

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Jitka Sýkorová

Přínos outsourcingu podpůrných činností pro skupinu Veolia

Voda

Benefits of Outsourcing of Subsidiary Activities in the Veolia

Water Group

Bakalářská práce

Ing. Vlastimil K. Vyskočil, CSc.

Olomouc 2010

Poděkování:

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce Ing. Vlastimilu K. Vyskočilovi, CSc za metodické a cíleně orientované vedení a veškerou pomoc při řešení a vypracování této bakalářské práce.

Děkuji kolegům a spolupracovníkům z CVCW za poskytnuté podklady a informace potřebné ke zpracování mé bakalářské práce a v této práci uváděné.

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

Olomouc 28.4.2010

Sýkorová Jitka

ÚVOD	6
1 OUTSOURCING	8
1.1 OFFSHORING	8
1.2 ÚROVNĚ OUTSOURCINGU	9
1.3 DŮVODY VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU.	11
1.3.1 VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU	13
1.3.2 JAK VYBRAT SMLUVNÍHO PARTNERA	14
1.4 HLAVNÍ A PODPŮRNÉ ČINNOSTI	15
1.5 OUTSOURCING V ČESKÉ REPUBLICE	15
1.6 BUDOUCNOST OUTSOURCINGU	16
2 VEOLIA VODA	17
2.1 PRAŽSKÉ VODOVODY A KANALIZACE, A.S.	18
2.2 ČESKÉ VODA – CZECH WATER, A.S.	19
3 PROCES ZEŠTÍHLENÍ	21
3.1 ROZHODOVÁNÍ	22
3.2 CÍL PROJEKU	23
3.3 STANOVENÍ PRÁVNÍHO RÁMCE	25
3.4 STANOVENÍ HLOUBKY SLUŽEB	25
3.5 EKONOMICKÝ MODEL NOVÉ SPOLEČNOSTI	25
3.5.1 MAJETEK SPOLEČNOSTI	26
3.5.2 CASH FLOW	26
3.5.3 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	26
3.6 ANALÝZA OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ	27
3.6.1 RIZIKA	28
3.7 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CVCW	29
3.7.1 SWOT ANALÝZA CVCW	30

3.7.2 NASTAVENÍ PROCESŮ V CVCW	32
4. HODNOCENÍ EFEKTIVITY OUTSOURCINGU	35
4.1 JEDNOTKA DIAGNOSTIKY A MĚŘENÍ	35
4.1.1 POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB	36
4.1.2 INVESTICE VYVOLANÉ OUTSOURCINGEM	36
4.2 POROVNÁNÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	38
4.2.1 EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ PO PRVNÍM ROCE	40
4.2.2 EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ PO DRUHÉM ROCE	41
4.3 MOŽNOSTI ROZVOJE	42
4.3.1 DIAGNOSTIKA PRO FILIÁLKY VEOLIA VODA	43
4.3.2 DIAGNOSTIKA A REVIZÉ PRO FILIÁLKY VEOLIA VODA	44
4.4 VYHODNOCENÍ ČINNOSTI DIAGNOSTIKY	45
4.4.1 ZHODNOCENÍ SITUACE DO BUDOUCNA	46
ZÁVĚR	47
ANOTACE	48
LITERATURA A PRAMENY	50
SEZNAM OBRÁZKŮ	51
SEZNAM TABULEK	52
PŘÍLOHA	53

ÚVOD

Většina firem se po revoluci v roce 1989 soustředila na snižování nákladů a to zejména zeštíhlováním organizačních struktur. V těchto letech šlo o logický krok, protože v České republice existovala přezaměstnanost jako důsledek bývalého režimu. Ve firmách se nehledělo na zisky, ale na splnění plánu, který býval málokdy postaven na efektivnosti a účelném řízení nákladů. Nicméně i prosté propouštění zaměstnanců mělo určité hranice. Aby firmy byly schopny dosahovat zisky, které po nich byly požadovány, musel management firem začít přemýšlet nad optimalizací jednotlivých činností. Jednou z možných forem snižování nákladů a optimalizace pracovních činností je zajišťování těchto činností formou outsourcingu.

Vzhledem k tomu, že pracuji ve firmě, která byla od svého začátku postavená na procesním řízení a jejíž hlavní činností je zajišťování podpůrných procesů svým klientům, jsem se rozhodla věnovat problematice outsourcingu, jeho pozitivům a negativům.

Tato práce je rozdělena do dvou základních částí – do části teoretické a části praktické.

V teoretické části se zaměřím na outsourcing ve všeobecné rovině. Seznámíme se s historií outsourcingu, s definicí outsourcingu, ukážeme si obecně očekávané přínosy a rizika outsourcingu. Dále si řekneme, co jsou hlavní a podpůrné činnosti.

V praktické části, se seznámíme s realizací projektu založení nové outsourcingové společnosti Česká Voda – Czech Water, a s. (dále jen „CVCW“). Tato společnost vznikla 1. 7. 2007 z vyčleněných středisek údržby Pražských vodovodů a kanalizací, a.s. (dále jen „PVK“). Seznámíme se s důvody, které vedly manažery společností skupiny Veolia Voda k rozhodnutí založení CVCW. Tato společnost se stala dceřinou společností skupiny Veolia Voda. Následně si ukážeme, jak se projekt vyčleňování podpůrných procesů realizoval.

Cílem mé bakalářské práce je na základě praktických zkušeností definovat přínosy outsourcingu podpůrných činností v rámci skupiny Veolia Voda.

Pro reálnou ukázkou přínosu outsourcingu pro skupinu Veolia Voda a zhodnocení úspěšnosti celého projektu, jsem si vybrala hospodaření jednotky diagnostiky a měření. Jednotka se transformovala do CVCW 1. 1. 2008., tudíž máme k dispozici výsledky hospodaření a zkušeností za dva roky poskytování outsourcovaných činností.

Tato data jsou dostačující, abychom z nich mohli vyhodnotit přínos outsourcingu pro celou skupinu Veolia Voda a možnosti využívání outsourcingu do budoucna.

1 OUTSOURCING

Pojem outsourcing vznikl z anglických slov „out“ – vnější a „source“ – zdroj. Přesný překlad tohoto slova neexistuje, a proto se v praxi překládá opisem, buď vyčleňování činností, nebo využívání externích služeb.

Společnost si zajišťuje služby nebo výrobní zdroje od externích dodavatelů a tím zefektivní svou hlavní činnost. Společnost neztrácí čas zajišťováním služeb, ušetřený čas věnuje rozvoji své hlavní činnosti.

Vyskočil, Štrup a Pavlík uvádějí: *„Jedná se o přesně vymezený proces vyčleňování určité podnikové činnosti mimo podnik s následným zajišťováním této činnosti externím dodavatelem, přičemž výsledky této činnosti podnik dále využívá ve svém výrobním procesu. Outsourcing začíná rozhodnutím o vyčlenění určité činnosti a končí fyzickým a právním předáním této činnosti externímu dodavateli.“*¹

Význam pojmu outsourcing je velmi často zaměňován za offshoring.

1.1 OFFSHORING²

Offshoring je outsourcing na velké vzdálenosti. O offshoringu hovoříme v případě přesunutí jedné, nebo více aktivit z mateřského státu do zahraničí. Produkce, nebo jiné takto přesunutá činnosti jsou delegovány na společnost v plném nebo částečném vlastnictví mateřské organizace. V tomto případě mluvíme o vnitropodnikovém offshoringu, nebo také o přímé zahraniční investici.

Produkce může být také přenesena na jinou, zcela nezávislou společnost v hostitelské zemi. Zde se jedná o tzv. outsourcovaný (externí) offshoring. Outsourcovaná offshorová aktivita je tedy taková aktivita, která byla vytěsněna ze stávající organizace a přenesena na jinou zcela nezávislou organizaci v cizí zemi

¹ VYSKOČIL, K.,V., ŠTRUP, O., a PAVLÍK, M., Facility Management and Public Private Partnership, s. 111

² Srov. DVOŘÁČEK, J., TYLL, L., Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, interní zdroje VŠCHT

Offshoring lze dělit takto:

- **Průmyslový**, který představuje průmyslovou činnost domácího subjektu v zahraničí. Je založen na přenosu části výroby do nízkonákladové ekonomiky.
- **Obchodní**, který může být definován jako vlastní obchodní činnost domácího subjektu v zahraničí, který zde z daňového hlediska může čerpat určité výhody. Tyto výhody se mohou uplatňovat v obchodování v mezinárodním prostředí. Obchodní offshoring se realizuje přes obchodní organizaci, která uzavírá jednotlivé obchody. Tyto transakce lze uskutečňovat prostřednictvím bank, které se mohou nacházet v daňových rájích. Z těchto důvodů se nejedná o export z mateřské země, nýbrž jde o činnost prováděnou v jednotlivých offshore teritoriích.

Ve srovnání s průmyslovým offshoringem je obchodní offshoring méně náročný na finanční náklady - není budován výrobní závod, ale pouze zřízen kancelář s potřebným vybavením.

- **Finanční**, který představuje vlastní finanční činnost domácího subjektu v zahraničí, přičemž tento subjekt čerpá z finančních výhod, které jsou mu poskytovány v daném finančním teritoriu.

1.2 ÚROVNĚ OUTSOURCINGU³

- **Taktické**, organizace má určité problémy a v outsourcingu hledá jejich rychlé řešení. Může se jednat např. o problémy ve finanční oblasti či v oblasti kvality poskytovaných služeb. Organizace požaduje kvalitnější službu za méně peněz. Sleduje se okamžitá úspora nákladů.
- **Strategické**, rozvíjí se u organizací, které si uvědomily přidanou hodnotu outsourcingu, to znamená, 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

³ Srov. DVOŘÁČEK, J., TYLL, L., Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, interní zdroje VŠCHT

optimální varianty, která uspokojí obě strany. Ale outsourcing je stále používán pro zaplňování existujících mezer.

- **Transformační**, pomáhá budovat novou tvář a strukturu organizace

Jedním ze základů outsourcingu je dlouhodobý smluvní vztah mezi klientem a poskytovatelem. Smluvní vztah vytváří vzájemnou závislost poskytovatele a klienta.

Závislost vztahu nám určují tři úrovně outsourcingu.

- **Vnitřní outsourcing** – poskytovatel je začleněn do organizační struktury klienta např. divize.
- **Závislý outsourcing** – klient má kapitálovou účast ve společnosti poskytovatele. Společnost poskytovatele je samostatným právním subjektem.
- **Nezávislý outsourcing** – je založen na spolupráci dvou nezávislých partnerů.

Pro kterou z těchto úrovní se rozhodnou?

Poskytovatel, který patří do organizační struktury organizace, má dostatek zakázek od společnosti, jejíž je součástí, nemá potřebu vyvíjet vlastní iniciativu k zajišťování dostatku objednávek od externích odběratelů. Příliš závislý poskytovatel není motivován k poskytování kvalitních služeb, neboť mu nehrozí riziko, že mu bude vypovězena smlouva a nemá potřebu být finančně nezávislý.

Nejoptimálnějším vztahem mezi klientem a poskytovatelem je vztah nezávislý. Poskytovatel je nucen být finančně nezávislý, proto má velkou motivaci své služby poskytovat včas a na vysoké úrovni. V tomto případě můžeme mluvit o outsourcingu služeb se všemi jeho výhodami a riziky.

1.3 DŮVODY VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU.⁵

Každý podnikatelský subjekt je veden k potřebě outsourcingu z různých důvodů, s jednotným cílem, úspory nákladů a možností se více a lépe soustředit na svůj základní předmět podnikání.

Konkurenční důvody jsou výsostně strategické. Jedná se o zaměření na získání konkurenční výhody, náskoku nad konkurencí. Rozhodování v této oblasti je založeno politicko -strategicky, tedy bez hodnocení krátkodobých přínosů rozhodnutí.

Věcné důvody se týkají zdokonalení v oblasti hlavní činnosti. Outsourcing zajišťuje přístup ke zdrojům potřebným pro rozvoj hlavní oblasti na vysoké úrovni. Většinou jde o rozvoj, v některých případech však může být věcným důvodem udržení tradice nebo dokonce pouhé přežití.

Z organizačního hlediska jde především o zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury podniku. To souvisí s rostoucí specializací podniku, pracovníků, ale i středního managementu

Finanční důvody jsou snížení nákladů a zvýšení výnosů. Nejvýstižněji lze o finančních důvodech říci to, že doprovázejí (někdy implicitně) ostatní cíle a důvody. Finance (náklady) jsou, spíše než důvodem k outsourcingu, rozhodovacím, nebo hodnotícím faktorem outsourcingu.

Dvořáček a Tyll uvádějí: „*Důvody finanční nemusí vždy směřovat ke snížení nákladů, V rámci finančních důvodů může být firma vedena k potřebě outsourcingu i z důvodu tzv. “Infúze hotovosti“ (z angl. Cash Infusion). V případě vytěsnění určité činnosti vně podniku, dochází k úplnému převodu některého hmotného i nehmotného majetku na poskytované služby na poskytovatele služby. Ten si pak za jeho pronájem*

⁵ srov. VOŘÍŠEK, J., a BRUCKNER, T., *Outsourcing IS/IT z hlediska zadavatelského podniku*
http://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/1998_Outsourcing_IS.htm

původnímu vlastníkovi účtuje pravidelné poplatky. Pro klientskou firmu to však znamená v počáteční fázi outsourcingu výrazný přísun kapitálu.“⁶

⁶ DVORÁČEK, J., TYLL, L., Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, interní zdroje VŠCHT

1.3.1 VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU

TABULKA 1 - VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU⁷

	Outsourcing	Doma
Výhody (pro)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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) a redukce investic, ○ přísun peněz, ○ možnost snadnější fúze podniků, 	<ul style="list-style-type: none"> ○ vysoká operabilita, ○ menší riziko úniku interních informací,
Nevýhody (proti)	<ul style="list-style-type: none"> ○ nízká operabilita, ○ nevratnost rozhodnutí, ○ nutnost řízení vztahu, ○ rizika zadavatele (nízká úroveň služby, možnost krachu poskytovatele), ○ nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik, ○ obtížně kvantifikovatelné přínosy, 	<ul style="list-style-type: none"> ○ obtížné udržení světové úrovně, ○ odpovědnost za oblast a její řízení, ○ nutnost investic do oblasti a do lidských zdrojů, ○ riziko stagnace oblasti

Z výše uvedené tabulky máme dojem, že výhody a nevýhody outsourcingu jsou v rovnováze. Jak tuto rovnováhu porušit, aby převládaly výhody?

Výběr spolehlivého smluvního partnera nám pomůže zajistit výhody a eliminovat nevýhody plynoucí z outsourcingu. Na prvním místě je nutné si vždy důkladně zvážit, zda je vůbec nutné k outsourcingu určitého projektu přistoupit.

⁷ VOŘÍŠEK, J., a BRUCKNER, T., *Outsourcing IS/IT z hlediska zadavatelského podniku*
http://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/1998_Outsourcing_IS.htm

V neposlední řadě nesmíme opomenout skutečnost, že nákladová stránka by neměla být rozhodujícím elementem, ale spíš kritériem pro výběr partnera.⁸

1.3.2 JAK VYBRAT SMLUVNÍHO PARTNERA

Outsourcing je dlouholetým smluvním vztahem, mezi poskytovatelem a klientem, proto si musíme svého smluvního partnera velice pečlivě vybírat. Před výběrem smluvního partnera je dobré mít reference na poskytovatele služeb. Většina společností se pro outsourcing rozhoduje z důvodu snížení nákladů a vylepšení finančních ukazatelů, proto je pro výběr poskytovatele jednou z hlavních podmínek cenová nabídka.

Každý rozumný klient si musí být vědom toho, že tento ukazatel je velice rizikovým prvkem.

- Nízká cena může být výsledkem špatného stanovení ceny ze strany dodavatele. Dodavatel špatně odhadl své náklady na zjištění činnosti. Při špatně nastavené ceně z tohoto důvodů hrozí riziko, že služby budou poskytovány ve špatné kvalitě, činnost dodavatele bude ztrátová.
- Nízká cena ze strany dodavatele může být stanovena úmyslně. Dodavatel vyhraje výběrové řízení, podepíše dlouhodobou outsourcingovou smlouvu. V průběhu smluvního období však svou cenu navýší. Toto povede ke zvýšení nákladů klienta.

Dalším z ukazatelů pro výběr partnera je schopnost a ochota dodavatele, poskytovat klientovi přehledy o poskytované činnosti. Klient musí kontrolovat náklady, mít k dispozici aktuální reporty, aby mohl včas reagovat na změny kvality služeb, na rychlost poskytované služby a změnu ceny poskytované služby.

Pokud se k tomuto dodavatelská firma není ochotna smluvně zavázat, nedoporučuje se s ní smlouvu uzavírat. Kontrolou se sice zvyšují náklady na administrativu, ale neztrácí se možnost kontroly nad poskytovanými službami.

⁸ Srov. DVORÁČEK, J., TYLL, L., Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, interní zdroje VŠCHT

1.4 HLAVNÍ A PODPŮRNÉ ČINNOSTI

Každá organizace má svůj hlavní pracovní proces (core-bussines), který vytváří hlavní produkt a přináší zisk. Hlavní pracovní proces není jediným v organizaci.

Hlavní pracovní proces, aby byl ziskovým a provozovaný na profesionální úrovni, potřebuje k zajištění své činnosti podpůrné procesy (non-core bussines). Podpůrné procesy zatěžují hlavní činnost organizace svými provozními náklady.

Podpůrným procesem může být každá činnost, která nesouvisí s hlavním pracovním procesem. Většina podpůrných činností je z oblasti služeb. Právě služby potřebné k zajištění hlavní pracovní činnosti nejvíce zatěžují společnost a to v položce provozních nákladů. Je třeba tyto činnosti koordinovat, zajišťovat jejich plynulost a efektivnost

Pro každou organizaci mohou být podpůrné činnosti jiné. Obecně můžeme říct, že mezi podpůrné činnosti může patřit.

- Stravování.
- Logistika.
- Informatika.
- Údržba a opravy majetku.
- Doprava.
- Mzdová a účetní agenda.
- Úklid prostor.
- Zajišťování ostrahy objektů, atd.

1.5 OUTSOURCING V ČESKÉ REPUBLICCE

Outsourcing v České Republice zažívá v posledních dvaceti letech velký rozmach. Využívání outsourcingu ročně vzrůstá o desítky procent.

Outsourcing je nejčastěji využíván v oblasti informačních technologií, logistice, ostrahy objektů, oprav a údržby majetku a provozního zařízení. Další oblastí poskytování outsourcingových služeb je stravování.

Naše společnost například využívá služeb KPMG Česká republika, s.r.o., tato společnost poskytuje účetní služby.

Outsourcing nyní využívá asi polovina organizací zaměstnávajících více než tisíc zaměstnanců, nejvíce je outsourcing využíván ve finančním sektoru. Během posledních pěti let došlo ke zdvojnásobení podílu organizací, které využívají outsourcing,

„Outsourcing se bude nejrychleji rozšiřovat ve společnostech, které zaměstnávají méně než sto zaměstnanců. Outsourcing ve firmách je logickým využíváním výhod trhu služeb. Outsourcing ušetří firmě nemalé náklady, které může investovat do svého hlavního předmětu podnikání, kterým může být třeba outsourcing v jiné oblasti.“⁹

O služby našich outsourcingových společností je zájem i v zahraničí, neboť čeští zaměstnanci mají jazykové i profesní znalosti. České společnosti mohou konkurovat na zahraničním trhu jak cenami, tak zkušenostmi a kvalitou práce.

1.6 BUDOUCNOST OUTSOURCINGU

Současná ekonomická krize měla i své pozitivní dopady. Donutila podnikatelské subjekty k revizi všech firemních procesů. Manažeři museli provádět nutné úspory nákladů. Manažeři i firmy byli přinuceni k efektivnějším výkonům ve všech sférách podnikání. Museli rychle reagovat na změny, přicházet stále s novými nápady, jak v době krize obstát ve velice tvrdém konkurenčním prostředí.

Právě v době krize se potvrdilo, že outsourcing je pro organizace jedním z hlavních nástrojů, jak snížit náklady a zkvalitnit služby. Je možné říct, že outsourcing zaznamenává zatím svůj největší rozmach a určitě jeho využívání má budoucnost. Jeho výhody byly prověřeny v těch nejtěžších hospodářských podmínkách.

⁹ *IT outsourcing u nás.* <http://webzine.petrheller.info>.

2 VEOLIA VODA¹⁰

Veolia Voda považuje outsourcing za vyšší formu partnerství. Veolia Voda je největší společnost na českém vodohospodářském trhu. V České republice působí od roku 1996. Hlavní činností skupiny Veolia Voda je poskytování služeb v oblasti výroby a distribuce pitné vody a odvádění a čištění odpadních vod. Společnosti skupiny Veolia Voda pracují na principu provozního modelu.

Provozní model umožňuje městům a obcím přenechat zodpovědnost za činnost spojenou s výrobou a distribucí pitné vody, sběrem a odkanalizováním odpadních vod a službami zákazníkům, profesionální firmě. Při uplatňování provozního modelu, obce neztrácejí rozhodovací právo o strategických otázkách, jako je výše vodného a stočného, opravy, investice a údržba provozního zařízení.

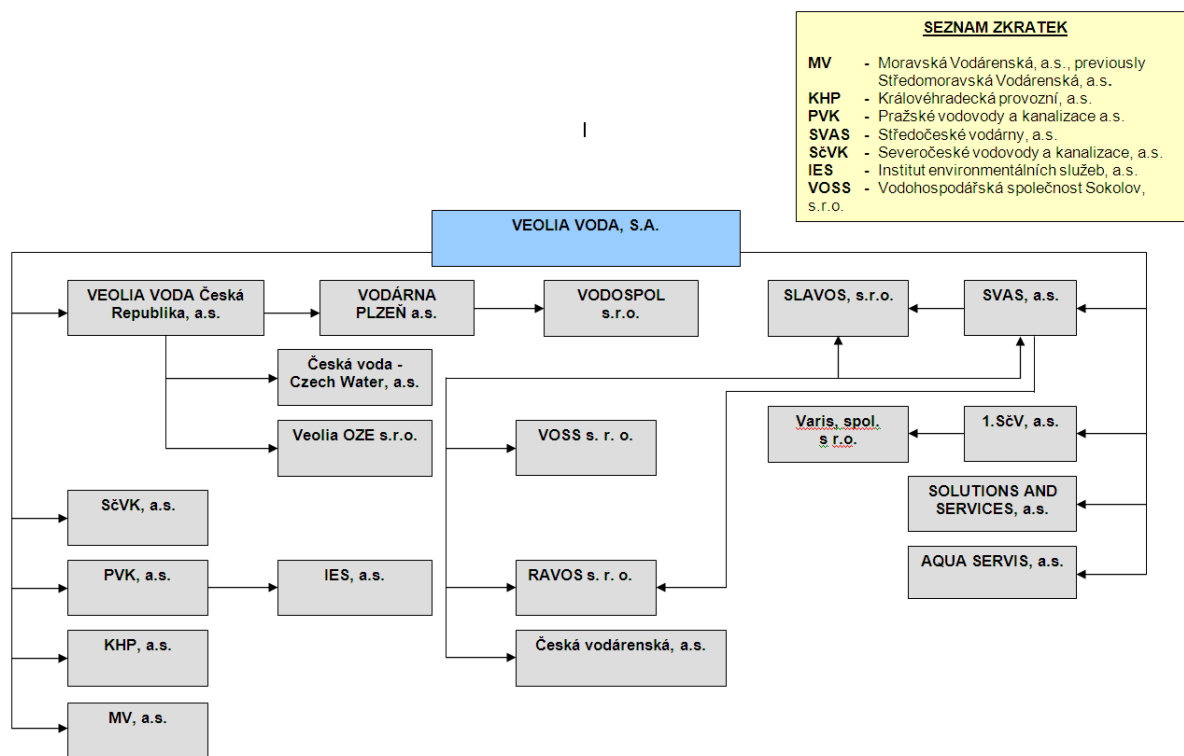
V rámci skupiny Veolia Voda.

- Je zajištěno zásobování pitnou vodou pro 4 mil. obyvatel.
- Pracuje 5 500 zaměstnanců.
- Společnosti patřící do skupiny dosahují 13.5 mld. Kč roční obrat.
- Jednotlivé společnosti zabezpečují provoz.
 - 22 329 km vodovodních sítí.
 - 11 708 km kanalizačních sítí.
 - 168 provozovaných úpraven vody.
 - 435 provozovaných ČOV.

Do skupiny Veolia Voda patří společnosti, viz obrázek č. 1 strana 18

¹⁰ www.veoliavoda.cz

OBRÁZEK 1- DIAGRAM SPOLEČNOSTÍ VEOLIA VODA¹¹



2.1 PRAŽSKÉ VODOVODY A KANALIZACE, A.S.¹²

Akciová společnost Pražské vodovody a kanalizace (dále také „PVK“) vznikla 1. dubna 1998. PVK je právním nástupcem státních podniků Pražské vodárny a Pražské kanalizace a vodní toky.

Hlavní činností Pražských vodovodů a kanalizací, a.s. jsou:

¹¹ Interní zdroje CVCW

¹² Interní zdroje PVK

- Získávání a úprava vody.
- Distribuce pitné vody.
- Odvádění odpadních vod.
- Čištění odpadních vod.

V roce 2001 se Pražské vodovody a kanalizace, a.s. staly dceřinou společností skupiny Veolia Voda. PVK jsou provozovatelem vodovodní a kanalizační sítě, které jsou majetkem města Prahy a Sdružení obcí, a.s.

Jak bylo uvedeno výše, v rámci skupiny Veolia Voda je uplatňován provozní model, jehož smysl spočívá v tom, že vodárenská infrastruktura zůstává v majetku obcí a měst. Tento model je uplatňován i v Hlavním městě Praze (dále také „HMP“). Mezi HMP a provozovatelem PVK je uzavřena smlouva o provozování vodohospodářského majetku. Ze smlouvy jasně vyplývá, že se provozovatel zavazuje vodohospodářský majetek nejen provozovat, ale také udržovat a opravovat. A právě celkové zajišťování oprav a údržby vodohospodářského majetku, zatěžuje hlavní činnost PVK, svou časovou a finanční náročností.

2.2 ČESKÉ VODA – CZECH WATER, A.S¹³.

Společnost Česká Voda – Czech Water, a.s, (dále také „CVCW“) vznikla 1.1.2007, vyčleněním středisek údržby a speciálních služeb z Pražských vodovodů a kanalizací, a.s. Hlavní činností CVCW je poskytovat služby elektroúdržby, činnosti telemetrie, strojní údržby, stavební údržby, měření na vodovodní síti a dopravní služby.

Česká Voda - Czech Water, a.s. je společností působící v oblasti vodohospodářských zařízení pro úpravu a distribuci pitné vody, odvádění a čištění odpadních vod. Společnost zajišťuje komplexní dodávky technologických celků, včetně jejich údržby, oprav a servisu. Profesionální přístup a kvalita služeb je garantována odbornou kvalifikací pracovníků a dlouholetou praxí v oboru.

¹³ Interní zdroje CVCW

Hlavní činností společnosti Česká Voda – Czech Water, a.s., je poskytování služeb v oblasti.

- Oprav a údržby vodohospodářských zařízení.
- Oprav a montáže měřidel.
- Revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení.
- Měření a diagnostiku na síti.
- Dopravy.

3 PROCES ZEŠTÍHLENÍ

„Mezi současné trendy moderního managementu podniku patří využívání takových metod řízení, které se orientují na maximální pružnost organizace při současné minimalizaci plýtvání času a zdroji. Hovoříme o tzv. „Lean Managementu“, neboli managementu štíhlé organizace nebo také zeštíhlování.“¹⁴

Vedení PVK si začalo zcela jasně uvědomovat, že jeho hlavní činností je výroba, distribuce pitné vody a čištění odpadních vod. Tato hlavní činnost je velice rozsáhlá, náročná na kvalitu, zařízení, čas a zaměstnance.

PVK mělo i svou v tehdejší době zbytnou údržbu, která své služby poskytovala bez výrazného vedení, bez plánů a vize do budoucna. Zatěžovala hlavní činnost vysokými provozními náklady, které byly pokrývány z hlavní činnosti.

Nedílnou součástí každého vyspělého podniku je moderní způsob zajišťování údržby a oprav výrobního zařízení, budov a pracovních prostor, které se následně odráží na kvalitě poskytování služeb v rámci hlavní činnosti.

K dosažení požadované kvality, bylo nutné stanovit cíle, kterých je třeba dosáhnout.

- Údržba zařízení, které slouží k hlavní činnosti na takové úrovni a v takové míře, aby byl zajištěn bezporuchový chod při výrobě pitné vody, odkanalizování a čištění odpadních vod.
- Dosažení maximální efektivity výroby minimalizací provozních nákladů a tím k zamezení výpadků ve výrobě a tržbách.
- Hospodárného využití peněžních prostředků, zajištění dostatečné životnosti zařízení.

Výše jmenované cíle, kladou velký důraz na údržbu jednotlivých zařízení, potažmo na celý systém údržby. Špatným seřízením zařízení, vznikají energetické ztráty, ztrátami na produkci a distribuci narůstají provozní náklady.

Systém údržby musí být nastaven tak, aby činnost údržby směřovala k hospodárnosti, spolehlivosti a výkonnosti. Je nutné, systém údržby přeměnit tak, aby se zaměřoval na příčiny problému a aby byly eliminovány všechny činnosti, které nepřinášejí požadovanou hodnotu.

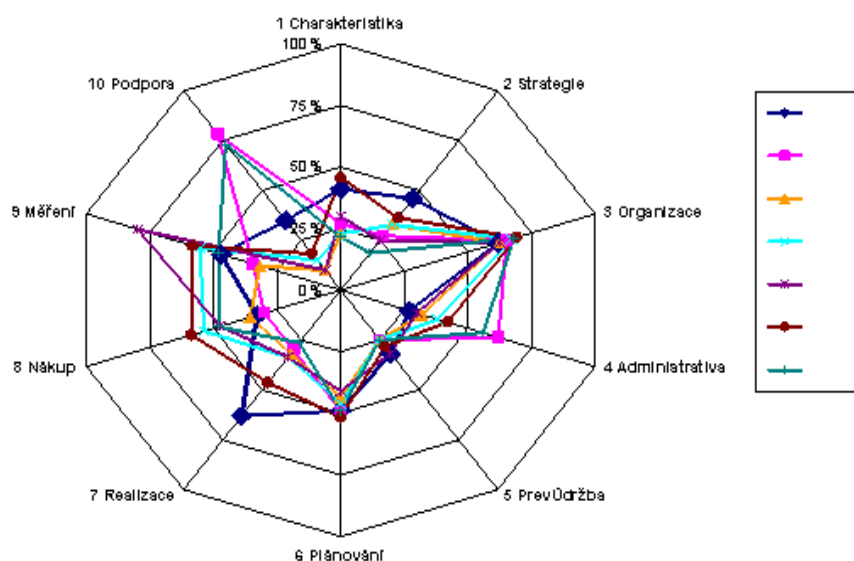
¹⁴ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L., Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, interní zdroje VŠCHT.

3.1 ROZHODOVÁNÍ

Před rozhodnutím o konkrétní podobě vyčlenění údržby bylo potřeba provést analýzu prostředí, naplánovat očekávané cíle, neboť projekt vyčlenění údržby bude mít vliv na hospodářský výsledek celé skupiny Veolia Voda. V první řadě bylo potřeba zjistit výkonnost údržby v rámci skupiny Veolia Voda. V souvislosti s optimalizací procesu údržby v rámci skupiny Veolia Voda byl proveden v roce 2005 'Benchmarking'¹⁵ všech filiálek v České republice.

Bylo hodnoceno celkem 7 vodárenských provozních společností rozdílných jak velikostí, počtem zásobených obyvatel, rozlohou provozované oblasti, obratem, zaměstnanci atd. což tvoří dobrý reprezentativní vzorek spektra různorodých společností. Výsledky byly presentovány formou paprskového grafu.

OBRÁZEK 2 PAPRSKOVÝ GRAF VÝSLEDKY BENCHMARKINGU¹⁶



Z výsledků jednoznačně vyplývá, že je poměrně velký prostor pro komplexní optimalizaci celého procesu, který se zabývá správou a údržbou majetku v jakékoli vlastnické formě. V některých oblastech klesá úroveň hodnocení na 25%. V zásadě

¹⁵ 'Benchmarking' je metoda porovnání výkonnosti organizace s jinými, stejně zaměřenými – je to základní prostředek pro objevení a řešení neefektivností a ztracených příležitostí

¹⁶ Interní zdroje CVCW

je nezbytné v této oblasti zavést procesní řízení s určitou mírou centralizace odpovídající organizačním a personálním možnostem jednotlivých společností. Původně byly navrhovány dvě varianty řešení.

První varianta, bylo řešení zkvalitnění podpůrných činností formou reengineeringu. Druhá varianta, bylo zabezpečování služeb formou outsourcingu.

Po řádné dokumentaci potřebných informací a dat, proběhla jejich podrobná analýza a na základě výstupů z analýzy bylo rozhodnuto, že z údržby vyčleněné z PVK bude založena nová dceřiná společnost - Česká Voda – Czech Water, a. s.

Vyčlenění bylo nejvhodnějším řešením, původně zamýšlený reengineering by nepřinesl požadovaný efekt.

Reengineering je zaměřen především na „*Procesy – nikoli organizace či útvary – jsou předmětem reengineeringu. Podniky neprovádějí reengineering svých útvarů či výroby, provádějí reengineering práce, kterou lidé v těchto útvarech vykonávají.*“¹⁷

Záměrem nebyla jen změna procesů v PVK, ale zeštíhlení této společnosti a zajištění podpůrných činností pro výrobu a distribuci pitné vody, odkanalizování a čištění odpadních vod v rámci celé skupiny Veolia Voda. Očekáváním byl hospodářský přínos pro celou skupinu. Toto vše mohla splnit jen nová společnost, založená na přesném plánování všech procesů.

Cílem bylo vytvoření nové, profesní organizace, která bude své profesionální služby poskytovat společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s. a později všem společnostem skupiny Veolia Voda na území České republiky.

3.2 CÍL PROJEKU

„*Projekt – specifický způsob dosažení změny, dočasná aktivita, která sjednocuje a organizuje úsilí různých odborností, vynaložené na vytvoření jedinečného záměru (zpravidla produktu nebo služby). Jde o nerutinní, neopakovatelný jednorázový úkol se specifickými časovými a nákladovými cíli.*“¹⁸

¹⁷ VEBER, J., *Management, základy, prosperita, globalizace*, s. 345

¹⁸ tamtéž, s. 601

Projekt byl co do rozsahu a činností v rámci skupiny Veolia Voda ojedinělý. Cílem projektu bylo zajištění plynulých technických, údržbářských a dopravních služeb při správě a údržbě majetku.

Dceřiné společnosti od nově vzniklé společnosti očekávaly:

- Profesionální služby od profesionální firmy zabývající se jen a jen údržbou.
- Že řízením procesů dojde k efektivnímu využití pracovní doby a optimalizaci prováděných činností.
- Že se dceřiné společnosti se budou plně soustředit na svůj „core bussines“
- Že se dceřiné společnosti budou více flexibilní, neboť se nebudou zabývat tak náročnou činností, jako je komplexní řízení údržby
- Že díky profesionálnímu řízení procesů dojde k optimalizaci nákladů a tím k lepším hospodářským výsledkům v rámci celé skupiny Veolia Voda.

Od vzniku nové společnosti se očekávalo nejen zvýšení možných tržeb v rámci skupiny Veolia Voda, postupným pohlcováním drobné konkurence, zvýšení tržeb od externích odběratelů, ale také zvýšení zisku prostřednictvím zefektivnění prováděných činností a využití vzniklých synergických efektů (společná call centra, společný nákup materiálu...)

Aby byla práce na projektu úspěšná, bylo potřeba stanovit:

- stanovení právního rámce společnosti
- hloubku outsourcingových služeb,
- ekonomický model nové společnosti,
- analyzovat okolní prostředí a rizika
- organizační strukturu
- nastavení procesů

3.3 STANOVENÍ PRÁVNÍHO RÁMCE

Vzhledem k velikosti vznikající společnosti a záměrům do budoucna, kde by se mělo jednak uvažovat o rozšíření poskytovaných služeb nejen v rámci PVK, ale i v rámci dalších dceřiných společností Veolia Voda a k tomu, že společnost bude zpracovávat zakázky nejen v rámci Veolia Voda, byla navrhována forma akciové společnosti spadající přímo pod Veolia Voda.

3.4 STANOVENÍ HLOUBKY SLUŽEB

Před realizací celého projektu je nutné jasně definovat činnosti, které byly v PVK zajišťovány prostřednictvím následujících organizačních jednotek.

- Středisko strojní údržby
- Středisko stavební údržby
- Středisko elektroúdržby a telemetrie
- Středisko dopravy a mechanizace
- Středisko montáže vodoměrů
- Oddělení oprav vodoměrů
- Oddělení diagnostiky a měření

Seznam základních činností, které uvedená střediska vykonávala v rámci PVK je v příloze.

3.5 EKONOMICKÝ MODEL NOVÉ SPOLEČNOSTI

V souladu se vznikem nové společnosti se očekávalo, nejen zvýšení možných tržeb v rámci skupiny, ale také zvýšení zisku prostřednictvím optimalizace prováděných činností a využití vzniklých synergických efektů.

Před vznikem společnosti se bylo třeba jasně definovat počáteční financování společnosti, naplánovat předpokládaný hospodářský výsledek, začlenění společnosti do skupiny Veolia Voda, stanovit rizika, která jsou s outsourcingem spojená a analyzovat konkurenční prostředí v oboru.

3.5.1 MAJETEK SPOLEČNOSTI

Původní kapitál společnosti byl jeden milión korun českých, proto bylo rozhodnuto o odkoupení majetku PVK dle platných právních předpisů. Hodnotu majetku určil znalec stanovený soudem.

3.5.2 CASH FLOW

Společnost PVK i nově vznikající společnost Česká Voda – Czech Water, a.s. jsou součástí skupiny Veolia Voda, předpokládalo se v prvních letech zavedení cash pooling¹⁹.

Tímto byl eliminován problém cash flow nové firmy v začátcích její činnosti.

3.5.3 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

Hlavním zdrojem tržeb společnosti budou výnosy za služby v rámci zajišťování údržby na vodohospodářském majetku. Dalším zdrojem bude pronájem aut a mechanizace, diagnostika měření na síti a tržby za služby obslužných prací v oblasti vodoměrů.

Očekává se, že dojde k hospodárnějšímu využití dopravních prostředků a mechanizace a tím k dalším úsporám v budoucích letech. Stejně tak se očekává optimalizace pracovních míst související se zlepšením procesních vazeb v rámci firmy.

- ¹⁹ Cash pooling je metoda optimalizace vedení podnikových účtů, kterou dochází na denní bázi ke konsolidaci zůstatků na podnikových účtech. Tedy všechny zůstatky, ať už kladné či záporné, se převádějí na jeden tzv. master účet a teprve z něho se kalkulují úroky. Podnik tak nezatěžuje úroky z kontokorentních úvěrů, poněvadž záporné zůstatky na jednom účtu jsou obvykle vyrovnány přebytkem na jiném účtu. Dalším plusem je rychlá a kvalitní kontrola cash flow za celou skupinu, resp. podnik.

V budoucnu by zdrojem výnosů měly být tržby nejen ze zakázek s PVK, ale i s ostatními členy skupiny Veolia Voda a externími zákazníky.

Tabulka 2- Předpokládaný hospodářský výsledek CVCW 2007²⁰

Výnosy	mil.Kč	Náklady	mil.Kč
Opravy a údržba v rámci provozovatelské smlouvy	172,5	Materiál	54
Opravy majetku	2	Pohonné hmoty	25
Údržba majetku	37	Energie	1
Opravy a údržba (Káraný a Želivka)	43	Opravy majetku CVCW	11
Externí zakázky	50,1	Externí subdodávky	120
Náhradní zásobování vodou	10,3	Ostatní služby	10
Doprava (nákladní, speciální, osobní)	113	Osobní náklady	109,5
Pronájmy dopravních prostředků a mechanizace	40	Ostatní (pojistné, daňové náklady, poplatky.)	13
		Odpisy	47
Celkem	467,9	Celkem	390,5

3.6 ANALÝZA OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ

Před založením nové společnosti je třeba provést analýzu okolního konkurenčního prostředí. Jedním z nástrojů analýzy okolního prostředí je Porterův pětifaktorový model prostředí, který určuje působení sil na trhu v daném odvětví (noví konkurenti, dodavatelé, odběratelé, rivalita mezi stávajícími organizacemi, vyjednávací síla zákazníků atd.)

²⁰Interní zdroje CVCW

Počet významných zákazníků - významnými zákazníky jsou zejména společnosti skupiny Veolia Voda, kterým se vyplatí zajistit předmětné služby externím způsobem. V dalších letech je uvažováno se vstupem zákazníků mimo společnost Veolia Voda.

Počet a význam dodavatelů: Vzhledem k tomu, že společnost bude využívat výhody síly nadnárodní skupiny Veolia Voda, nejsou očekávány v chování dodavatelů změny k horšímu. S rostoucí silou skupiny lze předpokládat lepší postavení CVCW na trhu.

Hrozba substitutů: Existuje omezený počet substitutů – setrvalý stav.

Hrozba vstupů: Začínající konkurenti mají v odvětví malou šanci. Vysoká náročnost na know-how, kapitálová náročnost.

Konkurenční rivalita: Plnohodnotný konkurent v daném segmentu neexistuje.

Celou analýzu silně ovlivnily aspekty přirozeného monopolu, silné nadnárodní společnosti, prakticky stabilně rozděleného trhu a vysokých bariér vstupu do odvětví. Nicméně služby poskytované prostřednictvím CVCW mohou být dodávány stovkami jiných společností, samozřejmě ne v celém rozsahu a za stejných podmínek.

Bez vlastní aktivity a případná liknavost, či spoléhání se na silné partnery, by mohlo vést k naprosto odlišným výsledkům reality od plánovaných cílů.

3.6.1 RIZIKA

Jde o projekt, který v rámci skupiny Veolia Voda, ještě nikdy nebyl v tak velkém rozsahu zpracován, je zřejmé, že bude čeleno řadě rizik, které by mohly úspěšnou implementaci outsourcingu ohrozit. Obecně v rámci outsourcingu hrozí následující rizika.

- Ztráta kontroly nad činností.
- Výsledky neodpovídají nákladům.
- Obavy z nekvalitní práce.
- Negativní názor na outsourcing ze strany zákazníků.
- Obavy z úspěšného dotažení činnosti do konce.
- Vznik závislosti na dodavateli.
- Riziko podvodného jednání dodavatele.
- Dodavatel nemá potřebné zkušenosti.

- Obava z prozrazení obchodního tajemství.
- Řízení dodavatele je časově náročné.

Řada těchto obecných rizik, jako jsou ztráta kontroly nad činností, vznik závislosti na dodavateli, dodavatel nemá potřebné zkušenosti a obava z prozrazení obchodního tajemství, nejsou riziky v rámci outsourcingu skupiny Veolia Voda.

Na základě definování hlavních rizik, bylo evidentní, že je třeba přesně vymezit partnerský vztah mezi poskytovatelem a klientem, vztah, kde oba budou pocítovat stejnou zodpovědnost k druhé, smluvní straně. Sepsat kvalitní outsourcingovou smlouvu. Smlouva musí jasně definovat vztahy mezi klientem a poskytovatelem a připravit možná řešení případných nejasností. Při návrhu outsourcingové smlouvy bylo postupováno dle ČES EN 15 221, která poskytuje manažerům jasné definice, sjednocenou terminologii a ukazuje, jak outsourcingovou smlouvu připravit.

3.7 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CVCW

Pro formování organizační struktury je určující seskupení činností, výrobků, zákazníků, atd. Pro malé a střední podniky se většinou používá funkční struktura.

„Funkční struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit.“²¹

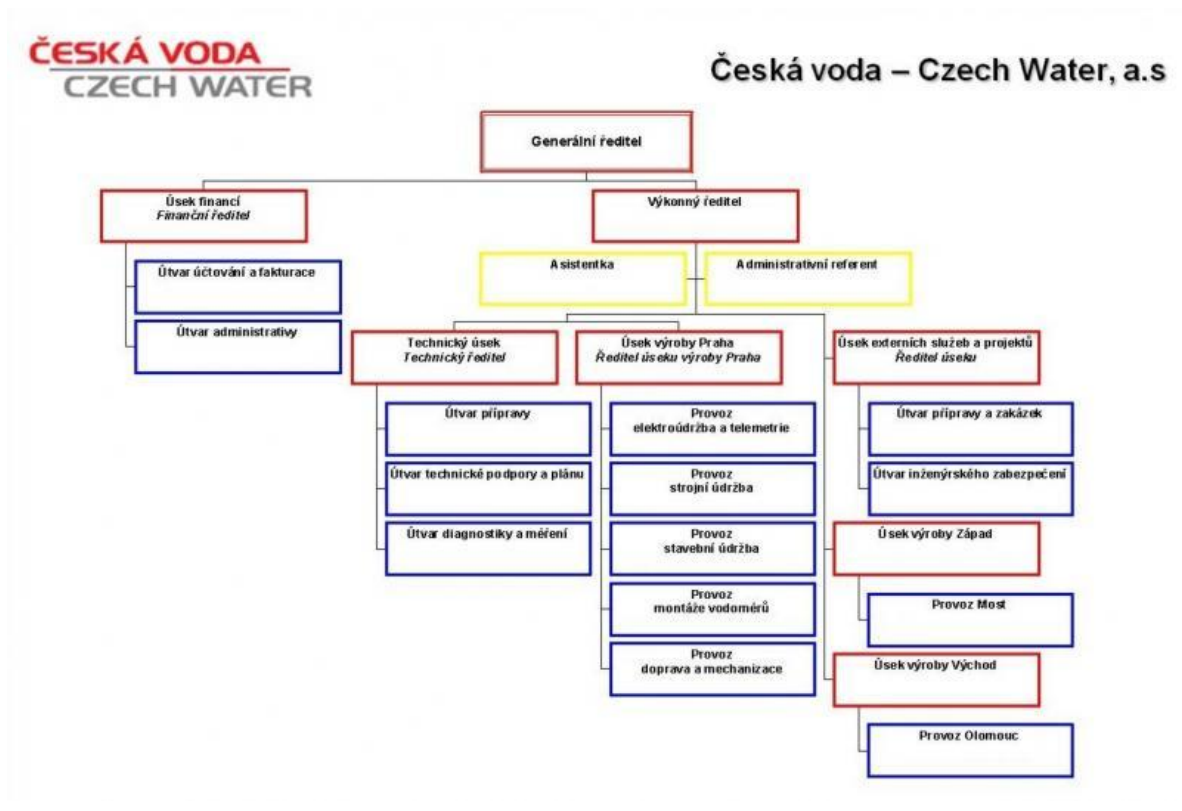
Výhody funkční struktury vyplývají z její podstaty.

- Efektivnější využívání zdrojů, neboť seskupení stejných a podobných činností umožňuje společné řešení problémů a efektivní využívání zařízení.
- Rozvoj kvalifikace pracovníků, využíváním specializovaných školení, pracovníci si navzájem vyměňují znalosti.
- Strategická rozhodnutí jsou prováděna na úrovni vrcholového vedení, které koordinuje a kontroluje celou činnost.

²¹ VEBER, J., *Management, základy, prosperita, globalizace*, s. 132

- Stejná kvalifikace uvnitř skupiny umožňuje koordinaci a výměnu informací, což zvyšuje pocit kolegiality. Je zde využíváno týmové práce.

OBRÁZEK 3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CVCW²²



3.7.1 SWOT ANALÝZA CVCW

SWOT je typem analýzy stavu firmy z hlediska jejich silných a slabých stránek. Společnost, aby mohla eliminovat ohrožení, musí znát své slabé stránky, aby mohla efektivně realizovat příležitosti, musí znát své silné stránky.

²² www.cvcw.cz

OBRÁZEK 4 - SWOT ANALÝZA CVCW

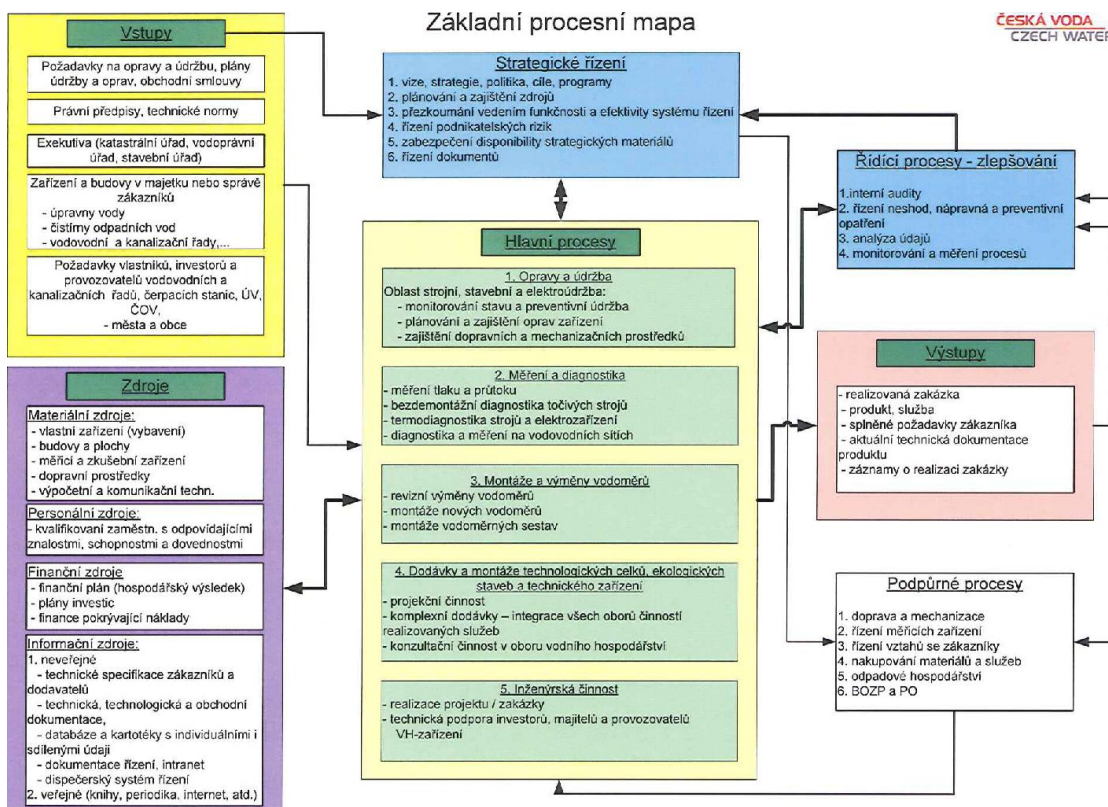
S (<i>Strenghts – silné stránky</i>)	W (<i>Weaknesses – slabé stránky</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - významné know-how a silné provozně technické zázemí - Výhoda vyplývající z pozice silné nadnárodní společnosti při vyjednávání cen a podmínek dodávek (pozice silného a významného zákazníka) - Relativně nízká vyjednávací síla zákazníků - Relativně nízká vyjednávací síla dodavatelů - Relativně nízká hrozba vstupů do odvětví - Prakticky neexistující substituty - Náskok před konkurencí ve spolupráci při vývoji a ověřování nových technologií 	<ul style="list-style-type: none"> -Povědomí o CVCW je méně výrazné - Relativně vysoký věkový průměr zaměstnanců vyvolává potřebu řešení jejich náhrady při odchodu do důchodu -Nedostatek technicky vzdělaných zaměstnanců -Silná závislost na provozovatelských společnostech
O (<i>Opportunities – příležitosti</i>)	T (<i>Threats – hrozby</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Trvale zvyšující se trend poptávky po nabízené službě -Rozsáhlá síť provozovatelských společností, kde by CVCW mohla zajišťovat údržbu - Ekonomická síla zákazníků -Využití specifických znalostí zaměstnanců CVCW při získávání zakázek v rámci investičních akcí správců a vlastníků vodovodů a kanalizací -Využívání znalostí moderních technologií 	<ul style="list-style-type: none"> ekonomická krize vypovězení outsourcingové smlouvy

3.7.2 NASTAVENÍ PROCESŮ V CVCW

Každá společnost, která se chce uplatnit na trhu, nemůže pracovat bez správně nastavených firemních procesů. Procesy zefektivňují manažerské řízení společnosti. Jasně vymezení procesů ve firmě je velice důležité.

„Každý člen procesní organizace by měl být schopen odpovědět na následující otázky: Součástí jakého procesu jsem? Dokážu ten proces stručně popsat? Co je cílem? Jakou přidanou hodnotu přináší? Jak já osobně přispívám k vytváření této hodnoty? Jak přispívají ostatní, kdo s námi pracuje?“²³

OBRÁZEK 5- ZÁKLADNÍ PROCESNÍ MAPA CVCW²⁴



Pracovníci byli z PVK zvyklí na postup vyřizování požadavků jednotlivých provozů jen pro interní potřebu. Interní objednávky vyřizovali zcela rutinně, jejich výsledky nebyly měřeny a nebylo od nich požadováno zajistit zisk organizační jednotky. S přechodem do nové společnosti se museli naučit pracovat ve zcela jiném

²³ VYSKOČIL, K., V., ŠTRUP, O., a PAVLÍK, M., Facility Management and Public Private Partnership, s. 54

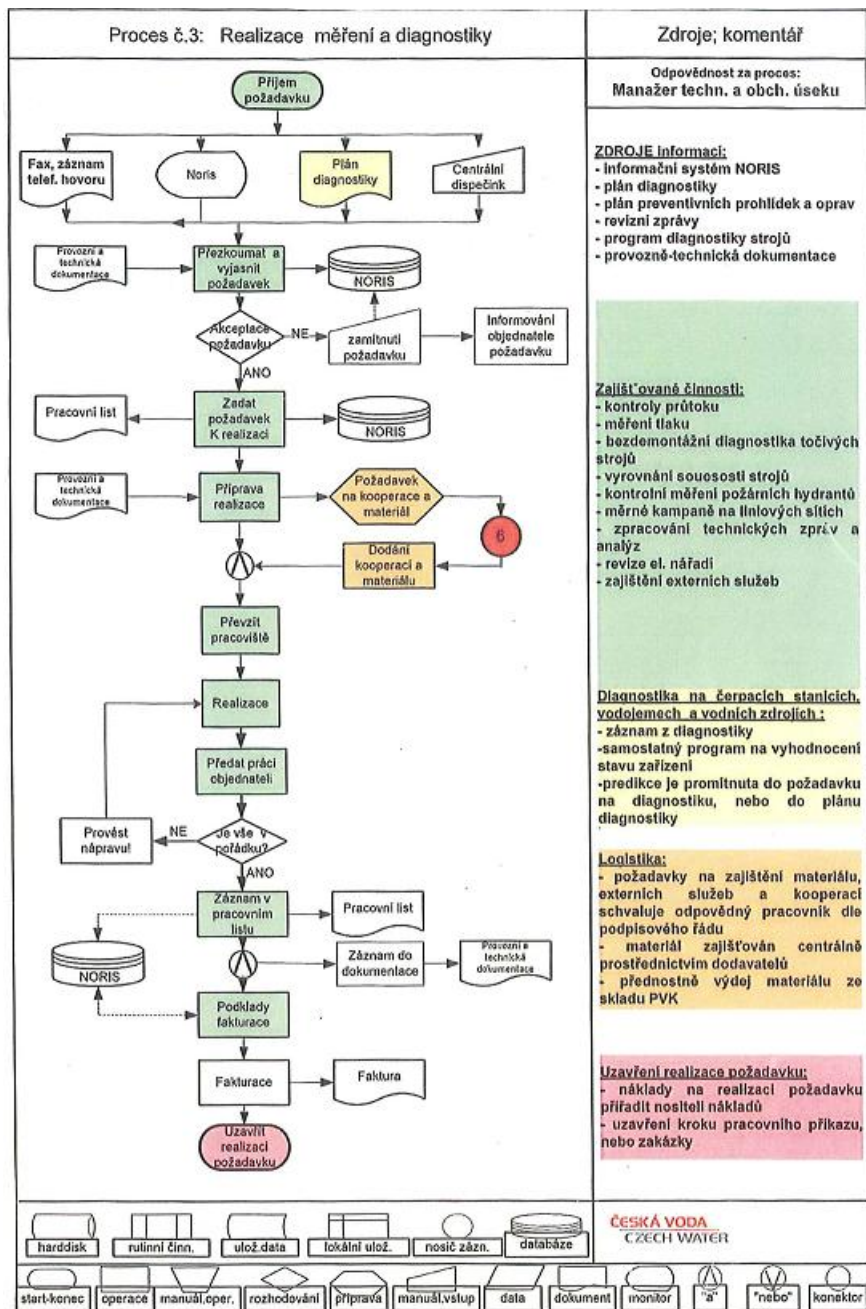
²⁴ Interní zdroje CVCW

a tvrdším režimu, s přesně daným postupem. Aby všichni pracovníci věděli jak postupovat při zpracování, dříve interní, nyní externí objednávky byl vypracován postup realizace objednávky z PVK. Všichni pracovníci musí přesně vědět, jak postupovat viz obrázek č. 5 strana 34.

Velký význam na rychlosti zpracování objednávky mezi PVK a CVCW má využívání jednotného informačního systému Helios Green. Vše probíhá elektronicky, objednávky od PVK se automaticky přenáší do informačního systému poskytovatele CVCW a naopak.

Díky jednotnému informačnímu systému jsou výstupy , analýzy a reporting v krátké době k dispozici jak pracovníkům CVCW, tak pracovníkům PVK. Informace jsou každý den aktuální.

OBRÁZEK 6- PROCES REALIZACE OBJEDNÁVKY²⁵



Správně nastavené procesy pracovníkům CVCW přesně ukazují, jak postupovat, což významně urychluje poskytnutí služby a umožňuje efektivní využívání pracovního fondu. Pro management jsou procesy nástrojem pro kontrolu a řízení pracovníků. Poskytovatel služby musí požadavek klienta pochopit, mít dostatek pracovníků a finančních prostředků pro zpracování objednávky.

²⁵ Interní zdroje CVCW

4. HODNOCENÍ EFEKTIVITY OUTSOURCINGU

V rámci projektu zeštíhlení PVK, byla do CVCW transformována jednotka diagnostiky a měření.

Vzhledem k rozsahu celého projektu, bylo nutné přistupovat k jednotlivým činnostem, jako k samostatným projektům. Ke každé vyčleněné činnosti, jako k samostatné podnikatelské jednotce. Vyčleňování jednotlivých útvarů z PVK a jejich transformace do nové společnosti muselo probíhat postupně. Pokud má být nová společnost úspěšná, mít vzdělané, profesně vyspělé pracovníky, kteří pracují s moderními přístroji, nedá se celý projekt uspěchat.

4.1 JEDNOTKA DIAGNOSTIKY A MĚŘENÍ

Výhodou pro poskytování služeb diagnostiky spočívá zejména v odbornosti, zkušenosti a provozní znalosti, v jejich dobré vybavenosti moderní technikou a zejména znalostí prostředí, ve kterém se pohybují, ve znalostech, které vznikly za dlouhá léta v tomto specifickém oboru. Toto vše vytváří jedinečnou know-how jednotky diagnostiky a zároveň unikátní strategickou výhodu v rámci tohoto specifického segmentu trhu.

Jednotka diagnostiky a měření zajišťuje měření a analýzy tlakových poměrů na vodovodní síti, diagnostiku točivých strojů, kontroly požárních vodovodů a revize malého ručního nářadí.

Svou preventivní činností předchází haváriím na vodovodní síti a haváriím točivých strojů. Díky její preventivní činnosti dochází ke snižování úniků vody na vodovodní síti. Správnou diagnostikou nastavení otáčivých strojů, je zajištěn úsporný chod těchto strojů. Dochází ke snižování elektrické energie, mazacích olejů a náhradních dílů.

Činnost jednotky by v budoucnu měla být orientovaná třemi směry. Služby jednotky diagnostiky a měření na vodovodní síti budou v první fázi poskytovány pro PVK. Po zavedení a kontrole procesů, po překonání prvotních překážek, se v druhé fázi činnost jednotky zaměří na odběratele mimo skupinu Veolia Voda. Ve třetí,

konečné fázi, by se jednotka diagnostiky měla zaměřit na poskytování služeb pro ostatní filiálky skupiny Veolia Voda.

4.1.1 POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB

V první fázi, bude jednotka diagnostiky a měření poskytovat níže uvedené služby jen pro PVK. Na základě spolupráce mezi PVK a CVCW se budou nastavené procesy zavádět do reality. Každý proces bude kontrolován, vyhodnocován, upřesňován v případě nesprávně nastaveného procesu, budou navrhována nová řešení.

Služby zajišťované jednotkou diagnostiky a měření.

Diagnostika točivých strojů – čerpadla, dmyhadla, kompresory, energetické zdroje se řídí ČSN ISO 10816-3, která klasifikuje mohutnost vibrací. Správnou klasifikací vibrace se sníží nepředvídané poruchy strojů, odpadne nutnost preventivního rozebírání strojů, tím se sníží hodiny odpracované v rámci údržby těchto strojů, sníží se spotřeba náhradních dílů a zvýší se životnost stroje. Používané laserové přístroje umožní vyrovnání vibrací s přesností 0,001mm.

Měření tlaku ve vodovodní síti - měření funkce redukčních ventilů v zásobních pásmech, proměřování tlaku v domovních rozvodech, kontroly požárních vodovodů.

V druhé fázi mohou být potenciálními externími zákazníky správci vodohospodářských zařízení, městské části a obce, vlastníci nájemních domů, vlastníci rodinných domů atd. Další nabízená forma spolupráce je spolupráce s investory na opravách a haváriích vodohospodářského majetku

4.1.2 INVESTICE VYVOLANÉ OUTSOURCINGEM

V souladu s transformací jednotky diagnostiky lze očekávat, nejen zvýšení možných tržeb a zvýšení zisku optimalizací prováděných činností, ale i zvýšení

nákladů, v důsledku počátečních investic do nákupu diagnostických přístrojů, vzdělávání zaměstnanců a zvýšené náklady na administrativu v důsledku začleňování jednotky diagnostiky do organizační struktury CVCW.

Nově nakoupené přístroje.

Příložné ultrazvukové průtokoměry

(2x Flexim Fluxus, 3x Controlotron Uniflow 1010)

Pro měření průtoku kapalin bez zásahu do potrubí. Dále slouží ke kontrole stacionárních průtokoměrů (v našem případě většinou indukčních průtokoměrů a mechanických vodoměrů).

Snímače tlaku se záznamem dat

(9x Sewad 20, 6x Sebalog P)

Pro všechna provozní měření tlaku na podzemních hydrantech i vnitřních instalacích. Prověření stížností odběratelů na nízký tlak vody.

Měřidla vibrační rychlosti

(1x Pruftechnik VibXpert, 1x Vibscanner)

Pro měření vibrací točivých strojů – posouzení stavu ložisek a souososti soustrojí čerpadlo – elektromotor (Pokud jsou vibrace vyšší, než přípustné dle normy hledá se příčina).

Mobilní průtokoměr

(1x Seba TDM 10-60)

Pro kontrolní měření průtoku a zbytkového tlaku požárních hydrantů. Dále slouží k měření vypouštěného množství při hydrantových testech (měření vydatnosti řadu nebo sítě v konkrétním místě vypouštěním měřeného množství vody za současného snímání tlaku na okolní síti).

Termokamera

(Fluke Ti55)

Pro pořízení snímků kontrolovaných zařízení v infračerveném spektru viditelné rozložení povrchových teplot. Snímkováním rozvoden vysokého i nízkého napětí lze zjistit nadměrné zahřívání spojů, vodičů nebo součástí a předcházet tak poruchám.

Další použití je pro zjištění tepelných ztrát budov a diagnostiku stavu točivých strojů – rozložení povrchových teplot stroje jako dílčí podklad diagnostiky. Data z těchto měření slouží jako podklady pro zajišťování oprav a údržby na vodovodní síti a na pomocných zařízeních. Včasná diagnostika snižuje riziko úniku vody a riziko havárií, tím je zajištěn plynulý provoz daného zařízení, snižuje se spotřeba náhradních dílů, sníží se počet hodin potřebných k údržbě, zvýší se životnost stroje a předchází se riziku úrazů.

Potřebnou investicí byl i nákup dvou aut vybavených diagnostickými přístroji. Návrh nákupu automobilů byl přijat na základě zvyšujícího se zájmu o služby střediska diagnostiky a potřeby vyšší výkonnosti jednotky diagnostiky.

4.2 POROVNÁNÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ

Přínos celého projektu zajišťování měření diagnostiky formou outsourcingu, můžeme vyhodnotit porovnáním výkonů a nákladů jednotky diagnostiky před vyčleněním z PVK, s vývojem nákladů a výnosů za první dva roky samostatné činnosti.

Ukážeme si, jak se změnila druhy nákladových a výnosových položek a čím byl tento vývoj ovlivněn.

Na základě těchto srovnání budeme schopni posoudit, zda byly cíle projektu splněny a jaké se nabízejí možnosti dalšího rozvoje poskytování těchto služeb.

TABULKA 3 - NÁKLADY A VÝNOSY JEDNOTKY DIAGNOSTIKY²⁶

řádek		rok 2007	plán 2008	rok 2008	rok 2009
1	Preventivní údržba	4 000	5 000	5 878	6 231
2	Údržba pro PS		100	220	820
3	revize, ostatní-služby,				1 100
4	Práce pro dceřiné společnosti VV				3 800
5	Práce pro externí odběratele		20	120	695
6	OSTATNÍ VÝKONY CELKEM	4 000	5 120	6 218	12 646
7	Ostatní materiál	149	200	288	396
8	Palivo+PHM	50	55	70	80
9	Elektrická energie	20	20	20	20
10	Ostatní energie	20	20	20	20
11	MATERIÁL a ENERGIE	239	295	398	516
12	Opravy CVCW	72	40	50	50
13	Opravy pro PVK	2 000	600	400	13
14	Cestovné, reprezentace	52	65	70	70
15	Spoje a poštovné	30	45	40	40
16	Nájemné		210	210	215
17	Práce výpočetní techniky		50	50	50
18	Školení	20	100	300	100
19	Subdodávky				3 409
20	Úklidová služba	20	20	20	20
21	Propagace (J414)		110	100	60
21	Ostatní služby (J415)	80	100	120	150
23	SLUŽBY CELKEM	2 274	1 340	1 360	4 177
24	Mzdy a OON	1 500	2 150	2 235	2 450
25	Sociální a zdravotní pojištění	525	700	784	858
26	Ostatní sociální náklady	30	170	178	220
27	OSOBNÍ NÁKLADY	2 055	3 020	3 197	3 528
28	Odpisy DM	221	690	750	846
29	OSTATNÍ NÁKLADY CELKEM	221	690	750	846
30	NÁKLADY CELKEM	4 789	5 345	5 705	9 067
31	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK celkem	-789	-225	513	3 579

Pokud budeme hodnotit hospodaření střediska diagnostiky, které bylo v roce 2007 součástí organizační struktury PVK, z tabulky č. 3 jasně vyplývá, že položka preventivní údržba i když je vedena jako výkon, nebyla výkonem externím, který přináší zisk, ale byla výkonem interním, z čehož plyne, že celé středisko bylo neziskové.

²⁶ Interní zdroj CVCW

Významným nákladem tohoto střediska byla i položka opravy pro PVK. V této položce byly vykázány i náklady na revize drobného ručního nářadí, které zajišťovalo středisko diagnostiky pro jednotlivé útvary PVK, včetně svého, pomocí externích dodavatelů.

Hodnota odpisů je také velice nízká, což souvisí s malými investicemi do technického vybavení tohoto střediska.

Nákladová položka nájemného je nulová, neboť PVK sídlí ve vlastní budově. Ostatní náklady jsou spojené s režii střediska diagnostiky

Závěrem můžeme říci, že středisko diagnostiky zatěžovalo hlavní činnost PVK celými 100% svých nákladů.

Technické vybavení nebylo obnovováno a platové podmínky zaměstnanců byly těsně pod hranicí průměrného platu v PVK.

4.2.1 EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ PO PRVNÍM ROCE

Plán prvního roku samostatné činnosti, viz tabulka č. 3 strana 39, byl založen na předpokladu, že služby preventivní údržby a preventivního měření na základě outsourcingové smlouvy budou vyšší z důvodu potřeby předcházení nečekaných havárií na stávajícím majetku a vodohospodářských zařízení.

Předpokladem výnosů byla i spolupráce na opravách pro správcovské společnosti. Dalším výnosem by měly být v omezené míře služby pro externí odběratele.

Plán nákladů byl sestaven tak, aby zohlednil nutné investice do diagnostických zařízení, s přibývajícimi zakázkami zvýšenou potřebu pohonných hmot a cestovních výloh.

Náklady na profesní vzdělávání zaměstnanců, byly nutnou investicí do budoucnosti.

Novou položkou nákladů bylo nájemné, jednotka diagnostiky se stala samostatným podnikatelským subjektem, který sídlí v prostorách PVK a musí platit za tyto prostory nájemné.

Jako samostatný podnikatelský subjekt, který má přinášet zisk, musí poskytovat profesionální služby, musí vkládat své finanční prostředky do vzdělávání svých pracovníků.

Pokud porovnáme, plánované výnosy se skutečnými vidíme, že první rok činnosti jednotky diagnostiky, byl proti plánu úspěšný.

O činnost v oblasti preventivního měření a údržby se proti plánu zvýšil zájem. Pracovníci této jednotky spolupracovali nad rámec outsourcingové smlouvy i na opravách pro správcovské společnosti.

Překvapivý byl zájem ze strany externích odběratelů., překročení plánu v této položce bylo 100%.

Proškolení zaměstnanci jednotky diagnostiky mohli zajišťovat revize elektrických spotřebičů a malého ručního nářadí jak pro svou potřebu, tak pro potřeby PVK. Toto se promítlo proti plánu v úspoře nákladů a zvýšením výkonů.

Uspokojování potřeb externích zákazníků vedlo k nákupu nových a moderních přístrojů, informačních systémů a zvýšením nákladů na administrativu.

Zpracování celého administrativního systému bylo velice důležité pro získání certifikátu pro integrovaný systém řízení v souladu s požadavky QMS – ČSN EN ISO 9001:2001 a BOZP – OHSAS 18001:1999.

Bez certifikátu jakosti by společnost nebyla pokládána za profesní a její činnost by ztrácela na významu.

Na základě zvýšené poptávky po službách jednotky diagnostiky a snížení nákladů za externí služby, byl hospodářský výsledek kladný oproti plánovanému zápornému hospodářskému výsledku.

Z výsledků prvního roku činnosti lze předpokládat, že tato jednotka bude v budoucnu zcela samostatná. Svým odborným přístupem si získává důvěru svých klientů. Postupně se rozšiřuje portfolio externích zákazníků.

4.2.2 EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ PO DRUHÉM ROCE

Na základě údajů z tabulky č. 3 ze strany 39 můžeme ve druhém roce sledovat pozitivní vývoj spojený s prohlubováním služeb vyplývajících z outsourcingové smlouvy mezi PVK a CVCW.

Nadále se prohlubuje spolupráce s PVK při opravách pro správcovské organizace. Výkony jednotky se v roce 2009 proti roku 2008 zvýšily ve všech položkách.

Jednotka diagnostiky dokončila zaškolování svých pracovníků pro revizní činnost a je schopna zajistit v plném rozsahu revize malých elektrických spotřebičů, jak pro svou potřebu, tak pro potřeby PVK.

Na základě úspěšné spolupráce v revizní činnosti, PVK i CVCW vypovídají smlouvy externím dodavatelům. Tímto krokem se výrazně snížily náklady na subdodávky (položka opravy pro PVK) a zvýšily výkony jednotky diagnostiky v položce revizí.

Pro PVK se v průměru zajišťuje revize 4000kusů malých elektrických spotřebičů. Pro vlastní potřebu se zajišťuje revize 1000kusů malých elektrických spotřebičů.

Další významnou příležitostí, která kladně ovlivnila hospodářský výsledek, bylo uzavření smluv s dceřinými společnostmi Veolia Voda na poskytování služby v oblasti oprav, ověřování a diagnostice vodoměrných zařízení.

Některé finanční údaje byly záměrně upraveny z důvodu ochrany obchodního tajemství společnosti.

4.3 MOŽNOSTI ROZVOJE

Byly překonány administrativní problémy se zaváděním procesů do reality. Další problémem, který musel být překonán, byl nedostatek pracovníků jednotky diagnostiky. Byli přijati dva noví pracovníci. Technické vybavení jednotky diagnostiky bylo modernizováno.

V důsledku efektivního využívání pracovního fondu a moderní techniky se náklady začínají snižovat. Zvyšuje se výkonnost jednotky.

Revizní činnost se ukázala být činností velice přínosnou, jak pro CVCW, tak pro PVK. Cena za poskytovanou službu je nastavena tak, aby byla nižší, nebo srovnatelná s cenami externích dodavatelů. Takto nastavená cena přináší úspory PVK a zisk CVCW.

Jednou z možností rozvoje poskytování služeb jednotky diagnostiky je zajišťování revizí malých elektrických spotřebičů pro potřeby ostatních filiálek skupiny Veolia Voda.

Nabízejí se dvě varianty rozvoje. První variantou je zajišťování pouze diagnostiky. Druhou variantou je zajišťování služeb diagnostiky včetně revizí drobného ručního nářadí. Přínosy převzetí těchto činností můžeme zhodnotit analýzou možných nákladů a výnosů.

4.3.1 DIAGNOSTIKA PRO FILIÁLKY VEOLIA VODA

Budeme posuzovat tři největší filiálky skupiny Veolia Voda, neboť menší filiálky využívají diagnostiku v malé míře a výsledky by mohly být zkrácené.

TABULKA 4 NÁKLADY NA DIAGNOSTIKU VE SKUPINĚ VEOLIA VODA²⁷

	roční náklady na diagnostiku měření v tis Kč
Filiálka A	3 000
Filiálka B	1 200
Filiálka C	800
Celkové náklady	5 000

Aby jednotka diagnostiky a měření, mohla v plné míře zajistit diagnostiku pro ostatní filiálky skupiny Veolia Voda musela by, přijmou šest nových pracovníků. Pracovníky vyškolit na práci s diagnostickými přístroji. Se vzrůstající administrativou, by bylo potřeba přijmout ještě jednu administrativně technickou pracovníci. Z tohoto důvodu značně vzrostou mzdové náklady.

Dalšími náklady by byly investice do nákupu alespoň dvou nových aut. Nákup automobilů je nutnou investicí k zajištění včasného uspokojení potřeb zákazníků.

Se vzrůstajícími požadavky klientů je nutné počítat s úměrným nárůstem nákladů i v ostatních položkách viz tabulka č. 5. Strana 44

²⁷ Interní zdroje CVCW

TABULKA 5- NÁKLADY CVCW NA PŘEVZETÍ DIAGNOSTIKY

náklady na mzdy 7 pracovníků	2 400
sociální pojištění	840
zdravotní pojištění	192
Celkové náklady na mzdy	3 432
odpisy dvě nová auta	550
PHM	120
materiál	200
školení	200
Spoje	20
Cestovné	40
opravy vlastního majetku	60
ostatní služby	100
Celkové náklady	4 622

Porovnáním nákladů, které ročně vynaloží filiálky na činnost diagnostiky, viz tabulka č. 4 strana 43 a předpokládaným zvýšením nákladů jednotky diagnostiky viz tabulka č. 5 lze říct, že i přes zvýšené náklady, by tato činnost byla zisková.

4.3.2 DIAGNOSTIKA A REVIZE PRO FILIÁLKY VEOLIA VODA

Pokud by jednotka měla převzít diagnostiku i revize, a tuto službu vykonávat na profesionální úrovni, v co nejkratších termínech, musela by přijmout sedm pracovníků pro práce diagnostiky a revizí.

Se vzrůstající administrativou by byla potřeba dvou pracovníků pro administrativně technickou činnost. Příjem devíti pracovníků by značně zvýšil mzdové náklady.

Jako v předchozím případě, bude nutná investice do nákupu diagnostických přístrojů a nákupu minimálně dvou aut.

Předpokládané náklady na tuto činnost jsou uvedeny v tabulce č. 7. strana 45.

TABULKA 6 - NÁKLADY NA DIAGNOSTIKU A REVIZE SKUPINY VEOLIA VODA²⁸

	roční náklady na diagnostiku měření	roční náklady na revize drobných elektrospotřebičů	roční náklady celkem v tis.Kč
Filiálka A	3 000	1 000	4 000
Filiálka B	1 200	500	1 700
Filiálka C	800	300	1 100
Celkové náklady	5 000	1 800	6 800

TABULKA 7 NÁKLADY CVCW NA PŘEVZETÍ DIAGNOSTIKY A REVIZÍ

náklady na mzdy 9 pracovníků	3 100
sociální pojištění	1 085
zdravotní pojištění	248
Celkové náklady na mzdy	4 433
Odpisy	610
PHM	200
materiál	250
Skolení	60
Spoje	30
cestovné	50
opravy vlastního majetku	70
Celkové náklady	5 703

Porovnáním nákladů, které ročně vynaloží filiálky, viz tabulka č. 6 a zvýšením předpokládaných nákladů jednotky diagnostiky, viz tabulka č. 7, lze říct, že i přes zvýšené náklady jednotky diagnostiky je tato varianta zisková.

Obě výše uvedené varianty jsou proveditelné a středisko by mělo tuto příležitost využít.

4.4 VYHODNOCENÍ ČINNOSTI DIAGNOSTIKY

Ze současných statistik PVK, které jsou největším klientem CVCW, je patrné, že v důsledku outsourcingové smlouvy s CVCW o preventivních kontrolách

²⁸ Interní zdroje CVCW

na vodovodní síti, klesl počet úniků vody, snížil se počet oprav a havárií zejména u otáčivých strojů, tím klesly v PVK náklady na opravy a havárie.

Spoluprací s výrobcí diagnostických přístrojů se pracovníci CVCW podílí na vývoji a zkouškách nových technologií. Tato spolupráce umožňuje být pracovníkům diagnostiky vždy o krok vpřed před konkurencí.

4.4.1 ZHODNOCENÍ SITUACE DO BUDOUCNA

Jednotka diagnostiky by se měla v budoucnu zaměřit na rozšíření služeb v oblasti revizí i pro ostatní filiálky skupiny Veolia Voda, neboť očekávaný finanční přínos nám ukázala analýza předpokládaných nákladů a výnosů z této činnosti.

Situace z hlediska trhu externích zákazníků a konkurentů je stabilní a není třeba se v blízké době obávat konkurenčních útoků stávajících konkurentů, nebo vznik konkurenta nového.

Využít nových možností zejména v podobě získávání nových zakázek pro správcovské společnosti.

Jednotka diagnostiky působí na trhu velice krátkou dobu, a proto musí zlepšit svou marketingovou strategii, aby se na trhu více zviditelnila. Například reklamní letáky, jejich distribuce (např. formou příloh k zasílaným fakturám apod.), výraznější reklama nabízených činností na www stránkách společnosti atd.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě praktických zkušeností definovat přínosy outsourcingu podpůrných činností v rámci skupiny Veolia Voda.

Z výše uvedených teoretických i praktických příkladů vyplývá, že outsourcing podpůrných činností, je pro skupinu Veolia Voda přínosný v mnoha směrech.

Vyčleněním středisek údržby, personální reorganizací a přesným nastavením procesů, došlo k zeštíhlení společnosti PVK a zefektivnění práce zaměstnanců. Z neziskových činností, zajišťovaných jen pro vlastní potřeby, se staly činnosti ziskové.

Vytvořila se možnost využívání synergických efektů (soustředění know-how pod jedinou společností, společné call centrum, společné nákupy materiálu, potřeba menšího počtu diagnostických přístrojů atd.).

Došlo k rozšíření portfolia externích odběratelů, jak z vodohospodářského oboru, tak i mimo vodohospodářský obor.

Poskytování outsourcovaných podpůrných činností přispělo k lepšímu hospodářskému výsledku v rámci celé skupiny Veolia Voda.

Vytvořením jednotné technické evidence majetku je možno přiřazovat vynaložené náklady na jednotlivé objekty a strojní zařízení. Toto přispívá k efektivnímu využívání finančních prostředků.

Správným nastavením a seřízením strojů, dochází k úsporám spotřebované elektrické energie, náhradních dílů, mazacích olejů atd.

Spolupráci s výrobcem na vývoji a zkouškách nových technologií měřících zařízení, je zajištěna dostupnost těchto zařízení a jejich okamžitá aplikace v praxi. Dochází k nárůstu odbornosti zaměstnanců a tím lepší konkurenceschopnosti.

ANOTACE

- Příjmení a jméno autora:** Jitka Sýkorová
Instituce: Moravská vysoká škola Olomouc
- Název práce v českém jazyce:** Přínos outsourcingu podpůrných činností pro skupinu Veolia Voda
- Název práce v anglickém jazyce:** Benefits of Outsourcing of Subsidiary Activities in the Veolia Water Group
- Vedoucí práce:** Ing. Vlastimil K. Vyskočil, CSc.
Počet stran: 53
Počet příloh: 1
Rok obhajoby: 2010
- Klíčová slova v českém jazyce:** Outsourcing, hlavní činnost, podpůrné procesy, zeštíhlení, výkonnost, efektivita, přínosy
- Klíčová slova v anglickém jazyce:** Outsourcing, main activity, effectivity, benefits subsidiary process, lightweighting, performance

Anotace:

Předmětem mé práce je na základě praktických zkušeností s vyčleňováním činností, definovat přínosy outsourcingu podpůrných činností v rámci skupiny Veolia Voda. Teoretická část pojednává o outsourcingu, jeho historii, přínosech a rizicích ve všeobecné rovině.

Praktická část popisuje transformaci podpůrných činností z Pražských vodovodů a kanalizací, a. s. do společnosti Česká Voda – Czech Water, a.s. Na základě analýzy výsledků činnosti jednotky diagnostiky a měření definuje přínosy outsourcingu pro skupinu Veolia Voda.

The subject of my thesis is to define the benefits of outsourcing of subsidiary activities in terms of the Veolia Water group based on the practical knowledge. The first part consists of theory behind the term of outsourcing, its history, advantages and risks in general. The second part describes the act of transformation of subsidiary activities from PVK, a.s. to Česká Voda – Czech Water, a.s. Based on the analysis of outputs of the organizational unit diagnostics and measurement The benefits of outsourcing for the Veolia Water group are based on the analysis of outputs of the organizational unit diagnostics and measurement.

LITERATURA A PRAMENY

BRUCKNER, T., a VOŘÍŠEK, J., *Outsourcing informačních systémů*. Praha : s.n., 1998. ISBN 80-86119-07-6.

CVCW, *Interní zdroje*

CVCW, www.cvcw.cz. [Online]

DVOŘÁČEK, Jiří, a TYLL, Ladislav, *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha. C. H. Beck 2010. ISBN 978-807400-010-2

HELLER, Petr., *IT outsourcing u nás*. <http://webzine.petrheller.info>. [Online]

VEBER, Jaromír, a kolektiv. *Management, Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press,, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

VEOLIA VODA, www.veoliavoda.cz, [online]

VOŘÍŠEK, Jiří a BRUCKNER, Tomáš, *Outsourcing IS/IT z hlediska zadavatelského podniku*, Katedra informačních technologií Vysoká škola ekonomická W. Churchilla 4 publikováno: červen 1998, dostupné z:

http://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/1998_Outsourcing_IS.htm[online]

VYSKOČIL, K., Vlastimil, ŠTRUP, Ondřej, a PAVLÍK, Marek, *Facility management A Public Private Partnership*, Praha, Professional Publishing, První vydání, 2007, ISBN 978-80-86946-34-4

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Diagram společností Veolia Voda	18
Obrázek 2 - Paprskový graf výsledky benchmarkingu	22
Obrázek 3 - Organizační struktura CVCW	30
Obrázek 4 – SWOT analýza CVCW	31
Obrázek 5 - Mapa procesů CVCW	32
Obrázek 6 – Proces realizace objednávky	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody outsourcingu	12
Tabulka 2 - Předpokládaný hospodářský výsledek CVCW	26
Tabulka 3 - Náklady a výnosy jednotky diagnostiky	37
Tabulka 4 - Náklady na diagnostiku ve skupině Veolia Voda	43
Tabulka 5 - Náklady CVCW na převzetí diagnostiky	44
Tabulka 6 - Náklady na diagnostiku a revize skupiny Veolia Voda	45
Tabulka 7 - Náklady CVCW na převzetí diagnostiky a revizí	45

PŘÍLOHA

Seznam základních činností, které střediska vykonávala v rámci PVK

- činnosti elektro-strojní a stavební údržby;
- spolupráce při přípravě investičních a plánovaných akcí,
- operativní odstraňování závad, poruch, havárií v technologickém procesu,
- vedení evidence údržby,
- dopravní a mechanizační činnosti;
- radiové fonické a telemetrické systémy, automatické systémy řízení technologií;
- zajištění činností spojených s provozem technických zařízení podléhající státnímu odbornému doзору;
- podpora výstavby, rozvoje, údržby vodohospodářského dispečinku, procesních měřidel, telemetrických a fonických radiových sítí, ASŘTP, včetně jejich souladu s platnými právními předpisy;
- poskytování odborných služeb ostatním subjektům;
- vodoměrnou službu;
- zpracování a aktualizaci pasportů provozovaných objektů ve vztahu k údržbářským procesům;
- přípravu podkladů pro zpracování investičních záměrů a záměrů diagnostiku, revize točivých strojů;
- revize zařízení podléhající státnímu odbornému doзору;
- sestavování ročních plánů údržby a revizí vybraných zařízení, přičemž vychází z pravidelných kontrol a z požadavků jednotlivých organizačních jednotek provozu;
- zajišťuje funkci - hlavní operátor radiových sítí PVK;
- provoz radiových sítí (fónických i telemetrických);
- opravy a úpravy radiostanic u servisních firem;
- organizuje technické činnosti spojené s revizní činností;
- zajišťuje kalibraci a opravy dýchacích přístrojů a přístrojů na detekci plynů.

Činnosti po jednotlivých odbornostech:

strojn \acute{y} údržba

- provád \acute{y} systematickou údržbu, opravy a revize strojních zařízení a stavebních s cílem zajištění jejich plné funkčnosti a spolehlivosti;
- organizuje, zabezpečuje a provád \acute{y} servis čerpací techniky i jinou řemeslnou činnost v PVK;
- zajišťuje diagnostiku, revize a opravy točivých strojů;
- zajišťuje opravy a údržbu vybraného elektrotechnického zařízení v rámci provozu čistírny odpadních vod;
- zajišťuje pravidelné revize ručního elektrického náradí a spotřebičů s pohyblivým přívodem dle příslušných norem a standardů;
- zajišťuje školení, zkoušky a přezkušování zaměstnanců s elektrotechnickou kvalifikací a při přípravě akcí dodavatelské údržby a investičních akcí;

stavebn \acute{y} údržba

- provád \acute{y} systematickou údržbu, opravy a revize zařízení stavebního charakteru s cílem zajištění jejich plné funkčnosti a spolehlivosti;
- zajišťuje a provád \acute{y} údržbu komunikací a zelených ploch;

elektroúdržba a telemetrie

- provád \acute{y} systematickou údržbu, opravy a revize základních fondů strojních a stavebních s cílem zajištění jejich plné funkčnosti a spolehlivosti;
- v oblasti radiových fonických a telemetrických systémů zajišťuje zejména:
- zpracování technické struktury telemetrických a radiových sítí;
- vzájemnou kompatibilitu použitých prvků;
- vzájemnou kompatibilitu používaného SW vybavení; rozvoj celých systémů;
- radiovou fonickou síť;
- provoz v souladu s právními předpisy;
- posudky k nové investiční výstavbě i k rekonstrukcím stávajícího zařízení;

- sledování, evidence a vyhodnocení provozu systémů;
- údržbu telemetrických a fonických systémů;
- procesní měření;
- standardizaci v oblasti procesních měřidel;
- dodávku a opravy procesních měřidel;
- provozní ověření polní instrumentace;
- základní a diagnostické měření na vodovodní síti;
- ASŘTP zajišťuje zejména:
- organizuje a provádí technické činnosti spojené se spolehlivým provozem ASŘ;
- spolupracuje s dodavatelskými organizacemi při projektování a zavádění nových systémů;
- zadává podklady pro programové vybavení;
- zajišťuje změny v programovém vybavení podle požadavků technologie;
- navrhuje modernizaci ASŘ v souladu s novými trendy v oboru;
- zajišťuje dodavatelskou servisní činnost ASŘ;
- provádí pravidelné testování a diagnostiku systémů;
- zajišťuje a zpracovává bilanční výstupy systémů;
- provádí odborné opravářské práce na periferních zařízeních systémů;
- provádí odladění a seřizování regulačních okruhů technologických celků;
- zajišťuje správu technologické počítačové sítě včetně archivace dat;
- provádí zaškolování pracovníků závodu pro obsluhování ASŘ;
- zpracovává změny výkresové dokumentace ASŘ;
- zakresluje změny do zdrojové formy dokumentace elektro (pomocí programů CAD);
- sestavování ročních plánů údržby elektrozařízení, přičemž vychází z pravidelných kontrol a revizí a z požadavků jednotlivých organizačních jednotek PVK;
- pravidelné revize ručního elektrického nářadí a spotřebičů s pohyblivým přívodem pro jednotlivé provozy a dle příslušných norem a standardů;
- školení, zkoušky a přezkušování zaměstnanců s elektrotechnickou kvalifikací; spolupracuje; při přípravě akcí dodavatelské údržby a investičních akcí;

doprava a mechanizace

- zabezpečuje, organizuje a řídí dopravu PVK včetně předepsaného výkaznictví a zabezpečování ochrany tohoto majetku;
- provoz velké a malé mechanizace;
- opravy osobních, nákladních vozidel, stavebních strojů a malé mechanizace, včetně středních a generálních oprav;
- činnost dispečera dopravy;
- školení řidičů dopravních prostředků, dispečerů dopravy, pomocných dispečerů dopravy, garážmistrů a pomocných garážmistrů pro potřeby jednotlivých organizačních složek;
- kontrolu technického stavu vozidel a mechanizace z hlediska hospodárného a bezpečného provozu;
- dle rozsahu platných živnostenských listů doplňuje volnou kapacitu plněním externích výkonů dopravy;
- provádí výkaznictví, vede a ukládá prvotní evidenci určenou platnými zákony, vyhláškami.
- připravuje podklady a předává je k dalšímu zpracování;
- spolupracuje s příslušnými organizačními jednotkami při modernizaci zařízení, investičních akcích, dodavatelské údržbě;
- evidenci pohybu pohonných hmot a mazadel (PHM);
- zajišťuje a vede evidenci školení zaměstnanců v souvislosti s dopravní činností.

montáže vodoměrů

- prvotní osazení vodoměrů na nově vybudované přípojky, v některých případech i s vodoměrnou sestavou dle objednávky odběratele;
- výměny vodoměrů v daném období dle zákona č. 505/1990 Sb., o metrologii, v platném znění a souvisejících předpisů (revizní výměny vodoměrů);

- výměny vodoměrů dle požadavků zákaznického útvaru – back office v rámci přerušení registrace (stojící vodoměry), včetně optimalizace měření a dálkových odečtů;
- výměny vodoměrů dle požadavků odběratele za úhradu – tekoucí, zmrzlé i jinak poškozené vodoměry a vodoměry pro úřední přezkoušení;
- demontáže vodoměrů v rámci ukončení odběru, rekonstrukce přípojky nebo přerušení z důvodu nevyrovnaných závazků odběratele vůči dodavateli;
- rekonstrukce vodoměrných sestav dle objednávek odběratelů včetně rušení neměřených požárních vodovodů.