	Průběžná kontrola činnosti výboru SVJ, informace od správce nemovitosti o činnosti výboru SVJ v pravidelných intervalech, řádný výběr členů statutárního orgánu, nová volba statutárního orgánu.
... dodávka tepla bude realizována přes zprostředkovatele?	Prodražování ceny za teplo – vyšší náklady včetně zisku zprostředkovatele, nemožnost ovlivnění dodavatele zemního plynu, nemožnost ovlivnění ceny za dodávku zemního plynu, respektování podmínek provozovatele kotelny.	Kotelna neprovozovaná ve vlastní režii, provozovatel kotelny mající volnou ruku v uzavírání smluv na dodávku zemního plynu, neplacení pouze fyzicky spotřebované komodity.	Výpověď smlouvy o správě ze stávajícího správce, zajištění provozu kotelny přímou cestou - vlastními silami, smlouvy s dodavateli médií uzavřené bez zprostředkovatele, možnost ovlivnění ceny dodávané komodity.
... SVJ nezajistí řádné pojištění nemovitosti, včetně odpovědnosti statutárního orgánu?	Vzniklé náklady při mimořádných událostech, náklady související s nesprávným vedením výboru SVJ - neznalost, nedbalost, opomenutí, aj., neproplacení nákladů spojených s pojistnou událostí v případě neusnesení se na obsahu pojistné smlouvy na shromáždění, prodražení nákladovosti provozu, veškeré následky nese statutární orgán (porušení zákonné povinnosti).	Nepojištění nemovitosti, nedůslednost ve výčtu pojistných událostí, nezahrnutí pojištění statutárního orgánu v pojistné smlouvě, neusnesení se o obsahu pojistné smlouvy na shromáždění SVJ.	Řádné pojištění nemovitosti, výčet pojistných událostí včetně jejich dostačujícího krytí, pojištění odpovědnosti statutárního orgánu, seznámení členů SVJ s obsahem pojistné smlouvy, usnesení se na jejím obsahu na shromáždění.

Co se stane, když ...	Odhad následků	Zdroj rizika	Ochranná opatření
... vlastníci nezajistí pojištění své domácnosti?	Veškerou škodu na majetku a nepředpokládané náklady hradí vlastník jednotky sám a v celkové výši, nemožnost placení nákladů z odpovědnosti za škodu, vznik špatných sousedských vztahů.	Nepojištění své domácnosti vlastníky, špatné pojistné podmínky těchto smluv, málo kladený důraz na nezbytnost pojištění domácnosti.	Zvýšený důraz na nutnost pojištění domácnosti, zvýšený důraz na odpovědnost za škodu.
... vlastníci nezajistí revize plynu a elektrické energie ve svých jednotkách?	Možný vznik havarijní události, neplnění plateb za pojistné události pojišťovny, vzniklé nenadálé náklady s provozem domu.	Neprovádění revizí v bytech v pravidelných intervalech, nesplnění případných doporučení či vyplývajících povinností z revizí, špatný přístup k odpovědnosti z vlastnictví bytu.	V případě rekonstrukcí bytových jader nutnost revizí, kladení důrazu na důležitost revizí v běžném provozu, zajištění revizí pro všechny byty najednou.
... SVJ nezajistí výměnu indikátorů topných nákladů (ITN) za elektronický ITN (E-ITN)?	Náklady na fyzický zápis stavu a výměnu měřidel, náklady na nová měřidla, nepřesná měření, nemožnost zpětné kontroly při nejasnostech měření, předcházení problémům se zpřístupněním jednotky.	Volba typu indikátorů, nepřesné měření.	Výběr typu indikátoru, volba kvalitních měřidel, zhodnocení nákladů na výměnu a provoz měřidel.
... SVJ nezajistí výměnu stávajících vodoměrů za vodoměry nové?	Náklady na fyzický zápis stavu, možnosti mechanického ovlivnění funkčnosti, nepřesné rozúčtování spotřeb jednotlivých vlastníků, nemožnost zpětné kontroly při nejasnostech měření.	Volba typu vodoměrů, nepřesné měření, mechanické ovlivnění měření.	Výběr typu vodoměru, volba kvalitních měřidel, možnost vložení zpětných klapek za vodoměr, zvážení nákladů na výměnu měřidel v pravidelných intervalech.
... SVJ nezajistí regulaci hydraulického vyvážení topné soustavy?	Neefektivně fungující topný systém, nespravedlivé rozúčtování nákladů na teplo, neefektivní vytápění bytů, zvýšené náklady na topení, předimenzovaný rozvod tepla, zvukové efekty při nevyvážení.	Neprovedené vyvážení celého topného systému, nesjednocení celé topné soustavy, nezáměr správce řešit tuto problematiku.	Regulace hydraulického vyvážení celé topné soustavy.

Co se stane, když ...	Odhad následků	Zdroj rizika	Ochranná opatření
... SVJ nezřídí vlastní zdroj STA?	Porušení povinnosti SVJ zajistit televizní příjem veřejnoprávní televize ČT1, ČT2, atd., nemožnost kontroly skutečných nákladů na stávající rozvod STA, platba za služby bez doložení účetních dokladů, zvýšené náklady na provoz společné STA.	Neexistující smlouva na provoz společné STA, nulový přehled o provozu společné STA, platba v dobré víře, provoz společné STA zajišťující stávající správce nemovitosti.	Zřízení vlastního zdroje STA.
... SVJ nerefincuje úvěr?	Vliv na konečnou hodnotu splaceného úvěru – vyšší náklady pro jednotlivé vlastníky jednotek, statutární orgán se nechová jako řádný hospodář.	Stávající smlouva o úvěru – úroková sazba, podmínky úvěru.	Refinancování úvěru na základě srovnání konkurenčních podmínek u stavebních spořitelny a bank.
... SVJ nevyužije žádné z možností dotačního programu?	Veškeré potencionální dotované náklady uhradí SVJ plně ve své režii, vyšší náklady na provoz, přepacení konečné ceny za dílo – nutné posouzení podmínek pro případné zbytečné náklady navíc z důvodu prodražování u dodavatelských firem – nutnost dodržovat stanovené podmínky.	Nedostatečná informovanost správce či statutární orgánu o možnostech dotací - nevyužití dotačního programu, výběr dotačního programu bez prověření podmínek přidělení, nízký výnos při vysoké spotřebě energie na vyřízení.	Objektivní přehled o dotačních programech a jejich podmínkách pro splnění přidělení, nezapominání na zdravý „selský rozum“.
... SVJ nezajistí zpracování a vyhotovení PENB?	Sankční pokuta 100 tis. Kč, problémy při prodeji či pronájmu bytových jednotek, malý přehled o energetických slabínách budovy.	Neprovedené měření a zpracování energetické náročnosti budovy, nezhotovení PENB.	Zpracování energetické náročnosti budovy, vyhotovení PENB.
... SVJ neprovede veškerá opatření k povinnosti požární ochrany?	Ohrožení života, zdraví a majetku obyvatel domu, sankční poplatky za nesplnění zákonných povinností.	Neplnění požární ochrany v plném rozsahu.	Kompletní označení únikových cest, směrů úniku, nouzové východy, zákazu kouření a zákazu vstupu s otevřeným ohněm, nouzová osvětlení, provedení preventivní požární prohlídky.

7 HODNOCENÍ RIZIKA

7.1 Skórovací metoda s mapou rizik

Základem pro tuto metodu se stal odhad následků a zdroj rizik metody What-If. Dále byla ohodnocena rizika s vazbou na identifikaci rizikových faktorů. Hodnocení pro každý rizikový faktor bylo ve skórovací metodě jak z pohledu možnosti výskytu, tak i dopadu, prostřednictvím desetibodové stupnice.

7.1.1 Stanovení rizikových faktorů

Stanovený seznam možných rizikových faktorů může zásadně ovlivňovat provoz organizace. Tento identifikační seznam byl podkladem pro další postup v ohodnocení každého rizika.

Tabulka 8 Rizikové faktory skórovací metody

Poř. č.	Rizikový faktor	Poznámka
1.	Ohrožení provozu SVJ.	Smlouva o správě se stávajícím správcem, nezřízený vlastní bankovní účet.
2.	Nekontrolovaný provoz a rozhodování o správě domu.	Smlouva o správě se stávajícím správcem.
3.	Prodražování nákladovosti provozu správy domu a pozemku.	Správa kotelny přes zprostředkovatele, výměna ITN, výměna vodoměrů, regulace topné soustavy, zřízení vlastního zdroje STA.
4.	Nedostatečné finanční prostředky na provoz.	Nezřízený vlastní bankovní účet, porušení platební povinnosti členů.
5.	Ohrožení ochrany života, zdraví a majetku.	Pojištění nemovitosti, pojištění domácností, revizní zprávy v bytech, požární ochrana.
6.	Porušování zákonných povinností.	PENB, oznamovací povinnost členů SVJ, povinnost pravidelných plateb.

7.1.2 Ohodnocení rizik

Ohodnocení každého rizika vychází ze stanoveného seznamu rizikových faktorů. Každým členem z čtyřčlenného týmu byl stanoven odhad hodnoty nezávisle na ostatních členech týmu. Výsledek hodnocení každého rizika představuje součin skóre pravděpodobnosti - možnost výskytu, a dále skóre dopadu.

Tabulka 9 Ocenění rizika č. 1

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	8	8	7	9	8	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	10	9	8	10	9,25	x
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						74

Tabulka 10 Ocenění rizika č. 2

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	9	7	9	8	8,25	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	9	8	8	7	8	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						66

Tabulka 11 Ocenění rizika č. 3

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	9	8	9	9	8,75	X
Dopad (1 min. až 10 max.)	9	9	8	7	8,25	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						72,18

Tabulka 12 Ocenění rizika č. 4

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	7	8	7	6	7	X
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	8	8	7	7,75	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						54,25

Tabulka 13 Ocenění rizika č. 5

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	7	6	7	6	6,5	X
Dopad (1 min. až 10 max.)	6	6	8	6	6,5	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						42,25

Tabulka 14 Ocenění rizika č. 6

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	5	4	4	5	4,5	X
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	7	7	7	7,25	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						32,62

7.1.3 Návrh opatření

V návaznosti na ocenění rizik byla navržena opatření na jejich snížení, dále byly specifikovány subjekty zodpovědné za provedení a termíny zajištění.

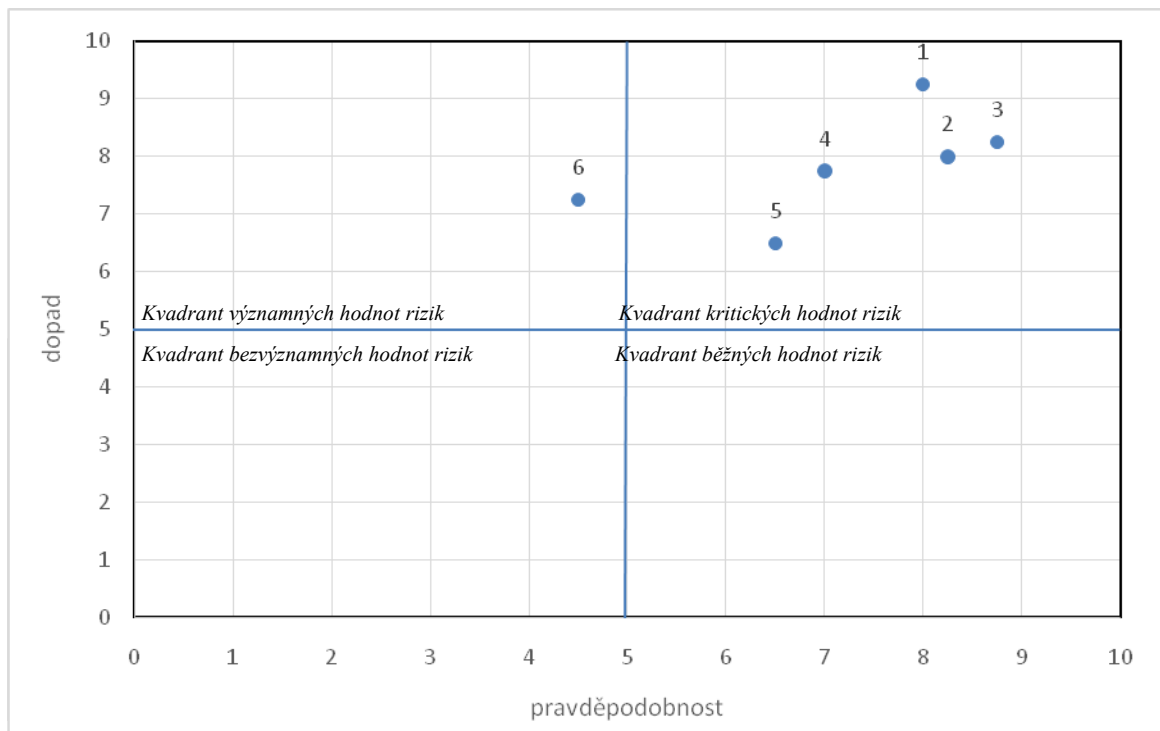
Tabulka 15 Návrh opatření

Poř. č., rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění
1. Ohrožení provozu SVJ.	Změna správce domu, zřízení vlastního bankovního účtu.	Výbor SVJ na základě hlasování členů SVJ o změně. V případě usnesení: <ul style="list-style-type: none"> - okamžité vypovězení smlouvy o správě a doručení správci (výpovědní lhůta 6 měsíců od prvního dne měsíce po doručení) - zřízení bankovního účtu zajistí výbor SVJ ve lhůtě stanovené na základě usnesení.
2. Nekontrolovaný provoz a rozhodování o správě domu.	Změna správce domu.	Výbor SVJ na základě hlasování členů SVJ o změně. V případě usnesení: <ul style="list-style-type: none"> - okamžité vypovězení smlouvy o správě a doručení správci (výpovědní lhůta 6 měsíců od prvního dne měsíce po doručení).
3. Prodražování nákladovosti provozu správy domu a pozemku.	Převod provozu zdroje tepla na SVJ, výměna ITN a vodoměrů, regulaci topné soustavy, zřízení vlastního zdroje STA.	Výbor SVJ na základě hlasování členů SVJ o změně. V případě usnesení: <ul style="list-style-type: none"> - ukončení provozu zdroje tepla přes zprostředkovatele, převedení smluvních vztahů přímo na SVJ - výměna ITN a vodoměrů za nové, přesnější na základě výběrového řízení bez odkladu - zajištění projektu na regulaci topné soustavy bez odkladu - zřízení vlastního zdroje STA na základě výběrového řízení bez odkladu.

Poř. č., rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění
4. Nedostatečné finanční prostředky na provoz.	Zřízení vlastního bankovního účtu, pravidelná kontrola platební povinnosti členů SVJ.	Výbor SVJ na základě hlasování členů SVJ o zřízení vlastního bankovního účtu. V případě usnesení: - zřízení bankovního účtu zajistí výbor SVJ do 14 dnů od data usnesení.
5. Ohrožení ochrany života, zdraví a majetku.	Nová smlouva na pojištění nemovitosti, smlouvy na pojištění domácností, revize plynu a elektrická energie v bytech, nouzové osvětlení na chodbách, označení únikových cest, směrů úniku, nouzových východů, zákazu kouření a vstupu s otevřeným ohněm.	Výbor SVJ na základě hlasování členů SVJ o daných možnostech. V případě usnesení: - výbor SVJ zajistí pojištění nemovitosti navazující na ukončenou pojistnou rámcovou smlouvu na pojištění nemovitosti správcem - pojištění domácností a revizní zprávy ve lhůtě stanovené na základě usnesení - výbor SVJ zajistí zřízení nouzového osvětlení ve lhůtě stanovené na základě usnesení. Taktéž v této lhůtě zajistí označení objektu příslušnými bezpečnostními značkami.
6. Porušování zákonných povinností.	Zpracování PENB, zřízení placené hlídací služby změn v katastru nemovitostí.	Výbor SVJ na základě hlasování členů SVJ o možnosti služby. V případě usnesení: - zřízení hlídací služby výběrem SVJ ve lhůtě stanovené na základě usnesení. Zpracování PENB zajistí výbor SVJ bez odkladu.

7.1.4 Mapa rizik

V konečné fázi byla sestavena mapa rizik – dvojrozměrná matice v podobě bodového grafu. V níže uvedeném grafickém znázornění rozděleném na čtyři kvadranty se ohodnocená rizika projevila nejvíce v oblasti kritických hodnot rizik.



Obrázek 2 Grafické znázornění hodnocení rizik

8 NÁVRH OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ

Aplikací skórovací metody ještě více vyluly na povrch riziková místa provozu Společenství vlastníků jednotek, která byla vyhodnocena i předchozí metodou What-If. Možná z pohledu nezainteresovaného subjektu nemusí tato vyhodnocení znamenat až tak vážný problém, při bližším seznámení se je ale vidno, že ve výsledném kontextu se jedná vcelku o závažné oblasti, které nemá organizace úplně pod kontrolou.

Nejde ani tak o samotný vnitřní provoz SVJ, spíše naopak. Díky dobré komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými členy SVJ, jejich kladnému přístupu ke svým povinnostem a vlastnictví jako takovému a aktivnímu statutárnímu orgánu provoz organizace doposud nezaznamenal větší trhliny či problémy.

Naopak zásadním rizikem, které může v budoucnu způsobit vážné provozní problémy, je viditelně smlouva o správě, respektive samotný správce nemovitosti. Díky zplnomocnění dané organizaci k zastupování SVJ prakticky v neomezené míře je dána volná ruka k minimální kontrole pohybu finančních prostředků organizace a k jejímu provozu celkově. Dle výsledků výše zpracovaných analýz se doporučuje, aby SVJ oslovilo správce své nemovitosti s žádostí o úpravu smluvního vztahu mezi oběma stranami. V případě neshody na společných zájmech je nutností vypovězení smlouvy o správě a následné dohodnutí se na novém správci či jiné možnosti správy domu, kdy by měl být brán zřetel na stanovení přesných pravidel smluvních stran. Tato možnost změny správce je doporučována i z hlediska úspory nákladů na samotnou správu. Jak vypovězení smlouvy stávající, tak i výběr další možnosti správy je založeno na usnesení ze shromáždění vlastníků SVJ.

Dalším krokem je doporučováno založení vlastního bankovního účtu organizace, který povede nejen k aktivní kontrole toku finančních prostředků, ale také ke splnění povinnosti péče řádného hospodáře. Tok bankovních operací SVJ provozovaných přes účet správcovské společnosti se neslučuje nejen s uvedenou péčí řádného hospodáře a možnostmi kontroly čerpání finančních prostředků, ale také s průkazností činnosti organizace ve prospěch svého účtu a doložitelností aktuálního přehledu pohybů. To platí jak pro stávající členy SVJ, tak i pro případné budoucí zájemce či následné vlastníky jednotek - nové členy SVJ. Po založení bankovního účtu je nutno zažádat o převedení vlastních finančních prostředků z účtu správce na nově založený účet.

V souvislosti se změnou smluvního vztahu či úplnou změnou správce je nutno převést veškeré navazující smlouvy na dodávku médií na účet SVJ. Jedná se o smlouvy na distribuci zemního plynu, elektrické energie, vodného a stočného, televizního vysílání a internetového zdroje. V mnoha případech je možné smluvně ujednat cenu za dodávanou komoditu na velmi slušné úrovni bez účasti dalšího zprostředkovatele.

Pro samotnou povinnost členů SVJ, a to jak hradit své měsíční platby, a dále povinnost oznamovací, je nutno vyvinutí větší aktivity v této oblasti. Pro kontrolu platební morálky je třeba průběžné kontroly plateb, zasílání přehledu o peněžních tocích v pravidelných intervalech statutárnímu orgánu a také členům SVJ, neotálení s vymáháním dlužných částek a také kladení důrazu na platební povinnost při komunikaci statutárního orgánu a správce nemovitosti s jednotlivými členy SVJ. Zasílání pravidelného přehledu plní i funkci kontrolní ohledně činnosti statutárního orgánu organizace. Co se týče oznamovací povinnosti členů SVJ, je možnost stanovení pokuty či úroku z prodlení při nesplnění oznámení zanesením do stanov, dále průběžné výzvy k doplňování údajů v evidenčních listech a aktivním přehledu o pohybu osob v domě. Doporučovanou možností je zřízení placené hlídací služby změn v katastru nemovitostí.

Povinnost členů SVJ, a to hradit pravidelné měsíční platby, závisí také na nastavení rozpisů plateb. Je nutné zvážit a usnést se na výši dlouhodobých záloh s ohledem na ostatní měsíční zatížení a na vlastní finanční možnosti v případě mimořádných událostí souvisejících s provozem domu. Díky minimálnímu množství naspořených finančních prostředků a s ohledem na smluvní závazky z úvěru může nastat situace, kdy se budou muset všichni členové podílet na uhrazení mimořádných závazků ihned a bez jakéhokoliv odkladu v případě nutných oprav.

Nemovitost jako taková je po třiceti letech existence v dobrém provozním stavu, jelikož před deseti lety prošla dost zásadní rekonstrukcí z důvodu snížení energetické náročnosti budovy s ohledem na estetickou a užitnou hodnotu. Přesto je pro snížení spotřeby energií dále doporučováno, aby byly na topných tělesech v jednotkách nově osazeny ITN za elektronické, které jsou přesnější než stávající s odpařovací tekutinou. Vzhledem k potřebě výměny vodoměrů teplé i studené vody, díky končícímu pětiletému intervalu stanovené výměny, se doporučuje vyměnit stávající zařízení za elektronické s dálkovým odpočtem s funkcí zaznamenávání informací po určitou dobu. Taktéž se doporučuje vložení zpětných klapek za vodoměr pro zamezení dvojího měření. V návaznosti

na výměnu měřících zařízení pro teplo a teplou vodu se doporučuje nechat vypracovat projekt pro regulaci hydraulického vyvážení topné soustavy.

Po realizaci zmiňovaných úprav a změn měřících zařízení tepla a teplé vody, je nutno zadat zpracování průkazu energetické náročnosti budovy. Pokud se SVJ nerozhodne pro změny v uvedené oblasti, je potřeba průkaz nechat zpracovat bez odkladu.

Pro řádný provoz SVJ je taktéž nutné, spolu s novou smlouvou na správu budovy, uzavřít i novou smlouvu na pojištění nemovitosti včetně odpovědnosti statutárního orgánu za svou činnost. Dále se doporučuje kladení důrazu na uzavření pojistných smluv vlastníky jednotlivých jednotek vztahujících se na jejich domácnosti (odpovědnost za škodu). Ačkoliv SVJ v pravidelných intervalech zajišťuje veškeré revize související s provozem, nemá možnost donutit vlastníky jednotek k pravidelným revizím plynovému zařízení a rozvodu elektrické energie v jednotkách. Je proto nezbytné vysvětlit vlastníkům jednotek, že v souladu s ochranou osob a majetku, a taktéž s dobrými mravy a klidným chodem domu, je zapotřebí dané revize provést. Možností jak toto učinit jednoduše a také levněji, je provedení těchto revizí na základě společné zakázky u daného revizního technika.

Opomenutá nemůže zůstat ani ochrana osob v posuzovaném vícepodlažním domě. Kromě instalace nouzových světel ve společných prostorech je taktéž nezbytné označit únikové východy, směry úniku, nouzové východy, dále v domě informovat o zákazu kouření a zákazu vstupu s otevřeným ohněm.

Jako poslední hledisko, které stojí za doporučení, je oblast možnosti refinancování úvěru ze stavebního spoření. Organizace se nachází již v řádném úvěru, a může refinancování využít k navýšení finanční částky pro případné další investice. Další možností je využití některé z variant dotačního programu. Pro uvedené varianty financování je nutné zohlednit všechny podmínky a možnosti.

ZÁVĚR

Konečným cílem výše zpracované práce bylo na základě aplikace vybraných metod zhodnotit rizika ve zvolené organizaci s důrazem na efektivní řízení provozu, a to s péčí řádného hospodáře.

Organizací zvolenou pro aplikaci metod bylo společenství vlastníků. Přestože se podle zákona jedná o společnost obchodní, nesmí vykonávat ekonomickou činnost a je výhradně vedena jako právnická osoba založená za účelem zajišťování správy domu a pozemku.

Daný typ organizace jsem si vybrala na základě toho, že tak jako u mnoha občanů naší země, i mne se tato problematika každým dnem dotýká. Na první pohled se může zdát, že naplňování účelu činnosti organizace není až tak zajímavé či záživné. Pokud se ale na provoz společenství vlastníků podíváme blíže, můžeme zjistit, že samotná ziskovost spočívá hlavně v kontrole nákladů souvisejících s provozem, kdy je možné udržovat je na mnohem nižší úrovni, než se častokrát ve skutečnosti děje. To, co bereme jako běžné a samozřejmé při vlastnictví s veškerou odpovědností a s povinnostmi, tak v případě spoluvlastnictví se na tyto povinnosti a kontrolu společných provozních nákladů mnohokrát zapomíná. Zodpovědnost končí často za dveřmi jednotek.

V první část práce jsem teoreticky zpracovala pojem analýzy rizik, rizika a rizikologie, metody analýzy rizik, hodnocení těchto rizik, a dále z pohledu obecného také společenství vlastníků, jako cíl zájmu. Následně mi konkrétní Společenství vlastníků jednotek bylo podkladem ke zpracování praktické části. Vybraným metodám analýzy rizik posloužil jako základ popis organizace a jejího vnitřního prostředí, a dále SLEPT analýza dokreslující vnější prostředí organizace.

Aplikací metod byla rizika nejen změřena a zhodnocena, ale hlavně navržena opatření a doporučení, která jsou dále podkladem pro podporu činnosti společenství vlastníků obecně, ale hlavně pro konkrétní Společenství vlastníků jednotek jako zdroj dosažení hospodárnosti a efektivního provozu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [2] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [3] JANATKA, František. *Rizika v komerční praxi*. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2011, 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.
- [4] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [5] VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, c2006, 256 s. ISBN 80-86754-56-1.
- [6] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [7] KRÖMER, Antonín, Petr MUSIAL a Libor FOLWARCZNY. *Mapování rizik*. 1. vyd. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2010, 126 s. ISBN 978-80-7385-086-9.
- [8] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- [9] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [10] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [11] Předpis č. 89/2012 Sb. *Zákon občanský zákoník*. [online]. [cit. 2015-02-11].
Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [12] Předpis č. 455/1991 Sb. *Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*. [online]. [cit. 2015-02-12].
Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- [13] Předpis č. 235/2004 Sb. *Zákon o dani z přidané hodnoty*. [online]. [cit. 2015-02-15].
Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>
- [14] Předpis č. 90/2012 Sb. *Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. [online]. [cit. 2015-02-11].
Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- [15] Předpis č. 406/2000 Sb. *Zákon o hospodaření energií*. [online]. [cit. 2015-02-21].
Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-406>
- [16] ÚVIROVÁ, Lenka. Základy účetnictví pro Společenství vlastníků – 1. díl. In: *portal.pohoda.cz* [online]. Srpen 22, 2014. [cit. 2015-02-05].
Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/zaklady-ucetnictvi-pro-spolecenstvi-vlastniku-%E2%80%93-1/>
- [17] Metody hodnocení rizik. In: *bozpinfo.cz* [online]. Leden 9, 2012. [cit. 2015-02-03].
Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/hodnoceni_rizik120104.castsest.html
- [18] Metody hodnocení rizik. In: *bozpinfo.cz* [online]. Leden 9, 2012. [cit. 2015-02-03].
Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/hodnoceni_rizik120104.castdve.html

[19] Sledujeme nemovitosti denně. In: *katastr365.cz* [online]. [cit. 2015-02-18].

Dostupné z: <http://www.katastr365.cz/nase-sluzby/>

[20] Bytová družstva a společenství vlastníků jednotek- časové řady. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2015-02-25].

Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/czso/bds_cr

[21] KUNŠTÁT, Daniel. Důvěra ústavním institucím a spokojenost s politickou situací v lednu 2015. In: *cvvm.soc.cas.cz* [online]. Leden 30, 2015. [cit. 2015-02-08].

Dostupné z: <http://www.cvvm.soc.cas.cz/institute-a-politici/duvera-ustavnim-institucim-a-spokojenost-s-politickou-situaci-v-lednu-2015>

[22] Nejnovější ekonomické údaje. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2015-04-25].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

[23] Občané o hospodářské situaci ČR a o životní úrovni svých domácností – únor 2015. In: *cvvm.soc.cas.cz* [online]. [cit. 2015-03-25].

Dostupné z:

http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7348/f3/ev150302.pdf

[24] O SFRB. In: *sfrb.cz* [online]. [cit. 2015-02-20].

Dostupné z: <http://www.sfrb.cz/o-sfrb/>

[25] Úvěry na opravy a modernizace domů. In: *sfrb.cz* [online]. [cit. 2015-02-20].

Dostupné z: <http://www.sfrb.cz/programy/uvery-na-opravy-a-modernizace-domu/>

[26] Vše o programu. In: *sfrb.cz* [online]. [cit. 2015-02-20].

Dostupné z: <http://www.sfrb.cz/programy/program-jessica/vse-o-programu/>

[27] FENDRYCH, Tomáš. Panel SCAN 2009 – studie stavu bytového fondu v bytových panelových i nepanelových domech. In: *casopisstavebnictvi.cz* [online]. [cit. 2015-02-20].

Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/panel-scan-2009-studie-stavu-bytoveho-fondu-v-bytovych-panelovych-i-nepanelovych-domech_N3736

[28] POSPÍŠIL, Lukáš. Problematika nového občanského zákoníku a SVJ. In: *tzb-info.cz* [online]. Únor 28, 2014. [cit. 2015-02-05].

Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/novy-obcansky-zakonik/10902-problematika-noveho-obcanskeho-zakoniku-a-svj>

[29] Jak číst průkaz energetické náročnosti. In: *prukaznadum.cz* [online]. [cit. 2015-02-15].

Dostupné z: http://www.prukaznadum.cz/assets/files/prukaz_large.png

OSTATNÍ POUŽITÉ ZDROJE

[30] Praktický rádce pro SVJ 1/2013. Praha: BMCO s. r. o. – poradenství, vydavatelství, 2013-.

[31] Praktický rádce pro SVJ 2/2014. Praha: BMCO s. r. o. – poradenství, vydavatelství, 2014-.

[32] Praktický rádce pro SVJ 3/2014. Praha: BMCO s. r. o. – poradenství, vydavatelství, 2014-.

[33] Praktický rádce pro SVJ 1/2015. Praha: BMCO s. r. o. – poradenství, vydavatelství, 2015-.

[34] ŠVAMBERK, Bohuslav. *Společenství vlastníků jednotek – první zkušenosti po rekodifikaci* [přednáška]. Zlín: Integra Centrum s. r. o., 11. března 2015.

[35] Interní dokumenty, smlouvy a účetní doklady Společenství vlastníků jednotek.

[36] Vlastní zpracování.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NOZ	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
SV	Společenství vlastníků
SVJ	Společenství vlastníků jednotek – konkrétní organizace
DPH	Daň z přidané hodnoty
STA	Společná televizní anténa
ITN	Indikátor topných nákladů
E-ITN	Elektronický indikátor topných nákladů
EU	Evropská unie
SFRB	Státní fond rozvoje bydlení
PENB	Průkaz energetické náročnosti budovy

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vzor PENB [29]	39
Obrázek 2 Grafické znázornění hodnocení rizik	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Podíl jednotlivých bytů na společných částech [35]	24
Tabulka 2 Přehled plateb [35]	25
Tabulka 3 Přehled o úvěru na rekonstrukci [35]	26
Tabulka 4 Vyúčtování nákladů na teplo [35]	27
Tabulka 5 Srovnání placené ceny za správu s konkurencí [36]	28
Tabulka 6 SV podle krajů ČR [20]	34
Tabulka 7 Scénáře a hodnocení analýzy What-If	41
Tabulka 8 Rizikové faktory skórovací metody	46
Tabulka 9 Ocenění rizika č. 1	47
Tabulka 10 Ocenění rizika č. 2	47
Tabulka 11 Ocenění rizika č. 3	47
Tabulka 12 Ocenění rizika č. 4	48
Tabulka 13 Ocenění rizika č. 5	48
Tabulka 14 Ocenění rizika č. 6	48
Tabulka 15 Návrh opatření	49

