

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Sylva Chylíková

**Management výběrového řízení pro outsourcing
vodohospodářských staveb**

Management of Selection Procedures for the Outsourcing of
Water Management Buildings

Bakalářská práce

RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc. MBA

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

V Plzni dne 26. 2. 2012

.....

Sylva Chylíková

Poděkování:

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc. MBA za metodické a cíleně orientované vedení a veškerou pomoc při řešení a vypracování této bakalářské práce.

Děkuji spolupracovníkům ze společnosti VODÁRNA PLZEŇ a.s. za poskytnuté podklady a informace potřebné ke zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 6 |
| 1 Management | 8 |
| 1.1 Definice managementu | 8 |
| 1.2 Manažeri | 9 |
| 1.3 Strategický management | 10 |
| 1.4 Facility management | 12 |
| 1.4.1 Definice facility managementu | 13 |
| 1.4.2 Outsourcing..... | 14 |
| 2 Výběrové řízení | 19 |
| 2.1 Zadavatel veřejné zakázky | 20 |
| 2.2 Veřejné zakázky | 20 |
| 2.2.1 Druhy veřejných zakázek..... | 25 |
| 3 Analýza | 22 |
| 4 VEOLIA VODA Česká republika, a.s. | 23 |
| 4.1 VODÁRNA PLZEŇ a.s..... | 24 |
| 4.1.1 Pitná voda | 25 |
| 4.1.2 Odpadní voda | 25 |
| 4.1.3 Environmentální dopad | 27 |
| 4.1.4 Majetkové poměry | 27 |
| 4.1.5 Historie VODÁRNY PLZEŇ a.s. a Vodárenské a kanalizační a.s. | 28 |
| 5 Výběrové řízení pro outsourcing VH staveb | 29 |
| 5.1 Důvody pro investiční výstavbu a obnovu VH majetku..... | 29 |
| 5.1.1 Investice a investiční výstavba..... | 30 |
| 5.1.2 Financování investic..... | 31 |
| 5.2 Manažer investiční výstavby a obnovy | 32 |
| 5.3 Metody a techniky zpracování výběrových řízení..... | 35 |
| 5.3.1 Plánování investic a obnovy | 35 |
| 5.3.2 Zahájení a průběh výběrového řízení..... | 36 |
| 5.3.3 Předložení nabídek hodnotící komisi..... | 37 |
| 5.3.4 Ukončení výběrového řízení | 38 |
| 5.3.5 Realizace akce..... | 38 |

| | |
|----------------------------------|-----------|
| 5.3.6 Uvádění do provozu..... | 39 |
| 5.3.7 Dokončení akce..... | 40 |
| 5.4 Ekonomické zhodnocení | 40 |
| 5.5 Analýza trhu | 41 |
| 5.5.1 Veletrh WATENVI..... | 41 |
| 5.5.2 Internetové katalogy | 43 |
| 5.5.3 Prezentace firem | 43 |
| 5.6 Hodnocení efektivity | 44 |
| Závěr..... | 45 |
| Anotace..... | 46 |
| Literatura a prameny..... | 48 |
| Seznam obrázků..... | 50 |
| Seznam tabulek..... | 51 |
| Seznam příloh..... | 52 |
| Přílohy..... | 53 |

ÚVOD

V roce 1993 jsem nastoupila jako technická pracovnice do společnosti ZVAK s.p. (Západočeské Vodovody a Kanalizace) odštěpný závod 07 Plzeň – sever, provozní středisko Nýřany a právě sem dorazila vlna zeštíhlovacích procesů, vyvolaných změnou společenských poměrů po roce 1989. Konkrétně se jednalo o rozpuštění oddělení, které se věnovalo Stavebně montážní činnosti, projekčním a rozpočtovým pracím. Vedení společnosti v rozvíjejícím se kapitalistickém prostředí rozhodlo, že není nutné plánovat a organizovat projekty a stavby uvnitř organizace. Ale že bude mnohem efektivnější na projektovou a rozpočtovou činnost a na stavby a montáže vodovodů a kanalizací najímat externí firmy, které na trhu právě vznikaly. V té době, myslím, že nikdo z mého okolí neznal slovo outsourcing.

Když jsem po několikaleté pauze, způsobené mateřskou a následně rodičovskou péčí o potomky, usedla za stůl již v organizaci jménem VODÁRNA PLZEŇ a.s., člen skupiny Veolia Voda, Česká republika a.s. a vypisovala poptávkové dopisy a zadávací podmínky pro vodohospodářské stavby, stále ještě jsem neměla ponětí, co to outsourcing vlastně je. Mimochodem, dosud si mnozí myslí, že outsourcing a facility management je spojen výhradně s IT oddělením či uklízací firmou.

To, že tomu tak není, nasvědčuje mnoho odborné literatury, která se zabývá problematikou Facility managementu, zejména Firma 21. století, kdy se firma musí plně věnovat rozvoji hlavního předmětu podnikání a „zbavit“ se činností, které nesouvisejí s jeho hlavním podnikáním a zabírají jeho síly a prostředky.¹

Ve své bakalářské práci stručně a srozumitelně vyjadřuji poznatky nabyté studiem tohoto mladého a dynamicky se rozvíjejícího oboru a analyzuji je v konkrétním prostředí společnosti VODÁRNA PLZEŇ a.s.

V teoretické části si vysvětlíme pojmy Management, Strategický management, Facility management a Outsourcing nejen v definicích, ale i v přínosech a možných rizicích. Dotkneme se termínů Výběrové řízení a Veřejná zakázka.

V praktické části se seznámíme s procesem zadávání výběrových řízení pro outsourcing vodohospodářských staveb. Kdy je manažer postaven před obtížný úkol vypsát výběrové řízení, tak aby nedošlo ke zvýhodnění žádného subjektu a aby zakázka

¹ Srov. SOUČEK, Zdeněk, *Firma 21. století*, s.128.

umožnila vybrat dodavatele, který dodávku zajistí v co nejlepším čase, co možná nejkvalitněji a s nejnižšími náklady. U provozovatelů vodohospodářské infrastruktury resp. zabývajících se výrobou a distribucí pitné vody a odváděním a čištěním odpadních vod by se mohlo jevit jako samozřejmé, že i vodohospodářské stavby jsou součástí celého procesu. Vysvětlíme si, jak je vzhledem k majetkovým poměrům, kdy vlastníkem vodohospodářské infrastruktury je město Plzeň, obce a VaK a.s., celý systém investic a obnovy nastaven.

Cílem mé bakalářské práce je na základě praktických zkušeností definovat management výběrového řízení pro outsourcing vodohospodářských staveb v rámci společnosti Vodárna Plzeň a.s. s ohledem na správu finančních prostředků k tomuto účelu určených majitelem vodohospodářské infrastruktury. Je nezbytné, aby spolupráci s externím dodavatelem předcházelo výběrové řízení, které by umožnilo porovnat nabídky jednotlivých dodavatelů a vybrat tu nejvýhodnější.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

Pod tímto pojmem si spousta lidí představí všemožné teoretické, praktické i zázračné definice, pojmy, nástroje. Cizojazyčně vzdělaní budou pojem dovozovat z angličtiny, která tímto slovem označuje přímo pojem „řídít“. Nicméně management není objev moderní doby. Již v dávných dobách více či méně úspěšně řídili faraóni nebo panovníci rozsáhlé říše. Využívali přitom rad svých rádců, přenášeli úkoly na své úředníky, sledovali výsledky. Management tedy není nic nového a neznámého. Jen v současné době máme množství poznatků zobecněných zkušeností několika tisíciletí přehledné a ucelené.

1.1 Definice managementu

Bělohávek² uvádí, že management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.

Management je proces (soustava následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané) systematický. Manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace.

Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jejich schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.

„Vytvořte řád tam, kde vládne chaos. Klíč k úspěchu představuje koordinace a disciplína³.“
M. Hammer

² Srov. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, a ŠULEŘ, Oldřich, *Management*, s. 7.

³ Dostupné z WWW: <<http://citaty.pelmel.info/citaty/>>.

Plánování znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.

Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.

Vedení lidí je proces motivování a ovlivňování aktivit pořízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup k plnění úkolů.

Kontrolování je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, což umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.⁴

1.2 Manažeři

Dle Bělohávka⁵ „Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.“

„Úspěch vedoucího je možné definovat jako maximální využití schopností jeho podřízených“⁶

John C. Maxwell

⁴ Srov. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, a ŠULEŘ, Oldřich, *Management*, s. 7.

⁵ Tamtéž s. 9.

⁶ Dostupné z WWW: < <http://citaty.pelmel.info/citaty/>>.

Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové, střední a vrcholové:⁷

Linioví manažeři (nižší manažeři) se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.

Střední manažeři odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.

Vrcholoví manažeři (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.

1.3 Strategický management

V podmínkách nestabilního tržního prostředí, kde dochází k neustálým změnám v konkurenčních vztazích, možnostech podnikání, v politickém a ekonomickém vývoji země, stává se řízení podniku stále více složitější a náročnější. Souček⁸ uvádí, že formulace strategie a její důsledná implementace pomocí fungujícího systému strategického řízení je nejdůležitějším úkolem top managementu a soudí, že firma, která nemá kvalifikovaně formulovanou strategii a dobře fungující systém strategického řízení, nemůže v současném náročném a superkonkurenčním světě přežít a tím méně se rozvíjet.

„Strategie se musí vyvíjet, není to modla vytesaná do kamene“.

P. F. Drucker

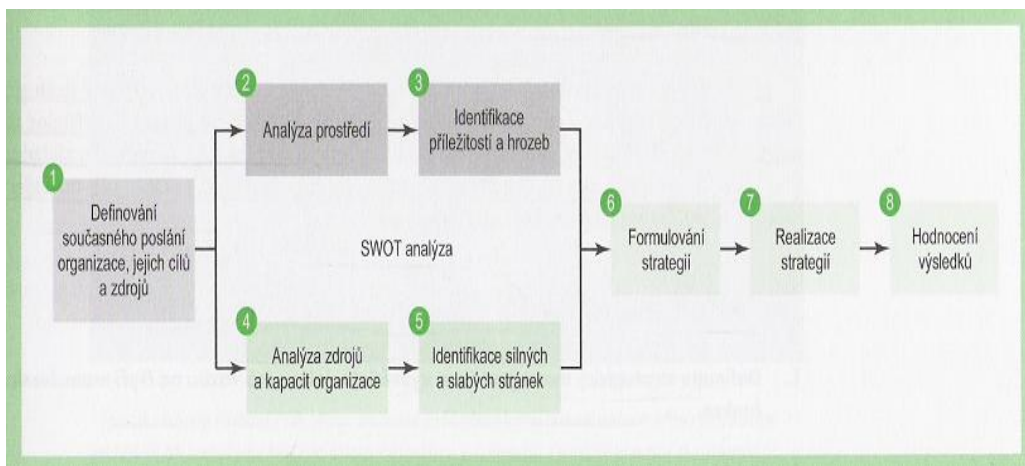
⁷ Srov. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, a ŠULEŘ, Oldřich, *Management*, s. 9.

⁸ Srov. SOUČEK, Zdeněk, *Firma 21. století*, s. 193-194.

⁹ Dostupné z WWW: <<http://citaty.pelmel.info/citaty/>>.

Strategický management¹⁰ je soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace. Proces strategického managementu obsahuje strategické plánování, realizaci a hodnocení:

1. Definování současného poslání organizace, jejích cílů a strategií
2. Analýza prostředí
3. Identifikace příležitostí a hrozeb
4. Analýza zdrojů a kapacit organizace
5. Identifikování silných a slabých stránek
6. Formulování strategií
7. Realizace strategií
8. Hodnocení výsledků



Obr. 1 – Proces strategického managementu¹¹

Strategická analýza

Smyslem analýzy okolního prostředí je identifikovat okolní vlivy a svou připravenost na dění ve vnějším prostředí.

SWOT analýza je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí) a řadíme ji mezi základní metody strategické analýzy. SWOT analýza poskytuje mechanismus pro systematický myšlenkový pochod. Požaduje zároveň porozumění vnějšímu prostředí a schopností organizací. Manažerům poskytuje logický rámec pro hodnocení současné

¹⁰ Srov. ROBBINS, Stephen P., a COULTER, Mary, *Management*, s.192 – 198.

¹¹ Tamtéž s. 193.

i budoucí pozice jejich společnosti.¹² Na základě ní identifikuje manažer na trhu strategický „výklenek“ (místo nebo prostor, kde je možné se uplatnit), který by firma mohla využít.

V situaci, kdy jsme vyhodnotili konkurenční podstatu strategie a závěry SWOT analýzy je možné přistoupit k formulaci různých strategických modulů:

Strategie stability je vhodná a efektivní především pro zavedenou firmu, která dělá věci dobře, okolí není příliš vrtkavé a proměnlivé a zainteresovaní stakeholders jsou s dosavadní orientací podniku spokojeni.

Strategie expanze je sice vždy spojena s určitou mírou rizika, ale na druhou stranu je často přínosem a v praxi je přirozeným důsledkem podnikatelské zásady „využít příležitosti“. Z dlouhodobého hlediska je pro firmu přínosnější než strategie stability.

Strategii útlumu, omezení použijeme právě tehdy, když o určité výrobky a trhy firmy neexistuje dostatečná poptávka, podnik nevykazuje zisk nebo se výrobky či služby nachází v pozdním stádiu životního cyklu. Řídící pracovníci se této strategii často brání, jelikož nechtějí být hodnoceni jako chybující, ovšem je nutná selekce činností a uvolnění finančních a lidských zdrojů pro zapojení do výnosnějších činností. Je to blikající indikace pro včasný nástup kreativity marketérů.

Kombinovaná strategie se v praxi vyskytuje poměrně často a doprovází procesy ve firmách především v období podstatných změn průběhu životního cyklu jednotlivých produktů. Dané strategie mohou probíhat jednak souběžně (např. odlišné strategie v různých organizačních jednotkách podniku), jednak sekvenčně (např. první rok stabilita a následně expanze).¹³

1.4 Facility management

Facility management je poměrně nové a moderní odvětví managementu. Obecně lze konstatovat, že se jedná o metodu, službu, která společnosti, či firmě umožňuje soustředit se plně na jejich vlastní podnikatelskou činnost – core business.

¹² Srov. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, a ŠULEŘ, Oldřich, *Management*, s. 194-202.

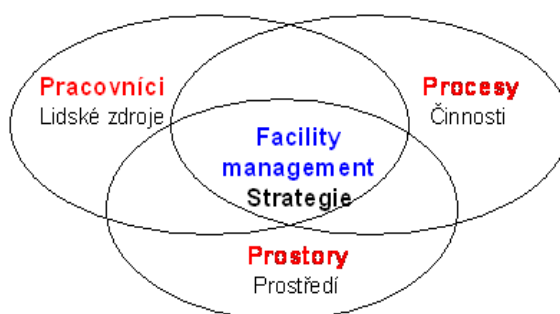
¹³ Srov. LHOTSKÝ, Jan, *Strategický management*, s. 60-61.

Společnosti se tím podaří výrazně snížit náklady a ušetřit značné finanční prostředky. Jednou z cest je převedení části odpovědnosti za vedlejší náklady na externí dodavatele, kteří zajistí správu činností ve vyšší kvalitě a s nižšími náklady.

1.4.1 Definice facility managementu

Facility management je možné definovat jako „metodu, jak v organizaci sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“¹⁴ Tato definice byla vyjádřena i graficky viz obr. 2 a představuje synergii „3P“

- pracovníků
- pracovní činnosti
- pracovního prostředí



Obr. 2 - „3P“ Pracovníci, procesy, prostory¹⁵

Vlastimil K. Vyskočil¹⁶ uvádí tyto důvody proč zavádět facility management:

- snížit režijní náklady firmy
- zvýšit výkonnost zaměstnanců
- zvýšit vedlejší zisk

¹⁴ VYSKOČIL, Vlastimil K., a kol., *Management podpůrných procesů: Facility management*, s. 15.

¹⁵ Tamtéž s. 15.

¹⁶ Srov. tamtéž s. 15.

Každá organizace si většinou z vlastní zkušenosti definuje, co vytváří její hlavní předmět podnikání a co s touto činností bezprostředně nesouvisí. Podle toho určí, které oblasti zůstanou pod přímou kontrolou firmy a které mohou být objednány vně. Rychle se rozvíjející formou zajišťování facility služeb jsou externí dodávky (outsourcing) služeb nakupovaných od externích dodavatelů.

„Skončil amatérismus, kdy všichni dělali všechno. Nesoustředění na hlavní směr podnikání je zdrojem až třetiny zbytečně vynakládaných nákladů ¹⁷.“

D. L. Longworth

1.4.2 Outsourcing

Outsourcing ve své podstatě není nic nového a neznámého, je to jen přirozené pokračování dělby práce se specializací na určitou činnost. Termín outsourcing pochází z anglických slov „out“ – ven, pryč, mimo a „source“ – zdroj, pramen. Z doslovného překladu můžeme odvodit, že outsourcing znamená buď vyčleňování činností, nebo využívání externích služeb.

Podle Vlastimila K. Vyskočila¹⁸ „se jedná o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit (výrobky a služby) nakupuje“.

Outsourcovat se může část výrobního procesu, celý výrobní proces, stavební činnosti, podpůrné činnosti, personalistické služby nebo jiné činnosti.¹⁹

Společnost si tedy zajišťuje služby nebo výrobní zdroje od externích dodavatelů a tím zefektivní svou hlavní činnost. Outsourcing začíná rozhodnutím o vyčlenění určité činnosti a končí fyzickým a právním předáním této činnosti externímu dodavateli. Cílem outsourcovaných procesů předaných specializovaným firmám je nejen jejich kvalita, ale také jejich zlevnění. Celý proces je založen na vzájemné důvěře zákazníka

¹⁷ Dostupné z WWW: <<http://citaty.pelmel.info/citaty/>>.

¹⁸ VYSKOČIL, Vlastimil K., a kol., *Management podpůrných procesů: Facility management*, s. 48.

¹⁹ Tamtéž s. 49.

a dodavatele, podpořené jasnými a přesnými smluvními vztahy. Zákazník a dodavatel se stávají partnery ve snaze o zkvalitnění a optimalizaci procesů.

Úrovně outsourcingu²⁰

- **Taktické** - organizace má určité problémy a v outsourcingu hledá jejich rychlé řešení. Může se jednat např. problémy v oblasti lidských zdrojů, ve finanční oblasti či v oblasti kvality poskytovaných služeb. Organizace požaduje kvalitnější službu za méně peněz. Sleduje se okamžitá úspora nákladů, ulehčení přetíženým zaměstnancům, realizace hotovostní injekce z prodeje majetku, eliminující se budoucí investice apod.
- **Strategické** - rozvíjí se u organizací, které si uvědomily přidanou hodnotu outsourcingu, tj. že organizace neztrácí kontrolu nad určitou funkcí či procesy, ale naopak získává lepší kontrolu nad částmi, které jsou pro organizaci klíčové. Vztah dodavatel – odběratel se mění na partnerství. Nehledá se jednorázové uspokojení při řešení problému zákazníka, ale o nalezení optimální varianty, která uspokojí obě strany. Outsourcing je stále používán pro zaplňování existujících mezer.
- **Transformační** - pomáhá budovat novou tvář a strukturu organizace. Nezůstává v zaběhlé struktuře organizace.

Důvody pro využívání outsourcingu

Každá organizace je vedena k potřebě outsourcingu z různých důvodů, nicméně cílem je úspora nákladů a soustředění se na základní předmět podnikání.²¹

1. Důvody organizační

- zaměření organizace na hlavní činnost,
- zvýšení pružnosti,
- podpora změn, restrukturalizace a transformace organizace,
- zvýšení hodnoty výrobků a služeb, spokojenosti zákazníků, tržní hodnoty organizace.

²⁰ VYSKOČIL, Vlastimil K., a kol., *Management podpůrných procesů: Facility management*, s. 50-51.

²¹ Tamtéž str. 61-62.

2. Důvody procesní

- zlepšení provozní výkonnosti,
- získání znalostí, dovedností a technologií, které by jinak organizace neměla k dispozici,
- zlepšení managementu a řízení,
- získání nových nápadů, zlepšení důvěryhodnosti a image, pokud se spolupracuje s přenými společnostmi,

3. Důvody finanční

- snížení investic do stálých aktiv, technologií a uvolnění těchto prostředků pro jiné účely,
- pozitivní vliv na finanční situaci – placení outsourcingu probíhá v menších částkách, namísto jednorázové investice,
- získání hotovosti prodejem majetku dodavateli,

4. Důvody výnosové

- získání přístupu k novému trhu a novým obchodním příležitostem prostřednictvím obchodní sítě dodavatele,
- zrychlením expanze využitím kapacity v době, kdy by tato expanze nemohla být financována,
- komerční využití již existujících schopností,

5. Důvody nákladové

- lepší kontrola nad náklady,
- snížení nákladů v důsledku lepšího výkonu a lepší nákladové struktury partnera,
- snížení fixních nákladů jejich přesunem do nákladů variabilních,

6. Důvody zaměstnanecké

- poskytnutí větší možnosti kariérního růstu zaměstnancům,
- zvýšení nasazení a energie v oblasti vedlejších činností,
- snížení počtu zaměstnanců,
- poskytovatel garantuje personální kontinuitu (výměnu zaměstnanců v případě odchodu, nemoci atd.)

7. Další důvody

- sdílení rizik

Výhody a nevýhody outsourcingu ²²

Tab. 1- Výhody a nevýhody outsourcingu

| | Outsourcing | Insourcing |
|----------|---|---|
| Výhody | <ul style="list-style-type: none"> ▪ důkladnější zaměření na hlavní činnost ▪ přístup ke světové úrovni ▪ nové technologie bez vedlejších nákladů ▪ rychlejší nástup nových technologií ▪ odpadá odpovědnost za oblast a za její řízení ▪ rozložení nákladů (plateb za služby) ▪ redukce investic ▪ sdílení rizika s poskytovatelem ▪ přísun peněz ▪ lépe se řídí okrajové aktivity ▪ možnost snadnější fúze podniků | <ul style="list-style-type: none"> ▪ vysoká operabilita ▪ menší riziko úniku interních informací |
| Nevýhody | <ul style="list-style-type: none"> ▪ nízká operabilita, nedostupnost v požadovaném čase ▪ ztráta kontroly nad procesem, závislost na dodavatelích ▪ nevratnost rozhodnutí bez vysokých nákladů ▪ vyšší náklady případné změny ▪ nutnost řízení vztahu ▪ rizika zadavatele (nízká úroveň služby, možnost krachu poskytovatele, uvíznutí v zastaralé technologii) ▪ nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik, ▪ ztráta interních talentů ▪ obtížně kvalifikovatelné přínosy ▪ možnost vzniku právních a sociálních problémů | <ul style="list-style-type: none"> ▪ obtížné udržení světové úrovně ▪ odpovědnost za oblast a její řízení ▪ nutnost investic do oblasti ▪ riziko stagnace |

Z výše uvedené tabulky máme dojem, že nevýhody outsourcingu převažují jeho výhody. Výběrem spolehlivého smluvního partnera a sepsáním vhodné smlouvy můžeme eliminovat nevýhody plynoucí z outsourcingu. Na prvním místě je nutné si vždy důkladně zvážit, zda je vůbec nutné outsourcingu určitého procesu přistoupit.

²² VYSKOČIL, Vlastimil K., a kol., *Management podpůrných procesů: Facility management*, s. 63.

V neposlední řadě nesmíme opomenout skutečnost, že nákladová stránka by neměla být rozhodujícím elementem, ale spíš kritériem pro výběr partnera.²³

Výběr smluvního partnera

Outsourcing je smluvním vztahem mezi poskytovatelem a klientem, proto si musíme svého smluvního partnera pečlivě vybírat. Před výběrem je dobré mít reference na poskytovatele služeb. Většina společností se pro outsourcing rozhoduje z důvodů snížení nákladů a vylepšení finančních ukazatelů, proto je pro výběr poskytovatele jednou z hlavních podmínek cenová nabídka.²⁴ Při výběrovém řízení musíme postupovat v souladu se Zákonem č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách. Celý proces vybírání smluvního partnera si popíšeme v praktické části.

²³ Srov. VYSKOČIL, Vlastimil, a kol., *Management podpůrných procesů: Facility management*, s. 63.

²⁴ Srov. DVOŘÁČEK Jiří, TYLL, Ladislav, *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, s.37.

2 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

V návaznosti na výběr dodavatele pro outsourcing si popíšeme charakteristiku výběrového řízení²⁵ obecně.

Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. hovoří o zadávacím řízení, nicméně širší veřejností je zažitý spíše pojem výběrové řízení. Zadávací řízení zabezpečuje soutěž při výběru nejvhodnější nabídky. Je to tedy formalizovaný postup, kterým je vybírán dodavatel nějaké veřejné zakázky. Zadávací řízení se zahajuje výhradně způsoby stanovenými v zákoně, jiný způsob zahájení zadávacího řízení není možno považovat za platný. Zadávací řízení se zahajuje dvěma základními formami, buďto uveřejněním oznámení o zahájení zadávacího řízení, nebo je zadávací řízení zahajováno výzvou.

Zadávací řízení má následující fáze:

- zveřejnění zadání (včetně kritérií posuzování nabídek)
- odevzdání obálek
- otevření obálek
- posouzení nabídek
- zveřejnění výsledků

Druhy výběrových (zadávacích) řízení:

- otevřené řízení
- užší řízení
- jednací řízení s uveřejněním
- jednací řízení bez uveřejnění
- soutěžní dialog
- zjednodušené podlimitní řízení

Možnost použití jednotlivých zadávacích řízení závisí na dvou skutečnostech. Tou první je, do které kategorie zadavatel spadá (zda jde o zadavatele veřejného, dotovaného či sektorového), tou druhou potom, v případě některých zadávacích řízení rovněž fakt, zda jsou naplněny zákonné podmínky pro jejich použití.

²⁵ Srov. Zákon č. 137/2006 Sb. O veřejných zakázkách.

2.1 Zadavatel veřejné zakázky

Zákon vymezuje tři možné kategorie veřejných zadavatelů, a to zadavatele veřejného, dotovaného a sektorového. Sektorový zadavatel bývá v praxi též označován jako síťový nebo odvětvový zadavatel. Zákon tedy taxativně stanoví okruh veřejných zadavatelů.

Dotovaným zadavatelem je jakákoliv osoba právnická či fyzická, která zadává veřejnou zakázku hrazenou z více než 50 % z peněžitých prostředků poskytnutých veřejným zadavatelem. Dotovaný zadavatel postupuje dále při zadávání veřejné zakázky podle ustanovení zákona o veřejných zakázkách platných pro veřejného zadavatele.

Sektorovým zadavatelem je podle zákona osoba, která vykonává některou z relevantních činností uvedenou v § 4 zákona o veřejných zakázkách a která tuto činnost vykonává na základě zvláštního či výhradního práva nebo pokud nad touto osobou může veřejný zadavatel přímo či nepřímo uplatňovat dominantní vliv.

Centrálním zadavatelem může být výhradně veřejný zadavatel, přičemž zákon dále neomezuje, která osoba centrálním zadavatelem bude. Zadavatelé uzavírají s centrálním zadavatelem před zahájením centralizovaného zadávání smlouvu, ve které upraví podmínky související s centralizovaným zadáváním.

2.2 Veřejné zakázky

Veřejné zakázky²⁶ jsou specifickým způsobem uzavírání smluv, kdy jednou za stran uzavírající smlouvu je veřejný zadavatel. Jedná se o zvláštní případ uzavření smlouvy (podmínkou je její písemná forma), jemuž předchází zadávací řízení, které zabezpečuje soutěž při výběru nejvhodnější nabídky. Hlavním účelem zadávání veřejných zakázek je především úspora finančních prostředků, které se docílí vytvořením transparentního soutěžního prostředí, jež by mělo zabezpečit efektivnost a účelnost vynakládaných veřejných prostředků.

Charakteristickým rysem odlišujícím veřejnou zakázku od jiné zakázky je povinnost jejího zadavatele zadat ji v zadávacím řízení podle zákona o veřejných

²⁶ Srov. Zákon č. 137/2006 Sb. O veřejných zakázkách.

zakázkách. Zadavatel je dále povinen postupovat v souladu s tímto zákonem, především dodržovat zásadu transparentnosti, rovného zacházení se soutěžiteli a vyvarování se jakéhokoli projevu diskriminace jednotlivých uchazečů.

Při zadávání veřejných zakázek je nutné si uvědomit, že veřejná zakázka je především obchodem, a tedy i veškeré úkony mezi zadavatelem a uchazečem jsou činěny v obchodně právních vztazích. Zadavatel tak nevystupuje jako veřejnoprávní orgán, tedy v nadřazeném postavení, ale jako rovnocenný subjekt s uchazeči, tedy jako jejich obchodní partner.

2.2.1 Druhy veřejných zakázek

Veřejné zakázky lze dělit jak podle jejich předmětu, tak i podle výše jejich předpokládané ceny.

Podle předmětu:

- veřejné zakázky na dodávky
- veřejné zakázky na stavební práce
- veřejné dodávky na služby

Podle předpokládané výše ceny:

- **nadlimitní veřejné zakázky**, jejíž předpokládaná hodnota bez DPH odpovídá nejméně finančnímu limitu u níže uvedených typů,
- **podlimitní veřejné zakázky**, jejichž předpokládaná hodnota činí v případě veřejné zakázky na dodávky nebo veřejné zakázky na služby nejméně 2 miliony korun bez DPH a v případě veřejné zakázky na stavební práce nejméně 6 milionů korun bez DPH.
- **veřejné zakázky malého rozsahu**, jejíž předpokládaná hodnota nedosáhne 2 milionů korun bez DPH v případě, že jde o veřejnou zakázku na dodávky nebo o veřejnou zakázku na služby. V případě veřejné zakázky na stavební práce jde o veřejnou zakázku malého rozsahu v případě, že její předpokládaná hodnota nedosáhne 6 milionů korun, rovněž bez DPH.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA

V praktické části práce jsem zanalyzovala celý systém managementu výběrových řízení pro outsourcing vodohospodářských staveb ve společnosti VODÁRNA PLZEŇ a.s. Celková analýza může obsahovat další důležité informace, které mohou být přínosem pro společnost VODÁRNA PLZEŇ a.s., člena skupiny VEOLIA VODA Česká Republika a.s. Proces výběrových řízení je velmi jemný mechanismus se spoustou prolínajících se a na sebe navazujících pracovních postupů. Manažer investiční výstavby a obnovy v celém tomto procesu je nucen analyzovat požadavky, technologie, dodavatele, trh, zakázky. Výsledky všech analýz jsou pak velmi důležité v konečném výběrovém řízení.

Analýza je vědecká metoda založená na dekompozici celku na elementární části. Definice analýzy se dá chápat, jako vysvětlení určitého pojmu, úkolu nebo metody pomocí srozumitelných pojmů a souboru úloh vedoucích k realizaci celku. Analýza může dekomponovat výsledek určité složité činnosti tak, že analyzovaný celek může složit i člověk neznalý daného oboru jinými metodami. Cílem analýzy je tedy identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti.

4 VEOLIA VODA Česká republika, a.s.

Veolia Voda Česká republika, a.s.²⁷ je největší společnost na českém vodohospodářském trhu. V České republice působí od roku 1996. Společnosti skupiny Veolia Voda zásobují pitnou vodou celkem 4 milióny obyvatel v České republice a více než 3 miliónům obyvatel poskytují také kanalizační služby. Zajišťuje vodní hospodářství pro více než 40 průmyslových podniků.

Společnosti skupiny Veolia Voda zajišťují :

- 281,38 mil. m³ vyrobené pitné vody
- 365,71 mil. m³ vyčištěných odpadních vod
- 21 212 km provozovaných vodovodních sítí
- 12 054 km provozovaných kanalizačních sítí
- 168 provozovaných úpraven vody
- 417 provozovaných ČOV

Veolia Voda v České republice uplatňuje ve vodárenství osvědčený provozní model, na který přešla většina měst a obcí v ČR. Provozní model umožňuje více než 1000 městům a obcím České republiky svěřit činnost spojenou s výrobou a distribucí pitné vody, sběrem, odkanalizováním a čištěním odpadních vod profesionální firmě. Zároveň si města ponechávají v majetku vodárenskou infrastrukturu, a současně neztrácejí právo rozhodovat o strategických otázkách, jako je výše vodného a stočného, investice a obnova provozního zařízení.

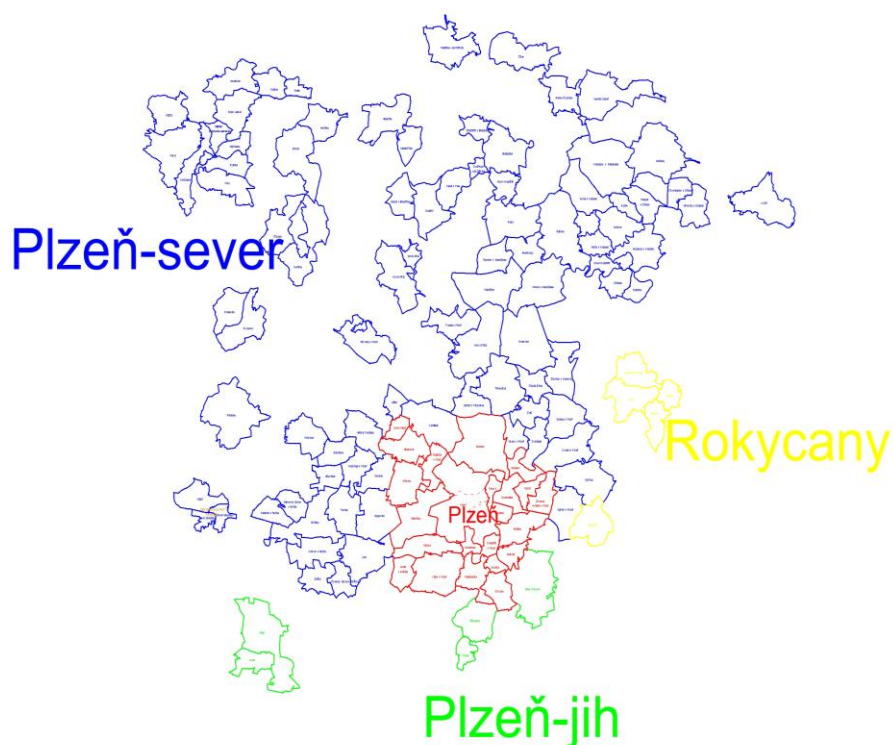
Do skupiny Veolia Voda ČR a.s. patří tyto společnosti:

- | | |
|---|---------------|
| ▪ VODÁRNA PLZEŇ a.s. | 1.SčV, a.s. |
| ▪ VODOSPOL s.r.o | VOSS, s.r.o. |
| ▪ Pražské vodovody a kanalizace, a.s. | RAVOS, s.r.o. |
| ▪ Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. | |
| ▪ MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s. | |
| ▪ Královéhradecká provozní, a.s. | |
| ▪ Středočeské vodárny, a.s. | |

²⁷ Dostupné z WWW: < <http://www.veoliavoda.cz/cs/>>.

4.1 VODÁRNA PLZEŇ a.s.

Společnost VODÁRNA PLZEŇ a.s.²⁸ vznikla 31. prosince 1996 za účelem provozování vodohospodářské infrastruktury na území města Plzně, v bývalých okresech Plzeň – sever, Plzeň – jih a Rokycany. VODÁRNA PLZEŇ a.s. je právním nástupcem Vodárna Plzeň – město a Vodovody a kanalizace Plzeň – sever.



Obr. 3 - Přehled provozovaných území společností VODÁRNA PLZEŇ a.s.²⁹

Hlavní činností Vodárny Plzeň a.s. je:

- výroba a úprava pitné vody
- distribuce pitné vody
- odvádění odpadních vod
- čištění odpadních vod

²⁸ Dostupné z WWW: < <http://www.vodarna.cz/>>.

²⁹ Interní zdroj VODÁRNA PLZEŇ a.s.

4.1.1 Pitná voda

VODÁRNA PLZEŇ a.s. (VP a.s.) zajišťuje výrobu a rozvod vody pro 84 obcí v Plzeňském kraji. Celkem zásobuje přes 220 tisíc obyvatel, ale také významný průmysl. K tomu využívá celkem 24 úpraven vody, téměř 1 300 km vodovodní sítě a 35 000 přípojek o délce 280 km. Součástí distribučního systému je 37 čerpacích stanic a 76 vodojemů. Objem vyrobené vody je 16 380 000 m³.



Obr. 4 - Úpravna vody Plzeň³⁰

4.1.2 Odpadní voda

VODÁRNA PLZEŇ a.s. odvádí odpadní vodu od cca 200 tis. obyvatel. Kanalizační síť čítá cca 750 km stok, 23 500 kanalizačních přípojek o délce 170 km, 25 ČOV a 73 čerpacích stanic odpadních vod. Objem vyčištěné odpadní vody je 24 088 000 m³.



Obr. 5 - Čistírna odpadních vod Plzeň³¹

³⁰ Interní zdroje - archiv VODÁRNY PLZEŇ a.s.

³¹ Interní zdroje - archiv VODÁRNY PLZEŇ a.s.

VODÁRNA PLZEŇ a.s. poskytuje tato podpůrné služby:

- opravy a ověřování vodoměrů DN 15 - 50 v opravně a zkušebně na úrovni státního metrologického střediska s autorizací Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
- provoz Laboratoře pitných a odpadních vod je držitelem osvědčení Českého institutu pro akreditaci ZL č. 1202 na vzorkování a fyzikálně-chemické zkoušení pitných, surových povrchových, surových podzemních, užitkových a odpadních vod, vodných výluhů a kalů
- vyhledávání podzemních armatur, tras potrubí a úniků vody moderními diagnostickými přístroji
- čištění stok a kanalizačních objektů
- čištění uličních vpustí kombinovaným kanalizačním vozem
- monitoring kanalizace
- prodej armatur Hawle a Tran-Sig-Ma z konsignačního skladu s působností pro západní a jižní Čechy pro obor „voda“ v celém sortimentu a pro obor „plyn“ v částečném sortimentu

Předmět podnikání VODÁRNY PLZEŇ a.s. (dle výpisu z obchodního rejstříku):

- provozování vodovodů a kanalizací
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
- zkušební laboratoř
- ověřování a kalibrace měřidel
- velkoobchod
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- testování, měření a analýzy
- poskytování technických služeb
- zámečnictví
- opravy silničních vozidel
- výroba, opravy a montáž měřidel
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení

- silniční motorová doprava nákladní - vnitrostátní
- výroba elektřiny
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)

4.1.3 Environmentální dopad

Vzhledem ke specifickému předmětu podnikání VODÁRNA PLZEŇ a.s. dodržuje platná ustanovení všech právních předpisů, tj. zákonů, nařízení a vyhlášek (např. zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí, zákon č. 254/2001Sb. o vodách, zákon č. 274/2001 Sb. o vodovodech a kanalizacích) souvisejících s ochranou životního prostředí, bezpečností práce a požární ochranou. Organizace usiluje o odstranění nebo maximální eliminaci negativních vlivů svých činností, produktů a služeb na životní prostředí, zdraví zaměstnanců a obyvatel regionu. Snižuje energetickou náročnost restrukturalizací a modernizací výroby, zajištěním kvalitního technického servisu výrobního a pomocného zařízení včetně jeho maximálního využití s ohledem na trvalé vyhodnocování spotřeby energií. Na základě ekologického kodexu zaměstnanci společnosti přispívají k udržitelnému rozvoji ve prospěch příštích generací.

4.1.4 Majetkové poměry

VODÁRNA PLZEŇ a.s. jako člen skupiny Veolia Voda ČR a.s. uplatňuje provozní model provozování. To znamená, že existují dva subjekty – provozovatel na jedné straně a majitel infrastruktury na straně druhé.

Majitelem vodárenské infrastruktury, na kterém VODÁRNA PLZEŇ a.s. podniká je Plzeň, statutární město (území města Plzně), jednotlivé obce v bývalých okresech Plzeň – sever, Plzeň – jih a Rokycany a dále je na většině území Plzně - severu majitelem Vodárenská a kanalizační a.s. (VaK a.s.).

4.1.5 Historie VODÁRNY PLZEŇ a.s. a Vodárenské a kanalizační a.s.³²

Akciová společnost VaK a.s. se vykristalizovala postupem času. Po II. světové válce byla založena organizace ZVAK (zásobování vodou a kanalizace), která v té době spravovala též drobné vodní toky. Toto uspořádání se časem ukázalo jako nevyhovující a byly založeny dle územního členění Okresní vodohospodářské správy (OVHS). V roce 1978 byla opět struktura vodárenství změněna, rovněž na základě územního členění a vznikl podnik Západočeské vodovody a kanalizace (ZVAK), do kterého byly bývalé OVHS včleněny jako jednotlivé okresní odštěpné závody a z bývalého Krajského vodohospodářského rozvojového a investičního střediska (KVRIS), bylo vybudováno podnikové ředitelství ZVAK.

Další změny byly vyvolány až změnou poměrů v roce 1989. Nejprve přišel rozpad státního podniku ZVAK zpět na jednotlivé okresní státní podniky a na území Plzně – města vznikla společnost Vodárna Plzeň - město s.p. a na území okresu Plzeň – sever byl založen podnik Vodovody a kanalizace Plzeň – sever s.p. V roce 1993 proběhla privatizace převážné části vodohospodářských organizací a vznikla smíšená akciová společnost Vodárenská a kanalizační a.s., která vlastnila infrastrukturní i provozní majetek vodovodů a kanalizací. Majoritním akcionářem této společnosti jsou jednotlivé obce, na jejichž území je vodohospodářský majetek umístěn.

31. prosince 1996 vznikla VODÁRNA PLZEŇ a.s. (viz výše). V roce 1998 došlo k další významné změně a VODÁRNA PLZEŇ a.s. koupila na základě rozhodnutí valné hromady akcionářů Vodárenské a kanalizační a.s. provozní majetek této společnosti.

³² Interní zdroje VODÁRNA PLZEŇ a.s.

5 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ PRO OUTSOURCING VODOHOSPODÁŘSKÝCH STAVEB

Vodárenské společnosti se potýkají s mnohými technickými problémy při výkonu své činnosti. Ve většině případů, VODÁRNU PLZEŇ a.s. nevyjímaje, zdědily z minulosti zastaralé technické zařízení a zajištění jejich provozuschopnosti a bezpečnosti se pro ně stal zatěžující úkol, proto bylo rozhodnuto na stavební práce a dodavatele technologií a materiálů najímat externí firmy.

Tato část je zaměřena na průběh výběrového řízení pro investice a obnovu vodohospodářského (VH) majetku od počátečního plánu obnovy a investic, přes výběr vítězného zhotovitele až po realizaci naplánované akce.

Jak již jsem uvedla v kapitole Majetkové poměry, VODÁRNA PLZEŇ a.s. je provozovatelem vodohospodářského zařízení na území města Plzně. Majitel tohoto zařízení - Plzeň, statutární město zcela logicky outsourcoval metody a techniky zpracování výběrových řízení pro investice a obnovu vodohospodářského majetku na fundované odborníky vodohospodářské problematiky, tedy na pracovníky VODÁRNY PLZEŇ a.s.

5.1 Důvody pro investiční výstavbu a obnovu VH majetku

Nejen stavební boom minulých let, ale i obnova a údržba zařízení vede představitele města ve spolupráci s VP a.s. k investicím do vodohospodářské infrastruktury. Rozhodování o tom, kolik, do čeho, kdy a jak investovat určitý kapitál patří mezi ta nejdůležitější rozhodnutí, která mohou následně ovlivnit, buď pozitivně, ale i negativně, budoucí vývoj podniku i jeho efektivnost. Proto je nezbytné věnovat investicím a zejména investičnímu rozhodování velkou pozornost. Jednou pořízené výrobní prostředky časem zastarají a to jak fyzicky (opotřebení), tak morálně (zastaralá technologie) a je třeba provádět investice do nových i jen pro pouhé zachování činnosti.

Zvláště na tak historickém území, jakým je území města Plzně a kde se základem vodovodu stal rozvod vody vybudovaný Škodovými závody v r. 1889. Ve druhé polovině XIX. století nastal bouřlivý rozvoj města s rychle se rozvíjejícím průmyslem,

provázený růstem počtu obyvatel. V 80. letech dosáhl nedostatek vody vrcholu. Představitelé města se rozhodli postavit zcela nový vodárenský komplex, na tehdejší dobu velkoryse řešený. Projekt i stavba byly v r. 1886 zadány firmě dr. Emila Škody. Během roku byl vypracován projekt a během dalších dvou let bylo celé dílo vybudováno a v r. 1889 uvedeno do provozu. Zdrojem vody se stala řeka Úhlava, která tak od tohoto roku až do dnešní doby zásobuje Plzeň pitnou vodou.

První zprávy o kanalizaci pocházejí ze XVII. století. Tehdy se budovaly jednotlivé zděné stoky zcela nahodile a jejich stavba byla vyvolána zhoršujícími se hygienickými poměry ve městě. V roce 1637 postavili plzeňští řezníci zděný kanál z tzv. Masných krámů do mlýnské strouhy. Čištění odpadních vod je v Plzni datováno až od r. 1964. Do této doby byly veškeré odpadní vody vypouštěny do plzeňských řek bez jakéhokoli čištění.³³

5.1.1 Investice a investiční výstavba

Makroekonomické pojetí chápe investice jako „aktiva, která nejsou určeny pro bezprostřední spotřebu, ale jsou určeny pro užití ve výrobě spotřebních statků nebo dalších kapitálových statků“.³⁴

Podnikové pojetí chápe investice buď:

- v užším pojetí jako majetek, který není určen ke spotřebě, ale k tvorbě dalšího majetku, jenž podnik pak prodává na trhu, nebo
- v širším pojetí jako v současnosti obětované prostředky na pořízení majetku, který bude dlouhodobě pomáhat podniku přinášet vyšší užítky a v důsledku získat i vyšší finanční efekty.

Z hlediska přínosu, který mají pro další rozvoj podniku, můžeme investice dále dělit na:

- **Regulatorní (mandatorní)** - neposkytují žádné přímé peněžní toky, ale musí být realizovány, aby podnik mohl dále fungovat. Tyto investice mají za cíl dosažení určitého souladu s již existujícími zákony, předpisy, normami a nařízeními

³³ Interní zdroje VODÁRNA PLZEŇ a.s.

³⁴ SYNEK, Miloslav, aj., *Manažerská ekonomika*, s. 272.

upravující určité oblasti podnikatelské činnosti (bezpečnost práce, ochrana životního prostředí, splnění hygienických norem apod.)

- **Obnovovací** - představují obnovu (náhradu) starého výrobního zařízení novým, které bude stejně tak dobré z hlediska objemu produkce jako zařízení původní, nebo mají za cíl snížit náklady při zachování výrobní kapacity
- **Rozvojové (rozšiřovací)** - investice jsou orientované na expanzi. Zvyšují stávající schopnost podniku produkovat nebo prodávat výrobky popř. služby, přínosy těchto investic se obvykle projevují v růstu tržeb.³⁵

Investiční výstavbou nazýváme činnosti spojené s pořízením, rekonstrukcí či modernizací majetku. Investice v tomto případě jsou tedy peněžní prostředky použité na investiční výstavbu. Investice do VH majetku se týkají především výstavby a obnovy vodovodních řadů a kanalizačních stok, rekonstrukcí vodojemů, úpravny vody, čistírny odpadních vod a jejích částí. Nicméně se investuje také do administrativní budovy a provozních středisek a to ve smyslu stavebních prací i dodávek technologií. Investice jsou zásadní a důležité nejen z toho důvodu, aby firma mohla držet krok v oblasti technické úrovně, ale zejména aby si udržela nebo i zvýšila kvalitu vyráběného a distribuovaného produktu, tj. pitné vody a odvádění a čištění odpadních vod.

5.1.2 Financování investic

„Lepší voda bude stát miliardu

Plzeň - Nové divadlo, fotbalový stánek nebo tramvajová trať? Ne, úpravna vody.

Mnohasetmilionové investice do ochotnické budovy, tribun či kolejí jsou sice pro Plzeň viditelnější, podle ekonomického náměstka primátora Martina Zrzaveckého ale drží pomyslný primát modernizace vodárenské Homolky.

„Pro mě je to opravdu priorita splňující základní potřeby občanů. Město musí zmodernizovat úpravnu v nejbližších letech, přitom je to obrovská investice. V rozsahu 1,2 miliardy korun,“ říká strážce městské pokladny.“³⁶

³⁵ Srov. SOUČEK, Ivan, *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 14.

³⁶ Dostupné z WWW: <<http://plzensky.denik.cz/>>.

Článek z Plzeňského deníku ze dne 05. 10. 2011 dokresluje, že financování investic pro výstavbu a obnovu VH infrastruktury zajišťuje majitel - město Plzeň ze svých finančních zdrojů. VODÁRNA PLZEŇ a.s. jako provozovatel na základě Smlouvy o nájmu, provozování a údržbě veřejného vodovodu a kanalizace uzavřené dne 23. 01. 1996 plánuje, organizuje a řeší výběrová řízení na dodavatele a následně kontroluje dodávku.

5.2 Manažer investiční výstavby a obnovy

Ve VODÁRNĚ PLZEŇ a.s. se zabývá celkovým administrativním a technickým procesem výběrového řízení pozice Manažera investiční výstavby a obnovy. Jehož hlavním úkolem je vypsát výběrové řízení, tak aby nedošlo ke zvýhodnění žádného subjektu a aby zakázka umožnila vybrat dodavatele, který dodávku zajistí v co nejlepším čase, co možná nejkvalitněji a s nejnižšími náklady. Náplní manažera je zabezpečit realizaci v oblasti investiční výstavby a obnovy a garantovat provedení díla odbornou koordinací a řízením součinnosti předem prověřených specializovaných dodavatelů.

Úspěšné řízení a trvalé zlepšování činností a procesů manažerem investiční výstavby a obnovy, přináší užitek všem zainteresovaným stranám – zákazníkům, pracovníkům, majitelům, dodavatelům, a zároveň minimalizuje dopady na životní prostředí, ve kterém tyto strany přímo nebo nepřímo působí.

Manažer investiční výstavby a obnovy se řídí platnou legislativou v čele se Zákonem č. 137/2006 Sb. O veřejných zakázkách, kde je veřejná zakázka definována následovně:

„Veřejnou zakázkou je zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací.“³⁷

Manažer investiční výstavby a obnovy je povinen respektovat výše uvedenou Smlouvu o nájmu, provozování a údržbě veřejného vodovodu a kanalizace. Její

³⁷ Zákon č. 137/2006 Sb. O veřejných zakázkách.

příloha č. 2 - Jednací řád Komise pro věcné plnění nájmu upravuje přípravu, obsah jednání, způsob usnášení a náležitosti rozhodování komise, způsob plnění svého usnesení a zabezpečení úkolů. Manažer investiční výstavby a obnovy se opírá o Plzeňské standardy, které statutární město Plzeň schválilo usnesením RMP č. 673 ze dne 19. 05. 2011. Plzeňský standard, díl II. Vodovod, díl III. Kanalizace, v souladu se Stavebním zákonem č. 183/2006 Sb. obsahuje:

- charakter vodovodu/ kanalizace pro veřejnou potřebu
- podmínky projektování
- materiály – možnosti použití, realizace
- objekty na síti
- ochranná pásma
- provozní řád, provozní předpisy
- grafické přílohy

Manažer investiční výstavby a obnovy

- zajišťuje případnou spolupráci více útvarů VP a.s.,
- řeší administrativní úkony zadavatele,
- je styčnou osobou pro uchazeče v nabídkovém řízení, útvary a organizace, města Plzně a vedení VP a.s.,
- kontroluje technickou dokumentaci,
- kontroluje stavbu v terénu,
- koordinuje specializovaného dodavatele, útvary organizace a zástupce města,
- účastní se kolaudací

Manažer investiční výstavby a obnovy zajišťuje v souladu se závaznými vzory:

- tvorbu návrhu zadávací dokumentace, včetně spolupráce a případného povinného projednání s ostatními útvary organizace,
- zahájení řízení oznámením nebo výzvou,
- poskytnutí zadávací dokumentace zájemcům či uchazečům,
- příjem nabídek, jsou-li přijímány osobně, případně převzetí nabídek od příslušné podatelny,
- návrh znění dodatečné informace k zadávací dokumentaci,
- prohlídku místa plnění,

- svolání komise pro otevírání obálek,
- svolání hodnotící komise,
- vrácení nepřijatých nabídek,
- umožnění nahlédnutí, tvorbu opisu a výpisu ze zprávy o posouzení a hodnocení nabídek,
- tvorbu oznámení o uzavření smlouvy uchazečům, s kterými bylo možno uzavřít smlouvu a jeho odeslání,
- uveřejnění výsledku zadávacího řízení,
- oznámení zrušení zadávacího řízení,
- uchovávání dokumentace o zadání zakázky,

Na základě pověření hodnotící komise manažer investiční výstavby a obnovy pro potřeby hodnotící komise v souladu se závaznými vzory sestavuje text:

- protokolu přijetí nabídek a otevírání obálek,
- návrhu vyloučení uchazeče,
- zprávy o posouzení a hodnocení nabídek a zajišťuje její podepsání,
- návrhu rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky.

Manažer investiční výstavby a obnovy kontroluje příslušnou podatelnu, která zajišťuje:

- evidenci zásilek s nabídkami,
- odesílání písemností ve věci zákona.

Dle pokynů manažera investiční výstavby a obnovy příslušný ekonomický útvar zajišťuje ověřování a uvolňování záruk.

Manažer investiční výstavby a obnovy organizuje svolání hodnotící komise pro Věcné plnění nájmu a vyhotovuje dle platných vzorů:

- čestné prohlášení
- prezenční listinu
- seznam projednávaných akcí

5.3 Metody a techniky zpracování výběrových řízení

5.3.1 Plánování investic a obnovy

Plán investic a obnovy se připravuje na základě analýzy aktuální nutnosti obnovy infrastruktury či investic do nových technologií.

„Plány jsou ničím; plánování je vším“³⁸.

Dwight D. Eisenhower

Nejprve zástupci Pitné (Úprava a rozvod vody), Odpadní vody (ČOV a odvádění odpadních vod) a Investičního útvaru VP a.s. v koordinaci se zástupci města Plzně zodpoví na otázky do jaké stavby či obnovy zařízení a kolik je třeba investovat. Je připraven Plán investic a obnovy „Věcné plnění nájemného“ pro celý rok. V plánu zástupci VP a.s. definují cíle investic a obnovy. V souladu s analýzou a kalkulací investičních záměrů a obnovy infrastruktury sestavují rámcový harmonogram akcí investic a obnovy. Konečný plán je předložen zástupcům města Plzně (konkrétně komisi pro věcné plnění nájmu, kde jsou zvoleni zástupci města Plzně) k odsouhlasení. Plán investic a obnovy je logicky rozdělen na akce projekční, technologické a stavební. Samozřejmě je rozlišeno, zda se jedná o pitnou či odpadní vodu. Je zde uveden předpokládaný termín realizace a samozřejmě finanční plán na jednotlivé akce.

Po odsouhlasení Plánu investic a obnovy (příl. č. 1) představiteli města, se z plánu stává závazný přehled „Objemu věcného plnění obnovy a investic infrastruktury“, kde Čísla výběrových řízení 1.xxx.xx, resp. 3.xxx.xx, 4.xxx.xx, 5.xxx.xx, 6.xxx.xx jsou pořadová čísla pro jednotlivá výběrová řízení, sloužící pro identifikaci jednotlivých výběrových řízení (reporting, vyhledávání, sumarizaci), kde první číslo:

1. označuje výběrová řízení pro *Vyhotovení projektové dokumentace a zajištění inženýrské činnosti*
3. označuje výběrová řízení pro *Stavební akce drobného rozsahu na vodovodních a kanalizačních řadech*
4. označuje výběrová řízení pro *Obnovu vybavení laboratoří ÚV, ČOV*
5. označuje výběrová řízení pro *Obnovu technologie ÚV, ČOV*
6. označuje výběrová řízení pro *Stavební akce většího rozsahu na VŘ, KŘ, ÚV, ČOV*

³⁸ Dostupné z WWW: <<http://citaty.pelmel.info/citaty/>>.

Manažer investiční výstavby a obnovy ve spolupráci se členy hodnotící komise a zástupci VP a.s. ustanoví předběžný harmonogram akcí investic a obnovy. Dále ustanoví termíny jednání Komise pro věcné plnění nájmu, kdy se zástupci VP a.s. a Města Plzně sejdou a zkonzultují dodavatele k jednotlivým akcím. Komise pro věcné plnění nájmu se schází cca 5x do roka na půdě majitele tj. Plzně, statutárního města.

5.3.2 Zahájení a průběh výběrového řízení

Dle harmonogramu akcí manažer investiční výstavby a obnovy vypisuje výběrové řízení, tak aby nedošlo ke zvýhodnění žádného subjektu a aby zakázka umožnila vybrat dodavatele, který dodávku zajistí v co nejlepším čase, co možná nejkvalitněji a s nejnižšími náklady.

Manažer investiční výstavby a obnovy zajišťuje dle závazných vzorů poptání dodavatelů – poskytovatelů na jednotlivé akce investic a obnovy.

Na výběr dodavatelů – poskytovatelů je vypracován postup v souladu se Zákonem o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb.

- na akce do 500.000,- Kč je napsán Poptávkový dopis, kde je definována poptávaná činnost, termíny zahájení a dokončení akce, lhůta a místo pro podání cenové nabídky. Jsou obeslány 2 firmy.
- na akce nad 500.000,- Kč je distribuována proti podpisu, 5-ti firmám Zadávací dokumentace tj. dle § 536 a násl. zákona č. 513/1991 Sb. Výzva k podání nabídky a k prokázání splnění kvalifikace, Zásady obsahu návrhu smlouvy pro uzavření smlouvy o dílo Obchodního zákoníku, Projektová dokumentace, Souhrn nákladů, BOZP, PO.

Výzva k podání nabídky a k prokázání splnění kvalifikace obsahuje:

- A. Preambule
- B. Název veřejné zakázky
- C. Identifikační údaje zadavatele
- D. Vymezení předmětu veřejné zakázky
- E. Kvalifikace uchazečů
- F. Obchodní podmínky, včetně platebních podmínek
- G. Požadavek na způsob zpracování nabídkové ceny
- H. Způsob hodnocení nabídek

- CH. Podmínky a požadavky na zpracování nabídky
- I. Lhůta a místo pro podání obálek s nabídkami
- J. Vázanost uchazečů nabídkami
- K. Postup zadavatele při posuzování a hodnocení nabídek
- L. Ostatní skutečnosti

Zásady obsahu návrhu smlouvy pro uzavření smlouvy o dílo dle § 536 a násl. zákona č. 513/1991 Sb. Obchodního zákoníku musí obsahovat:

- I. Účel smlouvy
- II. Předmět a doba plnění
- III. Předání staveniště
- IV. Spolupráce smluvních stran
- V. Respektování podmínek
- VI. Předání a převzetí díla
- VII. Cena díla a platební podmínky
- VIII. Odpovědnost za kvalitu díla
- IX. Odstoupení od smlouvy
- X. Ostatní ujednání

Manažer investiční výstavby a obnovy zajišťuje příjem nabídek od podatelny, případně osobní přijetí. Organizuje svolání tříčlenné komise pro otevírání obálek. Obě skutečnosti zaprotokoluje dle příslušných vzorů: Protokol došlých nabídek (příl. č. 3), Protokol otevření obálek. V případě, že nabídka neobsahuje všechny požadavky, není možné ji přijmout do výběrového řízení.

5.3.3 Předložení nabídek hodnotící komisi

Manažer investiční výstavby a obnovy zabezpečuje celou administrativní agendu potřebnou při jednání Komise pro věcné plnění nájmu. To znamená, že pozve na předem stanovený termín všechny členy komise. Připraví Seznam projednávaných akcí a Prezenční listinu. K jednotlivým akcím v souladu s platnými vzory vypíše pro každého člena komise Hodnotící tabulku pro výběrové řízení na dodavatele (příl. č. 4).

Hodnotící Komise pro věcné plnění nájmu se schází v jednacích prostorech Města Plzně. Manažer investiční výstavby a obnovy koordinuje celé jednání. Dle připraveného

Seznamu projednávaných akcí (příl.č.2) spolu se zástupci VP a.s. prezentuje dílčí akce a obeslané firmy. Předkládá členům komise hodnotící tabulku jednotlivých akcí, podle které členové komise vyhodnotí dodavatelskou firmu. **Kritériem pro výběr uchazeče je cena.** Manažer investiční výstavby a obnovy na základě hodnocení členů komise zpracuje Zprávu o posouzení a hodnocení nabídek.

5.3.4 Ukončení výběrového řízení

Po ukončení jednání manažer investiční výstavby a obnovy vypisuje Oznámení o výběru a Rozhodnutí o výběru opět dle platných vzorů. Do přehledu Objemu věcného plnění zpracuje skutečnosti tj. vybranou firmu, termín realizace a odsouhlasenou cenu.

S vybranou dodavatelskou firmou zajišťuje podepsání Smlouvy o dílo s výše uvedenými náležitostmi, příp. Kupní smlouvu či Mandátní smlouvu.

S příslušnými útvary Magistrátu města Plzně (MMP), Správy veřejného statku města Plzně (SVSMP), Západočeským muzeem manažer investiční výstavby a obnovy zkompletuje technickou dokumentaci jako je: Dohoda o technických podmínkách, Stanovisko správce komunikace a pozemku, Smlouva o archeologickém dozoru... Spolu s technickým dozorem investora - TDI (také smluvně zajištěným) se manažer investiční výstavby a obnovy účastní veškerých jednání k Územnímu řízení a Stavebnímu povolení k příslušné akci.

Vybrané dodavatelské firmě předá spolu s podepsanou Smlouvou o dílo proti podpisu Projektovou dokumentaci, Dohodu o technických podmínkách, Stanovisko správce komunikace, Územní rozhodnutí, Stavební povolení, Zápis o předání staveniště příslušné stavby.

5.3.5 Realizace akce

Manažer investiční výstavby a obnovy zajistí předání staveniště, ze kterého vypracuje protokol. Na základě schválených dokumentů komunikuje s dodavatelem díla a dalšími členy týmu.

V průběhu stavby manažer investiční výstavby a obnovy svolává a účastní se spolu s projektantem, TDI, stavbyvedoucím, příp. úředníky MMP kontrolních dnů. Účast na kontrolních dnech je důležitá z hlediska dodržení časového harmonogramu

akce, odstranění případných vad, za které by mohla být dodavatelská firma penalizována. Dále manažer investiční výstavby a obnovy kontroluje stavební deník, předepsané a požadované funkční zkoušky stavby. V průběhu realizace díla oceňuje vícepráce a příp. méněpráce, následně zajišťuje jejich odsouhlasení zhotovitelem díla a provozovatelem a majitelem.

V případě neplnění smluvních povinností zhotovitelem díla řeší reklamace a záruční opravy dodavatelskou firmou s nárokem na čerpání zádržného.

Po dokončení stavby bez vad a nedodělků za účasti manažera investiční výstavby a obnovy, technika provozu VP a.s., zhotovitele, projektanta a technického dozoru je uskutečněna přejímka obnoveného vodovodu/ kanalizace či její části. Přejímku manažer investiční výstavby a obnovy zaprotokoluje do Zázpisu o odevzdání stavby (nebo její dokončené části). V připraveném Likvidačním protokolu zhotovitel potvrdí likvidaci nefunkčního materiálu, manažer investiční výstavby a obnovy převezme 2 paré dokumentace dle skutečného provedení a geodetické zaměření v papírové i digitální podobě.



Obr. 6 - Kontrolní dny stavby ³⁹

5.3.6 Uvádění do provozu

Po úspěšné přejímce následuje kolaudace díla (obnoveného vodovodu/ kanalizace či její části) za účasti výše uvedených a zástupců příslušných útvarů Magistrátu města Plzně (MMP) a Správy veřejného statku města Plzně (SVSMP) a příslušného Úřadu městského obvodu (ÚMO). Zorganizování kolaudačního řízení a pozvání všech zúčastněných zajišťuje manažer investiční výstavby a obnovy ve spolupráci s TDI.

³⁹ Soukromý archiv z kontrolních dnů stavby.

Manažer investiční výstavby a obnovy předá Zápis o předání a převzetí díla, jedno paré dokumentace dle skutečného provedení + geodetické zaměření, kompletní doklady (zaměření armatur, laboratorní zkoušky o rozboru pitné vody, protokol o desinfekci potrubí, hutní zkouška, tlaková zkouška...) a projektovou dokumentaci Odboru správy infrastruktury města Plzně (OSIMP). V tuto chvíli je obnovený majetek nejen fyzicky, ale i dokladově majetkem města Plzně. Druhé paré je zapracováno a založeno v archivu VP a.s., kam jej předá manažer investiční výstavby a obnovy.

5.3.7 Dokončení akce

Dle pokynů manažera investiční výstavby a obnovy příslušný ekonomický útvar zajišťuje uvolňování financí.

Do přehledu „Věcné plnění nájemného“ manažer investiční výstavby a obnovy zapracuje finanční výši zrealizované akce včetně harmonogramu dílčích faktur.

K 30. červnu a 31. prosinci manažer investiční výstavby a obnovy vypisuje Zařazovací protokol hmotného investičního majetku na jednotlivé akce. Zde je kromě názvu akce, zhotovitele, ceny ... důležitá také odpisová skupina a číslo SKP (Standardní klasifikace produkce). Dále je zhotoven a předán Přehled dokončených a finančně vypořádaných akcí na OSI města Plzně, kde je také vyčíslen finanční plán a finanční skutečnost.

5.4 Ekonomické zhodnocení

Na začátku roku je na základě kalkulací majitele VH infrastruktury stanovena finanční výše investic, za které se realizuje výstavba a obnova majetku. Jak je výše zmíněno je třeba porovnat nabídky jednotlivých dodavatelů a vybrat tu nejvýhodnější. Kritériem pro výběr uchazeče je tudíž stanovena cena. Úspora se vykáže jednoduchou početní operací: naplánovaná cena – skutečná cena. (Teoreticky by mohla být vykázána ztráta, ale v současné době dodavatelské firmy cenové nabídky nenadhodnocují.) V „Objemu věcného plnění nájemného“ se nám zhruba ve druhé polovině roku promítá předpokládaná úspora.

Uspořené finanční prostředky jsou vždy vhodně využity. Za uspořené finance manažer investiční výstavby a obnovy v koordinaci s vedením VP a.s. a MP obvykle

zpracuje aktuální technologickou či stavební obnovu infrastruktury, která sice nebyla prvoplánovaná, nicméně v současné chvíli vyplývá jako nejnnutnější a nejnaléhavější.

5.5 Analýza trhu

Manažer investiční výstavby a obnovy má současně se znalostí zadávání výběrových řízení, také přehled o firmách, které se pohybují na vodohospodářském trhu. Jak bylo výše zmíněno, jedná se o poptávání projekčních prací, inženýrské činnosti, obnova technologií pro představu např. v chemickém hospodářství či ozonizaci na Úpravně vody. Taktéž se poptávají firmy na obnovu čerpadel, dmychadel, odstředivek kalového nebo plynového hospodářství na Čistírně odpadních vod. Dále se poptávají dodávky chemikálií pro ÚV či ČOV případně dodavatelé materiálů, armatur, redukčních ventilů... Nejvíce ekonomicky náročné jsou samozřejmě obnovy vodovodních řadů či kanalizačních stok. V tomto ohledu manažer investiční výstavby a obnovy vede databázi kontaktů.

5.5.1 Veletrh WATENVI

Nejvýznamnějším zdrojem kontaktů bychom mohli nazvat mezinárodní vodohospodářský a ekologický veletrh WATENVI ⁴⁰, který se koná od roku 2006 na Brněnském výstavišti a patří k největším veletrhům ve střední a východní Evropě zaměřeným na vodní hospodářství, nakládání s odpady a ochranu všech složek životního prostředí. Pravidelně se jej účastní většina lídrů trhu z tuzemska i zahraničí.

Hlavní obory:

- ochrana podzemní vody
- úprava vody
- čištění odpadních vod
- provozování vodovodů a kanalizací, doprava vody

⁴⁰ Dostupné z WWW: <<http://www.bvv.cz/>>.

- čerpací technika
- měřicí, regulační a řídicí systémy
- průzkumné, projektové a poradenské práce, stavební činnost
- zpracování a využití odpadů
- čištění vzduchu a spalin
- ochrana půdy a krajiny
- odstraňování starých ekologických zátěží a důsledků ekologických havárií

Veletrh WATENVI tvoří Mezinárodní vodohospodářská výstava VODOVODY-KANALIZACE (VOD-KA), kterou pořádá SOVAK ČR a Mezinárodní veletrh technologií pro tvorbu a ochranu životního prostředí ENVIBRNO.

Mezinárodní vodohospodářský veletrh WATENVI je místem, kde se setkávají producenti ekologických systémů, čističek odpadních vod a řady dalších moderních technologií s jejich uživateli, kterými jsou z velké části průmyslové podniky, ale i města, obce a státní správa. Zde se prezentuje mnoho firem z oboru vodohospodářství, zpracování a likvidace odpadu, ochrany před povodněmi.



Obr. 7 - Mezinárodní výstava VOD-KA⁴¹

Prostory, kde firmy prezentují své výrobky, v současné době nejsou jen výstavní plochou. Firmy lákají zákazníky skvělými výkony prezentací, inovačním marketingem v provozu a propagaci. Setkáváme se zde s pořádnou dávkou kreativity a ze zkušeností mohou doplnit, že navštívit veletrh je vždy velmi přínosné.

⁴¹ Dostupné z WWW: <<http://www.bvv.cz/>>.

5.5.2 Internetové katalogy

Dalším důležitým zdrojem kontaktů jsou internetové katalogy, což je v podstatě seznam odkazů na webové stránky, které jsou seříděny do stromu kategorií a podkategorií. Vlivem rozvoje internetu dnes vzniká stále více internetových katalogů.

Potencionálního dodavatele manažer investiční výstavby a obnovy jednoduše vyhledá. Obvykle firmy cíleně umisťují klíčová slova na internetových stránkách. Díky internetovým katalogům mohou podnikatelé na jednom místě říct o své firmě vše podstatné a do zápisu na každém katalogu uvést odkaz vedoucí na firemní stránky. Samozřejmě pro podnikatele jsou web katalogy firem významným marketingovým nástrojem. Je zřejmé, že se organizace rychle učí využívat nová sociální média k oslovování zákazníků, kteří k získávání informací používají internet.

5.5.3 Prezentace firem

Neméně důležitým marketingovým nástrojem je prezentace firem např. přednáškou, výstavkou, prospekty, která přináší informace o produktu či službě. Pro dodavatelskou firmu je brilantní prezentace smyslem podpory prodeje získat nové zákazníky, vypěstovat věrnost ke značce, zvýšit objem prodeje produktu. Firmy mohou prezentovat nové a inovační myšlenky, trendy, novinky, detailní produkty, technologie a nabízené služby s cílem oslovit manažera investiční výstavby a obnovy a zařadit se do databáze kontaktů společnosti.



Obr. 8 - PAS HAKU přírubový a HYDRANT DUO nadzemní objezdový ⁴²

⁴² Dostupné z WWW: <<http://www.hawle.cz/>>.

5.6 Hodnocení efektivity

Dodejme, že pro tak velkou společnost, jakou VODÁRNA PLZEŇ a.s. je, je mnohem ekonomicky výhodnější a efektivnější najímat firmy a společnosti ke konkrétní pracovní činnosti či dodávce. VODÁRNA PLZEŇ a.s. má několik provozních středisek, která se starají o výrobu vody a její distribuci a odvádění a čištění odpadních vod svými kmenovými zaměstnanci. Při takto veliké rozloze provozovaného území a počtu obyvatel zásobovaných pitnou vodou a odvedením splaškových vod, by nebylo ekonomické ani provozně možné zaměstnávat v trvalém pracovním poměru spoustu zaměstnanců, pro které by byla práce zajištěna jen nárazově. Pro příklad uvádím: Výstavba vodovodu se obvykle provádí v letních měsících. Obnova čerpadel se provádí např. jedenkrát za 3 roky...

V současné době považujeme za samozřejmost, že když otočíme kohoutkem či zvedneme pákovou baterii, teče nám kvalitní pitná voda. Běda, když voda neteče! Ponechme tedy pracovníkům vodárenských provozovatelských společností právo na zajišťování provozu a pro speciální činnosti zajistíme specialisty!

ZÁVĚR

Pro účely zpracování tématu jsem v úvodní části čtenáře seznámila s charakteristikou managementu a jeho specifikací obecně a s výběrovým resp. zadávacím řízením. K pochopení tématu bylo nutné vysvětlit problematiku provozního modelu provozování vodohospodářské infrastruktury a majetkové poměry ve společnosti VODÁRNA Plzeň a.s.

Vodárenské společnosti se potýkají s mnohými technickými problémy při výkonu své činnosti. Ve většině případů, VODÁRNU PLZEŇ a.s. nevyjímaje, zdědily z minulosti zastaralé technické zařízení a zajištění jejich provozuschopnosti a bezpečnosti je pro ně stále více zatěžující úkol.

Podrobně jsem se věnovala managementu výběrových řízení pro outsourcing VH staveb. V době mého nástupu do společnosti, zmiňované v úvodu, nikdo nepředpokládal, jakými organizačními změnami společnost projde. Tehdejší rozhodnutí top managementu najímat firmy a společnosti k projektování a pro stavební, technologické práce a dodávky se postupem času prokázalo jako velmi důležité. Investice a obnova majetku je velmi podstatným přínosem do kapitálu majitelů VH infrastruktury a neméně důležitým přínosem pro bezchybné provozování vodovodů a kanalizací VODÁRNOU PLZEŇ a.s. coby provozovatelkou společností.

Pokud na počátku vznikla domněnka, že provozovatel VH infrastruktury by měl sám být schopen zajistit výstavbu či obnovu majetku, je z mé práce srozumitelné, že vzhledem k velikosti provozovaného území, vzhledem ke specifikaci a specializaci odvětví, kterou provozování vodovodů a kanalizací je a v neposlední řadě vzhledem k množství majitelů VH infrastruktury je daleko ekonomičtější a efektivnější najmout si specialistu a profesionála ve svém oboru a celou dodávku práce či materiálu jím zajistit ve vyšší kvalitě a s nižšími náklady.

V oblasti samotného výběrového řízení jsem vyjasnila činnost manažera investiční výstavby a obnovy, který vypisuje výběrové řízení, tak aby nedošlo ke zvýhodnění žádného subjektu a aby zakázka umožnila vybrat dodavatele, který dodávku zabezpečí v co nejlepším čase, co možná nejkvalitněji a s nejnižšími náklady a také současně zabezpečuje realizaci v oblasti investiční výstavby a obnovy, garantuje odborné provedení díla a koordinuje týmy předem prověřených specializovaných dodavatelů, kmenových zaměstnanců společnosti a zástupců města.

ANOTACE

| | |
|--|---|
| Příjmení a jméno autora: | Sylva Chylíková |
| Instituce: | Moravská vysoká škola Olomouc |
| Název práce v českém jazyce: | Management výběrového řízení pro outsourcing vodohospodářských staveb |
| Název práce v anglickém jazyce: | Management of Selection Procedures for the Outsourcing of Water Management Buildings |
| Vedoucí práce: | RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc.MBA |
| Počet stran: | 58 |
| Počet příloh: | 4 |
| Rok obhajoby: | 2012 |
| Klíčová slova v českém jazyce: | Management, strategický management, facility management, outsourcing, manažer, výběrové řízení, zakázka, financování vodohospodářských staveb |
| Klíčová slova v anglickém jazyce: | Management, strategic management, facility management, outsourcing, manager, tendr, contract, financing water management buildings |

Předmětem mé práce je na základě praktických zkušeností definovat management výběrového řízení pro outsourcing vodohospodářských staveb ve společnosti Vodárna Plzeň a.s. Teoretická část pojednává o managementu obecně. V praktické části formuluji důvody a proces zadavatele výběrového řízení vodohospodářských staveb s ohledem na správu finančních prostředků. Prezentuji zde činnosti manažera investiční výstavby a obnovy, jehož hlavním úkolem je vypsát výběrové řízení dle platné legislativy, zabezpečit realizaci díla a odbornou koordinaci všech zainteresovaných subjektů.

The aim of my thesis is to, based on practical experience, define the tender for outsourcing of the water management constructions in the company Vodárna Plzeň a.s. The theoretical part deals with management in general. The practical part of the thesis formulates the reasons for and the process of the selection procedure from the tenders submitter's point of view, with regard to the management of funds. What I present there are the tasks and duties of the manager of the investment construction and reconstruction, the main task of whom is to invite tenders in accordance with the valid legislation and to ensure the implementation of the work and the professional coordination of all persons involved.

LITERATURA A PRAMENY

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X .

DVOŘÁČEK, Jiří, a TYLL, Ladislav. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 145 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

ROBBINS, Stephen P., a COULTER, Mary. *Management*. 1. vyd. Praha: Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

SOUČEK, Ivan, aj. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 365 s. ISBN 80-247-0939-2.

SYNEK, Miloslav, aj. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*. 2. vyd. Praha: Profesional publishing, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7431-007-2.

VYSKOČIL, Vlastimil K., a kol. *Management podpůrných procesů: Facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-7431-022-5.

Právní předpisy:

Česko. Zákon č.137/2006 Sb., ze 14. března 2006 o veřejných zakázkách. - In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006. ISSN 1802-8373.

Kanalizace a vodovod pro veřejnou potřebu. *Plzeňský standard: Kanalizace*. Plzeň: RMP, 2011. 80 s. Dostupné z WWW: <<http://www.plzen.eu>>.

Kanalizace a vodovod pro veřejnou potřebu. *Plzeňský standard: Vodovod*. Plzeň: RMP, 2011. 78 s. Dostupné z WWW: <<http://www.plzen.eu>>.

Internetové odkazy:

PELMEL Citáty [online]. [cit. 2012-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://citaty.pelmel.info/citaty/>>.

Plzeňský deník [online]. [cit. 2011-11-05]. Dostupné z WWW: <<http://plzensky.denik.cz/>>.

Veolia Voda Česká republika [online]. [cit. 2012-01-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.veoliavoda.cz/cs/>>.

VODÁRNA PLZEŇ [online]. [cit. 2012-01-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.vodarna.cz/>>.

WATENVI [online]. [cit. 2012-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.bvv.cz/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ:

| | |
|---|----|
| Obr. 1 - Proces strategického managementu..... | 11 |
| Obr. 2 - „3P“ Pracovníci, procesy, prostory..... | 13 |
| Obr. 3 - Přehled provozovaných území společností VODÁRNA PLZEŇ a.s..... | 24 |
| Obr. 4 - Úpravna vody Plzeň..... | 25 |
| Obr. 5 - Čistírna odpadních vod Plzeň..... | 25 |
| Obr. 6 - Kontrolní dny stavby..... | 39 |
| Obr. 7 - Mezinárodní výstava VOD-KA..... | 42 |
| Obr. 8 - PAS HAKU a HYDRANT DUO..... | 43 |

SEZNAM TABULEK:

| | |
|---|----|
| Tab.1 - Výhody a nevýhody outsourcingu..... | 17 |
|---|----|

SEZNAM PŘÍLOH:

| | |
|--|----|
| Příl. 1 – Vzor Plán VPN..... | 54 |
| Příl. 2 – Vzor Seznam projednávaných akcí..... | 56 |
| Příl. 3 – Vzor Protokol došlých nabídek..... | 57 |
| Příl. 4 – Vzor Hodnotící tabulka..... | 58 |

PŘÍLOHY

Příl. 1 – Vzor PLÁN VPN

| položka | provoz | název akce | | plán fin. | skutečnost |
|---|---------------------|---|----------------------|-----------|------------|
| <u>Projektová dokumentace a inženýrská činnost</u> | | | | | |
| 193 | vodovody | Americká ul. | obnova stav. | xx | xx |
| 238 | vodovody | Harantova ul. | obnova stav. | xx | xx |
| 461 | úpravna vody | ÚV III - akumulace - | obnova stav. | xx | xx |
| 634 | kanalizace | Skvrňanský sběrač | obnova stav. | xx | xx |
| Projektová dokemtace a inženýrská činnost - celkem | | | | xx | xx |
| <u>Vodovodní řady</u> | | | | | |
| 193 | vodovody | Americká | obnova stav. | xx | xx |
| 194 | vodovody | Kolektory, potrubí vč. přípojek | obnova stav. | xx | xx |
| 632 | vodovody | U Radbuzy | obnova stav. | xx | xx |
| Vodovodní řady - celkem | | | | xx | xx |
| <u>Kanalizační řady</u> | | | | | |
| 591 | kanalizace | Partyzánská ul. | obnova stav. | xx | xx |
| 629 | kanalizace | Cukrovarská ul. | obnova stav. | xx | xx |
| 631 | kanalizace | Jubilejní ul. | obnova stav. | xx | xx |
| 634 | kanalizace | Skvrňanský sběrač | obnova stav. | xx | xx |
| Kanalizační řady - celkem | | | | xx | xx |
| <u>Kanalizace - stavební část</u> | | | | | |
| 303 | kanalizace | Poklopy revizních kanalizačních šachet | obnova stav. | xx | xx |
| 444 | kanalizace | Provozní budova | obnova stav. | xx | xx |
| 630 | kanalizace | Čerpací stanice PHM | obnova stav. | xx | xx |
| Kanalizace - stavební část - celkem | | | | xx | xx |
| <u>Kanalizace - technologická část</u> | | | | | |
| 626 | kanalizace | Obnova uzávěrů kanalizační shybky SH | obnova techn. | xx | xx |
| Kanalizace - technologická část - celkem | | | | xx | xx |
| <u>Úpravna vody - stavební část</u> | | | | | |
| 461 | úpravna vody | ÚV III - akumulace | obnova stav. | xx | xx |
| 482 | úpravna vody | PO Vejprnice | obnova stav. | xx | xx |
| 508 | úpravna vody | ÚV - stavební obnova | obnova stav. | xx | xx |
| Úpravna vody - stavební část - celkem | | | | | |

Úpravna vody - technologická část

| | | | | | |
|------------|--------------|----------------------|--------------|----|----|
| 461 | úpravna vody | ÚV III - akumulace | obnova stav. | xx | xx |
| 482 | úpravna vody | PO Vejprnice | obnova stav. | xx | xx |
| 508 | úpravna vody | ÚV - stavební obnova | obnova stav. | xx | xx |

Úpravna vody - technologická část - celkem**ČOV - stavební část**

| | | | | | |
|------------|-----|---------------------------|--------------|----|----|
| 487 | čov | ČOV II - Lapáky písku | obnova stav. | xx | xx |
| 494 | čov | ČOV II - Provozní objekty | obnova stav. | xx | xx |
| 562 | čov | Stavební objekty ČS | obnova stav. | xx | xx |

ČOV - stavební část - celkem**ČOV - technologická**

| | | | | | |
|------------|-----|------------------------------|---------------|----|----|
| 492 | čov | ČOV II - Kalové hospodářství | obnova techn. | xx | xx |
| 495 | čov | ČOV II - Řídicí systém | obnova techn. | xx | xx |
| 561 | čov | Technologie ČS | obnova techn. | xx | xx |
| 561 | čov | Technologie ČS | obnova techn. | xx | xx |

ČOV - technologická - celkem

Akce již s ukončeným výběrovým řízením



Akce s probíhajícím výběrovým řízením



Akce na kterých zbývá provést výběrové řízení

SEZNAM PROJEDNÁVANÝCH AKCÍ

komise pro věcné plnění nájemného ze dne 25.05.2011

- 1.126./634 Obnova Skvrňanského sběrače
- 1.129./561 Technologie ČS – ČS OV Na Pecihrádku – obnova technologie
- 3.4.11./303 Poklopy revizních kanalizačních šachet
- 5.31.13./460 ÚV III – Ozonizace – obnova měniče
- 5.35.11./465 ÚV – Řídicí systém – řídicí moduly SAIA
- 5.40.8./476 VDJ Homolka – obnova armatur
- 5.44.7./486 ČOV II – Česlovna – obnova česlí
- 5.80.5./598 Provozní budova – obnova střešního pláště
- 6.117./591 Obnova kanalizace Partyzánská ulice

Vysvětlivky:

Číslo položek 0 – 699 - jsou identifikační čísla jednotlivých provozních souborů, objektů nebo stavebních a technologických akcí sloužících pro identifikaci, pro reporting, vyhledávání nebo finanční vyhodnocení.

Číslo výběrových řízení 1.xxx.xx, resp. 3.xxx.xx, 4.xxx.xx, 5.xxx.xx, 6.xxx.xx jsou pořadová čísla pro jednotlivá výběrová řízení, sloužící pro identifikaci jednotlivých výběrových řízení (reporting, vyhledávání, sumarizaci), kde první číslo znamená :

1. označuje výběrová řízení pro *Vyhotovení projektové dokumentace a zajištění inženýrské činnosti*
3. označuje výběrová řízení pro *Stavební akce drobného rozsahu na vodovodních a kanalizačních řadech*
4. označuje výběrová řízení pro *Obnovu vybavení laboratoří ÚV, ČOV*
5. označuje výběrová řízení pro *Obnovu technologie ÚV, ČOV*
6. označuje výběrová řízení pro *Stavební akce většího rozsahu na vodovodních a kanalizačních řadech, ÚV, ČOV*

Příl. 3 – Vzor Protokol došlých nabídek

VODÁRNA PLZEŇ a.s.,
Plzeň , Malostranská 2, č.p. 143
PSČ 317 68

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

akce 6.105.

"Obnova kanalizace Spolková ulice"

Protokol došlých nabídek

nabídky do: 21.08.2011 do 12.00 h

| p.č. | datum | hodina | organizace | evid. číslo |
|------|-----------|--------|---|-------------------|
| 1. | 17.8.2011 | 09:30 | WOMBAT s.r.o., Březinova 23, 616 00 Brno | 6.105. - 1 |
| 2. | 19.8.2011 | 10:50 | Rekonstrukce potrubí – REPO a.s., K Roztokům 34, 165 00 Praha 6 | 6.105. - 2 |
| 3. | 20.8.2011 | 10:20 | BK-INVESTIS spol. s r.o., Pod Všemi svatými 83, 301 65 Plzeň | 6.105. - 3 |

.....
předseda komise

Příl. 4 – Vzor hodnotící tabulka

Výběrové řízení na dodavatele akce:

5.26.8. ÚV III - ČSSV - jemně stírané česle

| Název firmy | Nabídková cena | | Výsledné pořadí |
|--|-------------------|-----------|-----------------|
| | cena (Kč) bez DPH | hodnocení | |
| KOVO MPR s.r.o., Jindřichov 15, 595 01 Velká Bíteš | xxxxxxxx KČ | | |
| AQUABOX spol. s r.o., Nad Královskou oborou 43, 170 00 Praha 7 | xxxxxxxx KČ | | |
| ESOX DPC spol. s r.o., Široká 31, 460 00 Liberec 1 | xxxxxxxx KČ | | |
| Zámečnictví Němec s.r.o., K Mlýnům 284, 595 01 Velká Bíteš | xxxxxxxx KČ | | |
| IN-EKO Team s.r.o., Zatloukalova 4, 621 00 Brno | xxxxxxxx KČ | | |

Jméno