

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Podniková ekonomika a management

Kateřina Jemelková

**Facility management a životní cyklus objektu
v rámci ČSOB**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Vlastimil K. Vyskočil, PhD.

Olomouc 2009



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

Olomouc, 1. dubna 2009



Děkuji Ing. Vlastimilovi K. Vyskočilovi, PhD. za odborné vedení bakalářské práce. Děkuji Ing. Pavlovi Touškovi, za cenné rady při zpracování této bakalářské práce



OBSAH :

ÚVOD

1	FACILITY MANAGEMENT – METODA ŘÍZENÍ PODPŮRNÝCH ČINNOSTÍ	7
1.1	Využití metody benchmarkingu ve FM	8
1.1.1	Porovnání komerčních benchmarkingových studií	9
1.2	Outsourcing – východisko pro FM	9
1.3	Prostor, majetek a lidské zdroje	10
1.4	Vybrané činnosti FM v provozovaných objektech	11
1.4.1	Hard servisy	11
1.4.2	Soft servisy	12
1.4.3	Administrativní servisy	13
1.4.4	Ostatní procesy	13
1.5	FM a legislativa	14
1.5.1	Prostor a infrastruktura	15
1.5.1.1	Úklidové služby	16
1.5.1.2	Odpady	17
1.5.1.3	Zeleň	18
1.5.1.4	Technická správa budovy	19
1.5.2	Lidé a organizace	22
1.5.2.1	Bezpečnost	22
1.5.2.2	Stravování	23
1.5.2.3	Doprava a zásobování	25
1.5.2.4	Pronájmy	26
1.5.2.5	Správa movitého majetku	27
1.5.2.5.1	Využití výpočetní techniky v rámci správy objektu	29
2	MODEL PROCESŮ FM V ČSOB	29
2.1	NHQ (New Head Quarters)- nová ústřední budova ČSOB v Praze	30
2.1.1	Proč nová budova ústředí ČSOB v Praze	34



2.1.2	Fáze přípravy FM v NHQ ČSOB	34
2.1.3	Moderní řízení FM v nové budově – příprava	35
2.1.4	Fáze realizace FM v NHQ	37
2.1.5	Hodnocení spokojenosti interních klientů ČSOB	38
2.1.5.1	Výhody a nevýhody soustředění zázemí ústředí banky do jednoho Objektu	42
3	VLIV OBDOBÍ NESTABILITY NA ČINNOSTI FM	43
3.1	Finanční krize 2008 – 2009	43
3.2	Vliv krize na řízení nákladů FM v ČSOB	44
3.2.1	Změny v péči o prostorové služby	45
3.2.2	Kalkulace nákladů v HHQ	45
	ZÁVĚR	47



ÚVOD

Bakalářská práce navazuje na mou seminární práci „Centralizace objektů“, která je zaměřená na proces sloučení jednotlivých budov ústředí ČSOB, rozptýlených v Praze, do nově postavené centrály.

Cílem práce je seznámit zaměstnance ČSOB, a především zaměstnance mimopražských regionů s procesy a zázemím. Řadový zaměstnanec mnohdy bere podpůrné činnosti jako samozřejmost, přijímá je bez zamyšlení, nevnímá, kolik činností zaměstnavatel prostřednictvím Facility managementu kvalitně řídí.

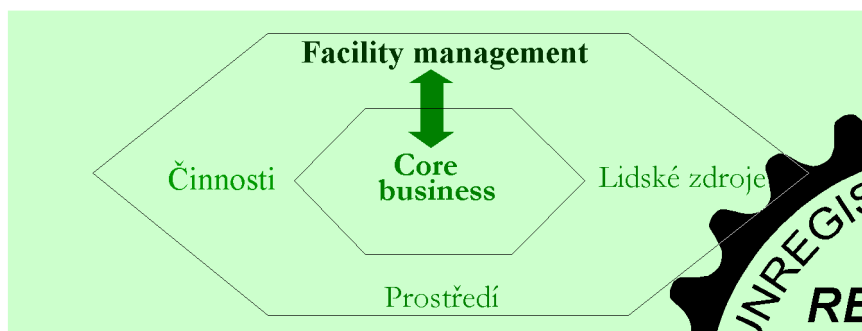
Chci touto prací představit, na příkladu ústředí ČSOB, řízení podpůrných procesů v ČSOB. Současně chci zdůraznit výhody plynoucí z centralizace, posílit a podpořit loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli. Jelikož jsou vnitřní služby tak velké organizace jakou je ČSOB natolik rozsáhlé, věnuji svou pozornost, z důvodu kapacity práce, především správě budov.



1 FACILITY MANAGEMENT – CÍLE A METODIKA

Facility management – anglické spojení – pojem, pod kterým si mnozí z nás představují rozdílný význam. Ve slovníku vyjadřuje FACILITY - lehký, snadný, výhodný, obratný, talentovaný. MANAGEMENT - řízení, vedení, správa. Výsledkem volných překladů a přizpůsobování se požadavkům jednotlivých států si definici FM jednotlivé státy přizpůsobují k obrazu svému. Jednotlivé definice však vycházejí z původní definice IFMA – asociace Facility managementu.¹ „Metoda, jak v organizaci vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti, a pracovní prostředí, která v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“² Tato definice byla přizpůsobena procesům Evropské unie a jejím zákonům: „Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti.“³

Facility management je systém řízení podpůrných procesů, plnící funkci mezi procesy hlavní činnosti společnosti (core business) a facility procesy. Facility procesy vytváří a řídí tak, aby procesy základního činnosti dosahovaly maximum. V rámci svého CB plánuje facility požadavky, sleduje změny a reaguje na ně, nachází vhodné dodavatele pro jednotlivé facility prvky a současně je s CB zavádí a propojuje v oblastech vývoje, designu, výroby.⁴



Obr. 1 – Schéma zapojení FM do řízení podniku . Zdroj - vlastní

¹ Srov. VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. FACILITY MANAGEMENT metoda řízení podpůrných činností, s. 12

² VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. FACILITY MANAGEMENT metoda řízení podpůrných činností, s. 12

³ Srov. VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. FACILITY MANAGEMENT metoda řízení podpůrných činností, s. 12

⁴ Srov. Projektový tým NEW FM, Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava Uživatelského manuálu, s 15-16



Facility management tedy představuje kvalitní řízení a výkon podpůrných procesů tak, aby odpovídalo kvalitě řízení hlavních činností společnosti. FM plánuje a následně provozuje všechny podpůrné činnosti firmy tak, aby se zvýšil komfort jednotlivých pracovišť a tím výkonnost pracovníků.⁵ (viz obr. 1, s. 4)

Hlavním přínosem Facility managementu je maximální využití ploch, zařízení, budov, majetku, kvalitnější pracovní prostředí a volné ruce manažerům podniku pro předmět hlavního podnikání. Tím FM významně podporuje hlavní činnosti firmy a zvyšuje efektivitu základního podnikání. Hlavním cílem FM je pak zvýšení zisku a výkonnosti firmy.

1.1 Využití metody benchmarkingu ve FM

Důležitou součástí nástrojů kontroly a řízení FM je měření výkonu FM – benchmarking FM.

Benchmarking musí z hlediska své definice reflektovat a podporovat priority strategického řízení společnosti – oblasti jako jsou optimálnost nákladů, bezpečnosti a ochrany, produktivity. Cílem benchmarkingu je stanovení správného směru a cesty, kam v oblasti podpůrných procesů pokračovat. Primárním cílem je dosáhnout vyšší prosperity podniku.

Hlavní faktory, určující potřebu a technologické možnosti provádění benchmarkingu ve společnosti jsou:

- a) Ekonomika - konkurenční prostředí nutí management společností kvalitně vytvářet své rozpočty a efektivně využívat všechny své zdroje.
- b) Technologie - úroveň informačních systémů společně s centralizovanou IT infrastrukturou umožňují vytvářet, sledovat předáváním využívání různých typů reportů a měření.
- c) Synchronizace - propojení podpůrných procesů se strateg. cíly společnosti.
- d) Best Practices - porovnávání s výsledky a výkony jiných organizací a jejich využití v rámci zdokonalení v řízení společnosti.
- e) Bezpečnost.⁶

⁵ Srov. VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. *FACILITY MANAGEMENT metodami podpůrných činností*, s. 13-14

⁶ Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHO, Koncepce a příprava řízení NHO*, s. 17-18



1.1.1 Porovnání komerčních benchmarkingových studií

Benchmarking musí z hlediska své definice reflektovat a podporovat priority strategického řízení společnosti – oblasti jako jsou optimálnost nákladů, bezpečnosti a ochrany, produktivity, apod. Je současně nutné definovat hlavní priority, strategii a koncept celého benchmarkingu. Příkladem měření nákladů, které může management požadovat, jsou například :

- a) Náklady provozu - cena úklidových a kancelářských ploch na pracovní místo.
- b) Náklady na bezpečnost.
- c) Náklady celkového maintenance - cena údržby vztažena na hrubou plochu, cena údržby zeleně vztažena na plochu.
- d) Cena území - cena plochy nezastavěné parcely, cena plochy zastavěné parcely, cena čištění a úklidu okolí budov.
- e) Náklady FM administrace - cena hrubé plochy, náklady utility (vybavení, energie, ...), energie na plochu budovy, energie obchodní jednotky.
- f) Dopravní náklady - náklady na osobu, náklady na různé typy přepravy.⁷

1.2 Outsourcing – východisko pro FM

V rámci kvalitního FM hraje podstatnou roli zvážení pro /proti v rámci outsourcingu jednotlivých částí struktury FM.

Základní pravidlo tohoto procesu zní: „ Facility management je management a management se outsourcovat nedá.“ FM by měl definovat jednotlivé podpůrné procesy (dle požadavků Core procesů) a pak rozhodnout o interním nebo externím provozování. Podmínky se mohou měnit v čase, proto se rozhodnutí musí podle potřeby vyhodnocovat a modifikovat. V současné době existují na trhu v ČR republiky subjekty, které nabízejí komplexní zabezpečení veškerých podpůrných služeb.

Výhody:

- a) možnost realizace úspor z objemu,
- b) koordinace jednotlivých služeb plně na straně dodavatele,
- c) řízení veškerých služeb probíhá jednotně, produktivita jednotlivého subjektu.

⁷ Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava řízení FM*, s. 17-18



- d) uzavření pouze jedné smlouvy,
- e) uvolnění kapacit v oblasti operativního řízení.

Nevýhody:

- a) riziko při výpadku jednoho dodavatele,
- b) nemožnost výměny jednoho dodavatele jednotlivé služby.

FM pak na dodavatele jednotlivých služeb v rámci řízení podpůrných procesů na základě analýz vypisuje výběrová řízení.⁸

1.3 Prostor, majetek a lidské zdroje

Činnosti FM zajišťují zázemí, prostředí, ve kterém pracují jednotliví zaměstnanci, ať se jedná o generálního ředitele či pomocného skladníka. Tito všichni potřebují pro zajištění jejich práce množství zásadních či nevýznamných služeb a pomoci tak, aby se mohli plně věnovat „své“ činnosti, kterou mají v popisu práce. Úkolem FM je jim toto vše zajistit, a to v podobě nákladově optimální, pro pracovníka nejpříjemnější, legislativně a formálně regulérní, ekologické a energeticky efektivní, odpovídající firemním standardům. Jednotlivé prvky tohoto výčtu jsou vzájemně propojeny a ovlivňují se. Facility manažer je odpovědný za proces Facility managementu - vyvažuje jednotlivé složky tak, aby výsledek byl pro všechny složky optimálně přijatelný.⁹

Vlastimil K. Vyskočil, Ondřej Štrup na www stránkách společnosti IFMA uvádí: „Pro zaměstnavatele je žádoucí, aby náklady na podpůrné činnosti byly pokud možno minimální. V tomto směru by bylo optimální pracoviště o několika málo metrech čtverečních (jedno vedle druhého) v jedné otevřené hale, s minimálním společným prostor, větrané pouze otvíranými okny atd. Z pohledu provozu by bylo možné jednat o samostatnou prostornou plně klimatizovanou místnost, s přílehlými společenskými či jednacími místnostmi a plným zabezpečením kopírovacích služeb atd. Oba extrémy jsou špatné. Vždy je třeba zvážit je a výsledkem musí být takové řešení, které je nejen nákladově, ale i provozně optimální. Do konečného účtu je třeba zakalkulovat i velice nesnadně finančně vyjádřitelnou položku provozní údržby.“

⁸ Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava uživatelského manuálu*, s. 23-24

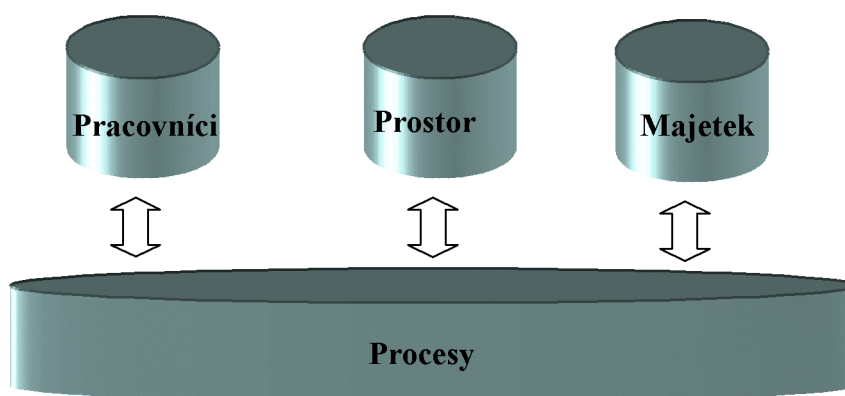
⁹ Srov. Vyskočil V.K., Štrup O., IFMA, [online] < <http://www.ifma.cz/arcicelky/arcicelky.aspx?ArticleID=498&> >



hodnoty zvýšeného výkonu pracovníka v příjemném a výkonnost podporujícím prostředí. Toto je pak skutečně nejvyšším cílem Facility managementu.¹⁰

FM tedy řídí podpůrné procesy společnosti

- v prostoru (prostředí)
- v majetku (výkon správy nemovitostí)
- lidských zdrojů. (viz obr. 2, s. 9)



Obr. 2 – Schéma řízení podpůrných procesů .

Zdroj - Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava Uživatelského manuálu , Projektový tým NEW FM

1.4 Vybrané činnosti FM v provozovaných objektech

Činnosti Facility managementu jsou přizpůsobeny základní, primární činnosti jednotlivých společností. Jedná se převážně o procesy v oblasti servisu a služeb. Tyto služby můžeme rozdělit do tří oblastí .

1.4.1 Hard servisy

Hard servisy zajišťují bezporuchový chod objektů a technologií, údržba, sledování a opravy zařízení, havarijní služby. Mezi nejběžnější hard servisy patří

¹⁰ Vyskočil V.K., Štrup O., IFMA, [online] < <http://www.ifma.cz/article.aspx?ArticleID=498&> >



údržba, opravy a správa vzduchotechniky, vytápění, kanalizace, čistírny odpadních vod, rozvod vody, komíny a kouřovody, elektrorozvody, plyn.

Cílem servisů je předcházení mimořádným zásahům a haváriím. Mezi tyto servisy řadíme preventivní pravidelná údržba, rekonstrukce a výměna zařízení, opravy. Náklady věnované prevenci a údržbě se vyplatí v oblasti poruchovosti, delší životnosti a kvalitnější funkčnosti zařízení .

Havarijní zásahy mají za úkol eliminovat výši škody, a co nejrychleji obnovit funkčnost zařízení a chod podniku. Havarijní zásahy ukazují kvalitu práce facility manažera. Kvalitní management, který zabezpečuje pravidelnou údržbu, revize, seřízení techniky, přináší méně havarijních zásahů. ¹¹

1.4.2 Soft servisy

Soft servisy představují centrální služby, jako jsou úklidové práce vnitřní i venkovní, správa zeleně, poštovní služby, recepce, dopravní služby a autopark, kancelářské služby, občerstvení, archiv, správa IT, životní prostředí. Často tyto služby bývají outsourcovány.

K dalším činnostem soft servisu patří správa prostor a prostorový management, kde může facility manažer dosáhnout výrazných nákladových úspor. Služby zajišťují analýzu pracovišť, jejich standardizace, optimální parametry pracoviště z hlediska prostoru, orientace, jeho technického vybavení, vybavení a prostorové uspořádání pracoviště (technikou – kopírky, nábytek, výpočetní technika), projektová dokumentace. Řízení soft servisů představuje také přemísťování pracovníků na jiné pracoviště s cílem jejich efektivnějšího a kvalitnějšího realizování primárních činností. Rušení neefektivních vazeb, modernizace technologií a komunikačních prostředků, případně změny formy komunikace. FM také vypracovává a realizuje uspořádání a restrukturalizace pracoviště, přestěhování pracoviště, zřízení nových provozů.

Činnosti facility manažera jsou v souladu s prostorovými, nábytkovými standardy, bezpečnostními i hygienickými předpisy, velikost prostorů (malý, střední objem, rozměrové, orientační parametry, vzdálenosti k unikovým výhledům, počet sociálních zařízení).

¹¹ Srov. VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. *FACILITY MANAGEMENT metodami podpůrných činností*, s. 183-193.



Správa inventáře představuje efektivní evidenci majetku prostřednictvím čárkových kódů, přenosných scannerů a IT programů. S použitím výpočetní techniky pak má FM operativní přehled nejen o skutečném stavu majetku, jeho rozmístění, zodpovědnosti konkrétních zaměstnanců, ale také o jeho opotřebení, opravách, plánovaných opravách a servisu.¹²

1.4.3 Administrativní servisy

Třetí oblastí, která může být zařazena pod kompetenci facility manažera, jsou činnosti spojené s administrativou objektu .

Správa objektu spoívá v poskytování služeb majiteli a nájemníkům, revize budovy, smluvní vztahy s nájemníky, centrální řízení, revize budovy, dokumentaci budovy, evidence, úprava a sjednávání smluv (pojistných, bezpečnostních, nájemních apod.).

Účetnictví pomáhá FM řídit výnosy spojené s nájemními smlouvami a náklady související s provozem budovy (upomínky, odhady daní a odvodů, jednotkové náklady, nájmy apod.).¹³

1.4.4 Ostatní procesy

Dle charakteru primární činnosti nabízí Facility management společnosti i další služby. Například energetické poradenství, které přináší snižování nákladů, součinnost s ochranou životního prostředí a zdravého životního stylu práce. S rozvojem výpočetní techniky pak návrhy architektonické a rekonstrukční, renovace.¹⁴

¹² Srov. VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. *FACILITY MANAGEMENT mezi hlavními podpůrnými činnostmi*, s. 200-201

¹³ Srov. Tamtéž, s. 184

¹⁴ Srov. Tamtéž, s. 184



1.5 FM a legislativa

Facility management představuje soubor procesů (činností) pro určitou skupinu pracovníků (lidských zdrojů) se zajištěním potřebného komfortu prostředí (prostoru) tak, aby jejich činnosti přinášely vysokou efektivitu práce. Pracovníci, Prostory a Procesy představují výrobní faktory FM .

Všechny předpisy zasahující do oblasti Facility managementu tvoří právní řád ČR. Prameny práva jsou materiální a nemateriální povahy. Mezi materiální patří zákony, nařízení vlády, dodatky, vyhlášky apod. Nemateriální, nepsané prameny jsou především zvyky a obyčeje.

Dle definice IFMA - „Metoda, jak v organizaci vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti, a pracovní prostředí , která v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd“ - je patrné, že Facility management zasahuje jak do oblasti soukromého práva (př. občanské právo hmotné, pracovní právo, obchodní právo), tak do oblasti veřejnoprávní (př. trestní právo, správní právo, finanční právo, právo životního prostředí). Současně Zákon o volném pohybu služeb, schválený Poslaneckou sněmovnou a Senátem v roce 2009.

Nejdůležitější složkou FM jsou zaměstnanci, proto je důležité dodržovat souhrn právních norem upravujících pracovněprávní vztahy. Nyní probíhá proces sjednocení evropské normy facility managementu, která upravuje FM ve dvou oblastech – komunikace klient X poskytovatel služby a jejich smluvní vztahy.

Facility management musí být sladěn s cílem organizace a to dohodou, nebo smluvním ujednáním o úrovni jeho služeb dle stanovené normy ČSN (EN) 15221.

Dle struktury a požadavků klienta jsou služby rozděleny do dvou sekcí :

- Prostor a infrastruktura
 - a) požadavek na prostor,
 - b) požadavek na technickou infrastrukturu,
 - c) požadavek na úklid,
 - d) požadavek na venkovní prostory,
 - e) požadavek na pracoviště,
 - f) specifický požadavek na prostor a infrastrukturu
- Lidé a organizace
 - a) požadavek na BOZP,



- b) požadavek na stravování,
- c) požadavek na informace a komunikaci,
- d) požadavek na logistiku,
- e) požadavek na integrované řízení poradenství a administrativní podporu,
- f) specifické požadavky organizace.¹⁵

1.5.1 Prostor a infrastruktura

Nejvíce vyskytující se činností facility manažera je zajištění a správa provozu v budovách. Samotná **správa nemovitostí** představuje druhou největší nákladovou položku po mzdových prostředcích. Proto je důležitá volba strategie správy majetku. Facility manažer využívá strategického řízení ve třech úrovních:

- Optimální využití prostoru a jeho flexibilitu (s minimalizací nadbytku),
- Projektovat v souladu s normami, kterými je řízeno nakládání s majetkem,
- Projektovat v souladu se zařízením a standardy společnosti,
- Projektovat v souladu s finančními možnostmi podniku.

Na konci každé jednotlivé akce činnosti Facility managementu je důležité pomocí benchmarkingu udělat jednotlivá srovnání výsledného efektu s očekávaným, případně navrhnout další řešení.¹⁶

Mezi nejdůležitější oblasti, které souvisí se správou nemovitostí, patří údržba a servis (kancelářské služby). Zabezpečení provozu a správa nemovitého majetku obnáší činnosti, jako jsou údržba stavebních částí objektů, úklidové práce, optimální rozmístění a využívání stávajících ploch, evidence, daňová problematika, pojištění a požární bezpečnost.¹⁷ V těchto oblastech FM často využívá outsourcingu.

Na příkladech administrativní budovy ústředí ČSOB jsou následující činnosti představeny činnosti, které souvisejí dle ČSN (EN) 15221 s správou budov.

¹⁵ Srov. VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. *FACILITY MANAGEMENT metody řízení podpůrných činností*, s. 117-120

¹⁶ Srov. VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. *FACILITY MANAGEMENT metody řízení podpůrných činností*, s. 75-76

¹⁷ Srov. Tamtéž, s. 58



1.5.1.1 Úklidové služby

Jednotlivé kroky Facility manažera v rámci implementace FM :

- a) pro efektivní řízení úklidových prací je dobré rozdělení mezi více subdodavatelů:
 - vnitřní úklid (kuchyňky, garáže, chodby, jídelna, kancelářské prostory, komerční prostory, pobočka, schodiště a výtahy, sociální zařízení, technické zázemí, zasedací místnosti, pasáže, ostatní plochy),
 - fasáda,
 - údržba komunikací.
- b) stanovení frekvence úklidu těchto ploch, včetně konkretizace času úklidu, s ohledem na činnosti jednotlivých útvarů a datum zahájení úklidu. Facility manažer posuzuje úklid také z hlediska náročnosti. Jeho cílem je identifikace špatně čištěných míst a jejich eliminace.
- c) na základě náročnosti úklidu a časového rozvrhu úklidu (celkové podlahové plochy, hodinového výkonu jednoho zaměstnance, rozložení na ranní a večerní úklid). Následuje stanovení počtu zaměstnanců úklidové služby.
- d) vstup pro zaměstnance úklidových služeb včetně jejich zázemí.
- e) studium možností koordinace úklidových služeb s následujícími činnostmi, kde pracovníci úklidu mohou poskytovat efektivní součinnost: péče o rostliny a údržba zeleně, technická správa, odpadové hospodářství .
- f) vymezení jednotlivých požadavků na prostory (úklidové místnosti, sklady hygienického materiálu, provozní kancelář, zázemí pro pracovníky úklidu, plochy úklidu, přístupy k fasádě apod.) a technologie (zásuvkové obvody, povrchy podlah a s tím související přípravky na čištění).
- g) stanovení systému hodnocení kvality, zavedení Standardů úklidových služeb, které jsou pak součástí systému vnitřních předpisů firmy. Tyto vycházejí z Kategorizace ploch, kdy je stanoveno několik variant rozsahu prováděných prací, které jsou odlišné.¹⁸
- h) výběrové řízení a smluvní ujednání v případě outsourcingu.

¹⁸ Jako vhodný zdroj informací lze využít dokumenty zpracované CAC – Českou asociací úklidů a čištění, které je možné získat na adrese www.uklid.to



Provoz úklidových služeb úzce souvisí s nastavením následujících služeb: odpadové hospodářství (transport odpad z místa vzniku do příslušných odpadových nádob), bezpečnost, technická správa (hlášení poruch), doprava, zásobování a stravování.

Úklidové služby jsou často zabezpečovány subdodavatelsky na základě rámcových smluv s vybranými subdodavateli. Těchto může být několik (př.: vnitřní úklidy, pravidelná údržby zeleně vnitřní a vnější, čištění fasády, zimní údržba komunikací apod.).¹⁹

1.5.1.2 Odpady

Stanovení odpadového hospodářství vyplývá ze zdrojů odpadů (např.: odpady vznikající běžnou kancelářskou činností, z gastroprovozu, odpady související s vnějším nebo vnitřním úklidem, související s technickou správou budovy, infekční odpady atd.) Odpadové hospodaření opět bývá alespoň částečně zajišťováno outsourcingem. Přestože tímto bývá odpovědnost přesunuta na dodavatele služby, není vlastník nemovitosti zproštěn povinnosti evidence a plánování odpadů. Toto musí být zohledněno také smluvně.

Mezi hlavní cíle odpadového hospodářství patří maximalizace používání recyklovatelných výrobků a zabezpečení efektivního třídění odpadů, které vede k minimalizaci směsného odpadu. Nástroje, které tomu napomáhají :

- sběrná místa odpadu jsou umístěna co nejbližší místa jeho vzniku (koše na tříděný odpad v kuchyňkách, nádoby na řízenou likvidaci tiskovin v blízkosti tiskáren, nádoby na odpad v prostorách WC, odlišné otvory u nádob s tříděným odpadem, centrální úložiště odpadů),
- třídění odpadu je součástí firemní kultury,
- omezení konzumace potravin na místa k tomu určená,
- optimalizace vzdálenosti pracovních míst k jídelnám a kuchyňkám,
- motivace zaměstnanců k efektivnějšímu využívání IT technologií a snižování tisků,
- využívání recyklovaných technologií (př. tonery).

¹⁹ Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava řízení úklidového manuálu*, s. 93-103



Facility manažer v rámci implementace FM :

- zajišťuje výběr konkrétních prvků odpadového hospodářství a způsob shromažďování odpadů,
- specifikuje zdroje a množství odpadů – odpady z kancelářské činnosti, gastronomického provozu, z vnějšího a vnitřního úklidu, z technické správy budovy, infekční,
- stanovuje postupy likvidace , optimální umístění sběrných míst,
- sumarizuje cíle odpadového hospodářství,
- propojuje odpadové hospodářství s ostatními činnostmi - úklidové služby, doprava, bezpečnost,
- vše v souladu s vnitřními normami (stanovení předpisu „Nakládání s odpady“ pro zaměstnance, vytvoření Plánu odpadového hospodářství a odsouhlasení cílů odpadového hospodářství s vedením společnosti.

Odpadové hospodářství navazuje na úklidové služby (zaměstnanci zabezpečují většinu činností související s odpadem), doprava, bezpečnost fyzická (definování bezpečnostních zón), bezpečnost požární.²⁰

1.5.1.3 Zeleň

Zeleň, která je integrována do budov i vně plní významnou estetickou a harmonizující funkci. Je důležité spolupracovat s konzultanty specializovanými na danou problematiku.



Obr. 3 – Vnitřní zeleň v NHQ, Zdroj – www.csob.cz

²⁰ Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava Uživatelského manuálu*, s. 102–108





Obr. 4 – Vnitřní zeleň v NHQ, Zdroj www.csob.cz

Zeleň vnitřní – má funkci motivační, zpříjemňuje prostředí zaměstnanců a k jeho důležité roli patří také udržování mikroklima. Výhodná bývá mobilní zeleň, u které je počítáno s regeneračními procesy, kdy zeleň je odvezena mimo pracoviště, k ozdravné péči. Mezi vnitřní zeleň řadíme též rostliny zaměstnanců, které hrají významnou roli k vytvoření domácího, antistresujícího prostředí.

Vnější zeleň (trávnatá plocha, keře, stromy, popínavé rostliny, chodníčky, odpočinková místa...) zastává několik funkcí – estetickou, začlenění objektu do přírody, okolí budovy, možností relaxace zaměstnanců, využití pro neformální setkání, ekologickou. Upravené vnější okolí budov firem se stává vizitkou firmy samotné - symbolizuje sílu firmy, symbolizuje harmonickou společnost se sociálním programem, firmu společensky odpovědnou s udržitelným rozvojem. Vnější zeleň stále častěji proniká i na střechy budov – příkladem je zelená střecha budovy ústředí ČSOB, pokrytá šterkem, oblázky a masivními keřovými úkryty. Tento prostor je zpřístupněn zaměstnancům a je určen pro relaxaci. Navíc je samozaplaňující se vodními srážkami, téměř bezúdržbový, vyjma stříhání keřů cca 2x do roka. Jednotlivé body implementace zeleně, kdy facility manažer:

- vybírá typy zeleně, které integruje do budovy,

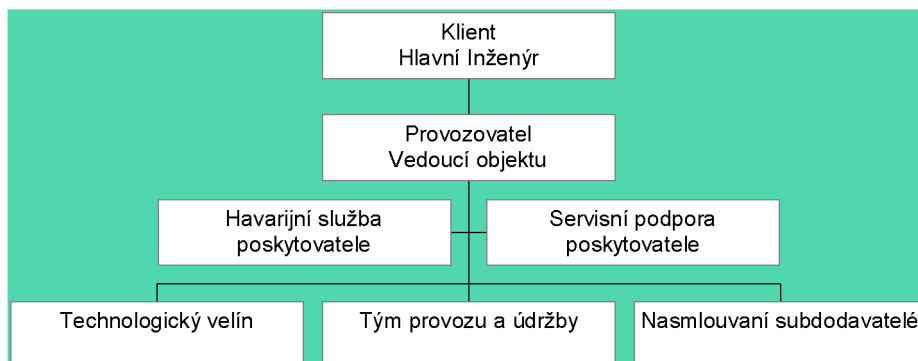


- stanovuje požadavky na údržbu zeleně v budově i mimo budovu, včetně způsobů přístupu k zeleni,
- součástí objektu je místo, zázemí a vybavení pro úpravu zeleně,
- správa zeleně souvisí s činnostmi odpadového hospodářství, hospodářství, úklidu, bezpečnosti.²¹

1.5.1.4 Technická správa budovy

Pro správné a včasné zabezpečení a fungování technické správy je důležité se rozhodnout, zda bude zabezpečována vlastními silami firmy, nebo externě. Důležité je také rozhodnutí, zda technická správa bude implementována i na další objekty firmy samotné. Provádění technické správy budovy znamená zabezpečení chodu technických zařízení a budov tak, aby uživatelé nebyli omezeni v práci podmínkami vnitřního prostředí. Technický správce zabezpečuje provoz technických zařízení, provádí preventivní údržbu, zajišťuje denní provoz technologií.

Facility manažer stanoví pravidla pro vnitřního klienta i pro zabezpečovatele služby Technické správy budovy.



Obr. č. 5- Organizační schéma technické správy

Zdroj - Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava Uživatelského manuálu

Hlavní inženýr vydává pokyny Vedoucímu objektu, který i práci organizuje sám. Vedoucí objektu provozuje Velín, tým provozu a údržby, a současně subdodavatele, se kterými jsou uzavřené smlouvy s vnitřními klienty, nebo provozovatelem. Hlavní inženýr finančně řídí poskytovatele (schvaluje práce, použitý materiál, kontroluje faktury) a je současně zodpovědný za kvalitu prováděných prací, kontroluje revizní

²¹ Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava Uživatelského manuálu*, s. 86-92



zprávy, provozní deníky. Jeho hlavním cílem je snížení, případně udržení nákladů na technickou správu a zlepšení kvality poskytovaných služeb.²² (obr. 5, s. 17)

Technická správa budovy patří do hard servisů, v rámci kterých jsou zajišťovány vzduchotechnická zařízení, vytápění, kanalizace a čistírny odpadních vod, rozvod vody, komíny a kouřovody, elektrorozvody, rozvody plynu apod.

Důležitým úkolem Technické správy budovy je předcházení haváriím a mimořádným zásahům cestou pravidelné preventivní údržby, vyžádané údržby. K dalším činnostem patří havarijní zásahy, střední a generální opravy a rekonstrukce, nebo výměna celého zařízení.²³

Pro monitoring spotřeby energií, regulaci a řízení technologií úpravy klimatu Hlavní inženýr využívá IT systémů. Jednou ze základních vlastností je otevřenost systému, který může integrovat do cizích systémů. Současně je snadno ovladatelný a flexibilní. Inteligentní budova pak představuje vzájemně propojené systémy, které spolu komunikují a jsou centrálně sledovány. Monitorovací systém by měl mít grafickou vizualizaci procesy s detailním zobrazováním. Požadované hodnoty s možností ovládání přímo v grafice, s možností obsluhy myši, rychle zobrazovaná data, s možností archivace dat. Systém by měl být dálkově ovladatelný, s modulem webového přístupu a plně integrovaný s ostatními systémy ve firmě.

Technické prostředky zajišťují řízení, kontrolu a monitorování :

- zdrojů tepla, chladu, rozvodů,
- zdravotní technika,
- řízení a optimalizace energetického systému,
- ovládání náhradních zdrojů,
- výtahy a řízení jednotlivých místností.

Jednotlivé kroky Facility manažera v rámci implementace

- zvážení externí firmy pro zabezpečení TS,
- zabezpečení chodu technických zařízení a budovy samotné tak, aby uživatelé měli nastaveny standardní podmínky,
- nastavení systému řízení technické správy,
- postupovat v souladu s BOZP a PO,

²² Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava uživatelského manuálu*, s. 51-67

²³ Srov. VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management)*, s. 185-187



- zavedení a využití monitorovacího centrálního řízení,
- samotná technická správa, údržby, opravy, revize, prohlídky,
- monitoring spokojenosti s technickou správou. Například stanovení tří rovin kvality služby na požadovanou, průměrnou a nevyhovující. Podklady mohou být dotazníky, komunikace dodavatele, předávání zpráv z revizí, plnění dlouhodobých i krátkodobých úkolů, počet stížností, dochvilnost v opravách i v předávání reportingu.²⁴

1.5.2. Lidé a organizace

Facility management se týká především zajištění podpůrných činností souvisejících s lidmi. Úkolem facility manažera je zajistit v co největší kvalitě, při nejnižších nákladech vyšší komfort pracoviště. Výkonnost organizace je přímo úměrná výkonností lidí, kteří v ní pracují. Klíčem k výkonnosti je pouze v lidech samotných.²⁵

1.5.2.1 Bezpečnost

Oblast bezpečnosti pokrývá řízení a kontrolu vstupů do budovy, elektronický zabezpečovací systém, televizní systém, elektronický požární systém, služby recepce, strážní a garážovou službu, BOZP a PO, stanovení nezávislého auditora bezpečnostního systému. Bezpečnostní systém je definovaný ve vnitřních směrnících firmy.

V rámci objektu se doporučuje definovat jednotlivé Bezpečnostní zóny, které budou jasně ohraničeny a do kterých bude definována možnost vstupu. Například: vnější okolí budovy, recepce, nákladový prostor, jídelny, kancelářské prostory, terasy, zasedací místnosti, veřejné prostory, zázemí, technologické prostory atd. K těmto zónám přináležejí možnost vstupu pro jednotlivé držitele pracovních karet. Každé zóně je přiřazení (manažeři, technici, ostraha, ekonomové, údržbáři, dodavatelé, servisní firmy atd.). Jednotlivé vstupy jsou pro tyto držitele zpřístupněny například různými druhy čipových karet.

²⁴ Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava Účetnického manuálu*, s. 51-67

²⁵ Srov. VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. *FACILITY MANAGEMENT metoda řízení podpůrných činností*, s.111



Pro vzájemnou koordinaci, implementaci s ostatními službami a flexibilitu využívá FM v rámci řízení bezpečnosti IT systém, který je řízený pracovníky z bezpečnostního úseku. Administrátoři a operátoři dohlíží na stav, zálohování dat síťového propojení systému, revizí a kontrol. Systém by měl být připraven pro alarmové vstupy s externího zařízení (vytápění, chlazením ventilace, výtahů, klimatizace atd.)

Z hlediska požární ochrany se budovy člení na požární úseky. Tyto pak, jsou dle norem vybaveny jednotlivými komponenty (hlásiče, únikové cesty a jejich označení, hasicí přístroje atd.). Je stanoven systém evakuace.

Facility manažer:

- nastavuje a vymezuje jednotlivé oblasti bezpečnosti,
- vymezuje uživatelské přístupy a skupiny,
- vybírá dodavatele bezpečnostních systémů , auditora a zabezpečuje instalaci bezpečnostních systémů,
- vymezuje jednotlivé lokality ostražky, zpracování provozních řádů a operačních manuálů,
- stanovení bezpečnostních agentur a dodavatelů bezpečnostních služeb,
- zabezpečuje vypracování Požární a poplachové směrnice, Řádu pravidel ohlašování požáru, likvidaci požáru, Požární řády, Evakuační plán, Bezpečnostní plán a směrnice (případně deleguje vypracování pracovníkovi bezpečnostního oddělení, externí firmě).²⁶

1.5.2.2 Stravování

Způsob stravování významně ovlivňuje firemní kulturu a pracovní výkon. Ké zdraví zaměstnanců. Proto je důležité věnovat této službě pozornost. Jednotlivé služby stravování:

- spokojený zaměstnanec využívající kvalitní nabídku stravovacích možností a uvědomující si výhody, které přináší,
- poskytnutí účelového stravování za přijatelnou cenu,

²⁶ Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHQ, Koncepce a přílohy Uživatelského manuálu*, s. 117-122



- skladba nabídky a sortimentu tak, aby pomáhala předcházet nemocím, únavě a zlepšující výkon zaměstnance,
- zajištění pitného režimu pro zaměstnance (možnosti: bez účasti zaměstnavatele, s částečnou spoluúčástí nebo hrazený zaměstnavatelem),
- vytvoření kulturních míst pro stravování zaměstnanců: kavárna (místo posezení s kolegy na konci pracovní doby, před začátkem pracovní doby, snídaně, zajištění svačiny), jídelna, automaty (pitný režim, svačiny) , kuchyňka (možnost pitného režimu, uvaření kávy, čaje, ohřátí jídel) , zasedací místnosti (možnosti cateringu).

Účelové stravování vychází z definice podpory stravování zaměstnavatelem. Dává také možnost využití gastronomických prostor i ke komerčním účelům. Firma může uvažovat o možnosti zisku z určitých činností poskytovatele služeb. Často je služba stravování zajištěna smluvními partnery.

Možná očekávání z pohledu zaměstnanců (koncových uživatelů) :

- Drobné nákupy, doplňkový sortiment: možnost realizovat drobný nákup přímo v místě výkonu práce je důležitou formou péče o zaměstnance. S možností konzumace přímo na místě, nebo odnesení přímo na pracoviště, případně do domácností. Využívá se též pro odpolední a dopolední svačiny.
- Snídaně: jedna z nejdůležitějších složek celodenního stravování, která bývá spojena s nadstandardem. Jejich výhodou je včasný příjezd zaměstnanců do zaměstnání, možnost neformálního projednání pracovních problémů a upevnění kolektivu.
- Oběd: kvalitní, cenově dostupný a časově nenáročný v místě zaměstnání.

Jednotlivé kroky facility manažera v rámci implementace

- spolupráce s konsultantem při výběru provozovatele gastronomických služeb,
- zmapování současné firemní kultury ve stravovacích návycích,
- posouzení výhod a nevýhod stravování v objektu
- zvážit a definovat možnosti stravování,
- nastavení systému hodnocení kvality zabezpečování stravování

²⁷ Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava řízení ústředního manuálu*, s. 68-80.



1.5.2.3 Doprava a zásobování

Oblast dopravy řeší principy všech dopravních prostředků v budově i okolí budovy. Facility management řeší využití všech parkovacích míst principy pohybu dopravních prostředků, včetně evidence vjezdů/výjezdů, způsobu parkování zaměstnanců, návštěvníků, způsoby zásobování.

Pro definování počtu parkovacích míst se využívá statistických odhadů na základě analýz budoucího provozu.

Dle účelu dělíme dopravu na dopravu osob (s trvalým parkováním, dočasným právem parkování) a dopravu materiálu (odpady, zásobování, gastro, kancelářské potřeby, pošta, úklid, materiál, IT technika, technická údržba a údržba venkovních ploch a zeleně, apod.) a speciální doprava (např. provádění dodatečných stavebních úprav). Pro dopravu materiálu je možné využití nákladového dvora, který obsahuje nákladovou plošinu. Prostor dvory by měl být umístěn v blízkosti skaldových prostor, podatelen, výtahů. Důležitou roli hraje koordinace zásobování (stravování, pošta, kurýrní služba, kancelářských potřeb, vody pro automaty, dotací)

V rámci podzemního parkování se využívá evidence vjezdů/výjezdů v souladu s bezpečností + mechanické závory.²⁸

1.5.2.4 Pronájmy

Mezi základní zásady pronájmů patří odsouhlasení podmínek pronájmů, stanovení nájemních smluv, vypracování zásad principů pro pronájem provozních prostor. Praktickým systémem je využívání jednotných služeb všem subjektům v budově, jednotných standardů, bezpečnostní politiky (sjednocení bezpečnostních požadavků – př. systémů). Je důležité uvedení všech podmínek pronájmů. Při správném nastavení služby lze nájmem docílit optimální úspory. Pozornost musí být věnována také riziku snížení kvality prováděné služby nebo komfortu pro konečné uživatele.

U nájemců lze předpokládat dlouhodobý vztah k budově. Kategorie nájemců: dceřiné společnosti, catering, trafika, květinářství, čistička, lékaři, lékárna, apod.

²⁸ Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava řídicího manuálu*, s. 200-205



Facility manažer definuje možnosti integrace všech služeb do jedné nájemní smlouvy. Výhody nájemní smlouvy: vše v jednom dokumentu s jedním podpisem, shodné výpovědní podmínky doba trvání, ukončením se automaticky ruší také doplňkové služby, jednotné řízení rizik. Nevýhody: nesnadné změny rozsahu služeb v případě jejich jednotlivých ukončení, nepřehlednost v definování ceny.

Základem pro kvalitní fungování všech nájemních vztahů je transparentnost vyúčtování všech služeb souvisejících s nájmem. Zejména oblast energií.

Důsledky komerčního pronájmu:

- bezpečnostní aspekty (samostatný vchod, bez přístupu do pracovišť firmy),
- ostatní provozní aspekty v oblastech:
 - a. napojení na telekomunikační síť,
 - b. využívání recepčních služeb,
 - c. využívání parkovacích míst,
 - d. společné využití přístupových cest,
 - e. společné odpadové hospodářství,
 - f. využívání společného stravování,
 - g. měření spotřeby energií.²⁹

1.5.2.5 Správa movitého majetku

Základem efektivní správy majetku je provedení klasifikace majetku, která spočívá v jeho členění do technicko-provozních kategorií. Tyto slouží pro potřeby evidence, oprav, údržby, revizí atd. Sleduje se způsob využití majetku, výhodnost oprav, prodeje nebo vyřazení a likvidace, pořízení majetku (včetně elektronického formátu s možností importu do SAP nebo CAFM).

Klasifikace majetku :

- z hlediska jeho používání: způsob používání (nábytek, trvale spojený komponent budovy (světla), dále definované skupiny (nábytek - stůl). Umožňuje tak sledování nákladů jednotlivých kategorií, oprav, revizí a nákupů, statistiky oprav revizí apod.
- z hlediska vztah k operacím s majetkem (opravy, likvidace, prodej)

²⁹ Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava řízení majetku manuálu*, s. 109-111



Umožňuje operativní nakládání s majetkem. Cíle evidence jsou zpřehlednění pohybu majetku, plánování úklidových prací, revizí, oprav, údržby, inventur, posouzení výhodnosti majetku.³⁰

Veškeré informace jsou importovány do systémů IT. Tyto systémy mohou být univerzální (SAP), které řídí chod společnosti, mají přehled o finančních a lidských zdrojích firmy, výrobcích, a mohou být rozšířeny i na oblast facility managementu. Druhou volbou facility manažera je využití grafického systému (CAFM), který pracuje na principu propojení grafické informace s alfanumerickými daty. (příklad: znázornění půdorysu budovy společně s informacemi o místnostech a jejich funkcí).

Mezi výhody CAFM systémů patří komplexnost a sofistikovanost, uživatelsky příjemné, přístupné a přehledné prostředí, flexibilita v připojení na jednotlivé aplikace a samotné propojení s účetnictvím firmy a podnikovou ekonomikou. Nevýhodou je vysoká cena za pořízení.³¹

Správa majetku je stanovena ve firmě vnitřními normami, které jsou v souladu se systémy (SAP nebo CAFM).

1.5.2.5.1 Využití výpočetní techniky v rámci správy objektu

Za účelem optimalizace jednotlivých podpůrných procesů společnosti využívá facility manažer programové, softwarové systémy. Používá od jednoduchých excelovských tabulkových editorů, přes složitější alfanumerické programy, až po složité, kvalitní grafické systémy.

Grafické systémy pro oblast Správy objektu:

a) pasportizace prostoru/majetku - systém CAFM (computer-aided facility management) - strukturovaná, grafická správa prostoru, prostorové dokumentace budov, map pozemků a areálů. Data CAFM využívá infrastrukturní management, jehož hlavním cílem je minimalizace nákladů jako celku. Pro tyto cíle slouží infrastrukturnímu managementu nejen data CAFM, ale jejich propojení s dalšími relevantními IT systémy a jejich data.

³⁰ Srov. Projektový tým NEW FM, *Principy FM v NHQ, Koncepce a správa*. Uživatelská příručka (část 1).

³¹ Srov. VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management)*, s. 238-240

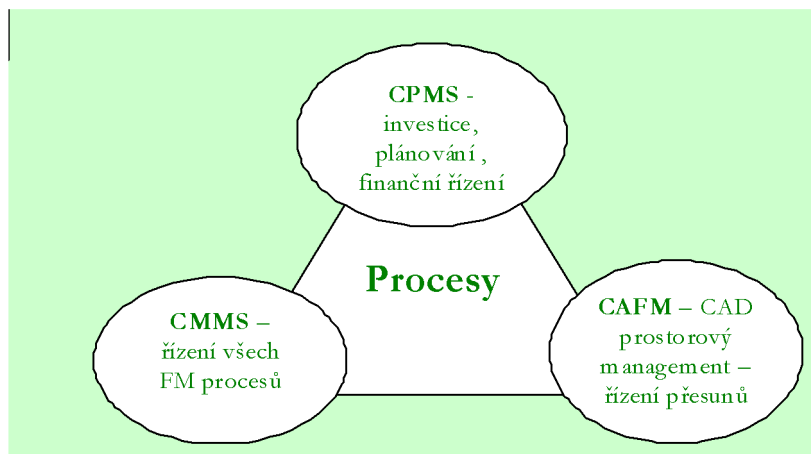


b) systém **CMMS** (computer maintenance management) - identifikace, realizace facility procesů/činností – operativní a plánovaná údržba, investice, autopark.

c) systém **CPMS** (capital planing and management) - stav majetku, včetně nákladů na jeho opravu, plánovaných nutných investic pro obnovu. CPMS je hlavní nástroj FM pro vyhodnocení a plánování finančních toků. CPMS data managementu umožňují kapitálové plánování v rámci uzavřeného životního cyklu majetku.

Vzájemné propojení těchto tří oblastí kvalitativně ovlivňuje vlastní výkonnost FM systému. **Finanční řízení** zastřešuje CMMS a CAFM systémy. Nejefektivnějším nástrojem pro toto řízení je WEB – intranet prostředí v rámci využití celkové IT.³²

(obr. 6, s. 25)



Obr. 6 – Využití systému IT v rámci řízení podpůrných procesů

Zdroj - Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava Uživatelského manuálu, Projektový tým NEW FM



³² Srov. Projektový tým NEW FM, Principy FM v NHQ, Koncepce a příprava Uživatelského manuálu, s. 17-18

2 MODEL PROCESŮ FM V ČSOB

ČSOB patří mezi dynamicky se rozvíjející se banky. Management je si vědom, že konkurenceschopnosti lze dosáhnout jen, je-li firma řízena jako komplexní celek. Jednotlivé součásti musí být účelně a efektivně propojeny v jeden synergický efekt. V rámci integrovaného systému musí banka své aktivity koordinovat a podřídit klíčové strategii celé skupiny KBC. Vedení firmy, v souladu se strategií KBC, sloučilo všechny činnosti ústředí do jediného celku. Toto sloučení umožňuje rychle, efektivně sdílet informace, znalosti, bleskovou komunikaci, flexibilitu, vzájemnou podporu projektů, standardizaci v postupech atd. Centralizované ústředí pak umožňuje procesy provádět pouze jednu v centru sdílených sužeb.³³

Dynamicky se vyvíjející se ekonomika klade stále silněji důraz na správu nemovitostí. Facility management již neznámá jen údržbu těchto nemovitostí, ale efektivně se podílí na finančním řízení, plány investic jsou spojeny s plány nákladů už od samotných projektů, kdy spolupracuje s developerem v rámci investičního záměru.

Facility management v ČSOB se dotýká všech uživatelů budov. Optimalizuje zázemí pracovišť a prostředí ve všech prostorách objektů. Facility management sjednocuje plánování a řízení správy majetku a všech podpůrných služeb.

Facility management pracuje tak, aby měla firma co nejméně starostí s péčí o nemovitosti, aby provoz objektů směřoval v konečném efektu k požadovaným úsporám provozních nákladů. Facility manažer spolupracuje v oblasti doprojektování budoucí nemovitosti, prostorového plánování, organizace provozu, výběr externích firem, systému zabezpečení, koncepce ostrahy, úklidu, dostupnosti atd. Nejvýznamnější roli Facility manažera v rámci projektování budov je efektivita provozních nákladů, maximální využití prostoru uživatelů, optimalizace prostředí, stavu objektu, zvýšení bezpečnosti a zkvalitnění životního prostředí.³⁴

³³ Srov. SOUČEK Z., *Firma 21.století* . s.152-154

³⁴ Srov. *FACILITY MANAGER* [online] < <http://www.facilitymanagement.com/fin/>>



2.1 NHQ (New Head Quarters) - nová ústřední budova ČSOB v Praze

Požadavkem banky bylo, aby nové ústředí představovalo moderní administrativní budovu oproštěnou od zbytečné okázalosti, s flexibilním systémem uspořádání pracovního prostředí umožňujícím snadno realizovat proměny potřeb soudobé bankovní centrály.

Představenstvo banky v červenci 2003 vybralo jako vítěznou nabídku společnosti Skanska CZ a.s. a architektonickou koncepcí AP ATELIERU pod vedením Ing. Arch. Josefa Pleskota. Nová budova ústředí ČSOB Group vyrostla v Praze 5 - Radlicích, přímo u stejnojmenné stanice trasy metra B. Do budovy byly přestěhovány všechny rozptýlené útvary ústředí z objektů po celé Praze. Budovu využívají rovněž některé z dceřiných společností.



Obr. 7 – Nová budova ústředí ČSOB, Zdroj – www.csob.cz

Pro stavbu byla vybrána lokalita s velmi dobrou dostupností hromadnou veřejnou dopravou. Realizace přípravných prací začala v únoru 2005. V březnu 2007 ČSOB koupila společnost Centrum Radlická a.s.. Tato společnost byla založena za účelem výstavby a provozování nové budovy ústředí ČSOB a nemá jiné činnosti. Původní kapacita budovy byla stanovena na 2400 zaměstnanců. Pádový objekt je ve tvaru obdélníku se stranami 220 x 75 metrů. Skládá se ze šesti pavilonů, mezi kterými jsou tři zasklená atria o rozměrech 24 x 24 metrů a dva dvory o rozměrech 16 x 24 metrů. Celý objekt poskytuje cca 65 tisíc metrů čtverečních užité plochy. Projekt se stal největším developerským objektem v oblasti administrativních budov v České republice. Kolaudace objektu proběhla v prosinci 2006. V objektu je 64 samostatných



Jak uvedla Nadějová Lenka, členka asociace IFMA: „V každém "open space" kanceláři, ve které je umístěno kolem 20-30 pracovníků je ještě dostatek místa pro dodatečná - ale plnohodnotná pracoviště. V tuto chvíli je zde dostatek prostoru pro odpočinkové zóny s křesílky, stolky, pohodlné dodatečné židle, kuchyňky pro drobné občerstvení. Pohodlí pracovníků slouží i efektní systém venkovních žaluzií, který je automaticky regulován pomocí elektronických termočidel, která zajišťují posun a nastavení těchto žaluzií vždy v tom směru, který nepřipustí dopad slunečních paprsků na pracovní plochu zaměstnanců, aby je tak rušil při práci na PC. Vnitřní vybavení kancelářských prostor je řešeno [...] velmi pěkně, vkusně, příjemně, moderně, pohodlně.

Jak je v ČSOB zvykem, téměř všechny podpůrné služby jsou převedeny na externí dodavatele (personál kuchyní a restaurace - čili catering celkově, Help Desk informačních technologií, podatelny, spisovny, správa budov), on-line management je zajišťován několika softwarovými aplikacemi SAPem počínaje a Archibusem konče. Uživatelský komfort se dá myslím bankéřům jen závidět. Stravování v budově zajišťuje vlastní catering, k dispozici jsou prostorné restaurace-jídelny i kavárny.



Obr. 8 – Popínavé rostliny na fasádě nové budově ústředí ČSOB, Zdroj – www.csob.cz

Na fasádě jsou umístěny systémy pro uchycení popínavých rostlin - kteréžto řešení postupem času napomůže k ještě lepšímu začlenění budovy do okolí.



(obr. 8, s. 30) [...] Firma zachovala původní ráz lokality - a to prosím i včetně nyní rekonstruované kapličky Jana z Nepomuku v bezprostřední blízkosti objektu.“³⁷

Unikátně zelená střecha má rozlohu 7 000 m². Je zde šest obdobných krajinných zahrad s vyvýšenými pahorky, které jsou porostlé hájky více kmenných stromů a stromových keřů s lučním podrostem. Jejich orientace ke světovým stranám podmiňuje odlišné koncepční pojetí. Zatímco severní část střešní krajiny navazuje svým charakterem na přírodní svah Radlického údolí, zahrady s jižní expozicí připomínají sortimentální skladbou dřevin slunné Středozeří. (obr. 9, s 30)

Právě zde se užívá recyklovaná a dešťová voda z budovy.



Obr. 9 – Pohled na střechu ústředí ČSOB, Zdroj – www.csob.cz

Součástí budovy je také kultivace zelených ploch nedalekého lesoparku. To s sebou nese i „prosáknutí,, zeleně a jiných přírodních prvků dovnitř areálu, jež má velmi příznivý psychologický dopad na člověka a pozitivně ovlivňuje pracovní prostředí.³⁸ Ponechány byly rovněž cenné stromy. Budova ústředí je otevřenou, přátelskou budovou, poskytující příjemné pracovní prostředí pro zaměstnance i návštěvníky banky. Budova samotná je velice citlivě zasazená do radlického údolí, nijak nenarušuje okolí, působí tak, jako by tam odedávna patřila.

Generální ředitel a člen představenstva Pavel Kavánek uvedl: „Náš nové sídlo vnímám jako tichého kouče, který pomáhá naší firmě ve vysoce výkonný organismus a ve velmi atraktivního zaměstnavatele nejen v českém, ale i v evropském kontextu.“³⁹

³⁷ NADĚJOVÁ L. *Exkurze – nová centrála ČSOB*. [online] <<http://www.ifma.cz/ArticleList.aspx?PublObjectID=564>>

³⁸ Srov. Budova ČSOB v Radlicích [online] <<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB-Budova-CSOB-Radlice/>>

³⁹ Zpráva o udržitelném rozvoji skupiny CSOB v roce 2007 [online] <<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/>>



2.1.1 Proč nová budova ústředí ČSOB v Praze

Na otázku je možné odpovědět pomocí příkladu rodiny, jejíž každý člen bydlí v jiné části města. Tito členové se postupem času odcizí, přestávají spolu komunikovat, jejich náklady na bydlení rostou. Postupem času přestávají fungovat jako jedna rodina, odcizují se. Pokud je toto jejich bydlení navíc v centru Prahy, je navíc mnohem dražší. Proto jedním z hlavních důvodů přestěhování 2400 pracovníků ústředí ČSOB jsou očekávané úspory. Druhým důvodem je efektivnější, dynamičtější a pružnější komunikace mezi jednotlivými útvary.

Budova nového ústředí ČSOB (NHQ) je nástrojem k dosažení optimálního pracovního prostředí a jeho prostřednictvím i optimální pohody. Je nástrojem pro dobré fungování banky. Změní-li se představy a požadavky na pracovní prostředí, musí to budova umět absorbovat, musí se umět přizpůsobovat a měnit, musí žít se svými uživateli.

2.1.2 Fáze přípravy FM v NHQ ČSOB

Proces vytváření studie k zavedení jednotlivých oblastí FM do nové budovy ústředí (NHQ) byl dynamicky se vyvíjejícím a komplexním. Samotným etapám zavedení FM předcházelo výběrové řízení na vypracování studie, která hlouběji rozpracovala principy a problematiku zprovoznění jednotlivých oblastí a vlastního provozu NHQ. Samotný proces začal několika jednáními pracovníků zodpovídajících za jednotlivé oblasti. Výsledkem bylo zvolení konceptu zavedení FM v souvislosti s výstavbou a využitím nové budovy ústředí. Aby proces řešil a garantoval odbornou úroveň a řešení aktuálních problémů, vyžadoval náročnou koordinaci mezi státními úřady, státními institucemi, úřady městské části Prahy, úřady ČSOB a projektového týmu – spol. ASP.

ČSOB přistoupila k už dříve avizovanému konceptu výstavby nového ústředí a začala s prodejem svých budov, v nichž sídlí ústředí. Pokud by banka přestěhování do NHQ nemusela banka prodávat všechny tyto budovy najednou a pod tímto "tlakem" neklesla jejich cena. Uspořádáním výběrového řízení banka pověřila společností DTZ Zadelhoff Tie Leung a Knight Frank. Pro zaměstnance prodej těchto budov v centru města neznamenal nic - banka ve svých budovách usídlila až do přestěhování počátkem roku 2007.



2.1.3 Moderní řízení FM v nové budově – příprava

Prvořadým úkolem týmu, který připravoval provoz v nové budově, bylo zahájení provozu a bezproblémového spuštění všech služeb v daný potřebný okamžik a v požadované kvalitě s minimalizací omezení Core businessu ČSOB. V rámci přípravy FM NHQ ČSOB bylo rozhodnuto o poskytování jednotlivých služeb FM separátně s nalezením poskytovatel služby nebo dodavatele formou výběrového řízení. (Příprava je uvedena v tabulce č. 1, s. 33)



Jednalo se o následující podpůrné procesy a aktivity uvedené v tabulce č. 1, s. 33 :

Oblasti FM NHQ a jejich řešení - plánovaný stav				
Poř	Oblast	Činnost manažera ČSOB	Způsob zajištění	zahájení poskytování služby dle smlouvy
1	Úklidové služby	management poskytované služby, sběr dat o poskytované službě, zpracování údajů vyplývajících ze zákona, zpracování údajů pro banku v dohodnuté struktuře	Výběrové řízení	dva týdny před zahájením stěhování
2	Odpady	management poskytované služby, sběr dat o poskytované službě, zpracování údajů vyplývajících ze zákona, zpracování údajů pro banku v dohodnuté struktuře	Výběrové řízení	současně se zahájením stěhování
3	Zeleň	management poskytované služby, sběr dat o poskytované službě, zpracování údajů vyplývajících ze zákona, zpracování údajů pro banku v dohodnuté struktuře	Výběrové řízení	s dokončením stěhování
4	Pronájmy	management nájemních vztahů komerčních pronájmů management nájemních vztahů dceřiných společností	výběrové řízení (na nájemce obchodů)	dle dostupnosti pronajímatelných prostor
5	Technická správa	management poskytované služby, sběr dat o poskytované službě, zpracování údajů vyplývajících ze zákona, zpracování údajů pro banku v dohodnuté struktuře	Výběrové řízení	k datu převímky technologií od zhotovitele stavby
6	Bezpečnost	Dle aktualizovaných Provozních řádů a operačních manuálů	Výběrové řízení	k datu převzetí budovy
7	CAFM, GIS	provoz CAFM systému, schvalování požadavků z Help desku, management chodu budovy	Převzetí standardu KBC	před zahájením
8	Archivní a spisová služba - kniha pošty	provoz Kniha pošty	Výběrové řízení (na dodavatele SW)	současně se zahájením stěhování
9	Archivní a spisová služba - ústřední spisovna		Výběrové řízení	před zahájením
10	Archivní a spisová služba - podatelna a výpravna		Výběrové řízení	současně se zahájením stěhování
11	Archivní a spisová služba - copy centrum		Výběrové řízení	
10	Stravování	Management stravování a servisu zasedacích místností a Vyšehradu	Výběrové řízení	současně se zahájením stěhování
11	Doprava	Management využití parkovacích ploch a principy pohybu dopravních prostředků	Rozhodnutí manažerů ČSOB	současně se zahájením stěhování
12	Zásobování	koordinace zásobování	Pokračování správy se stávajícím dodavatelem	současně se zahájením stěhování
13	Správa majetku	Diferenciace majetku ze starých budov ke stěhování, prodeji a likvidaci, aktivace majetku v NHQ	Informování manažerů ČSOB	s dokončením stěhování

Tab. 1 – Plánované aktivity FM při vzniku NHQ, Zdroj - vlastní



2.1.4 Fáze realizace FM v NHQ

Fáze realizace zavádění služeb je popsána v tabulce č. 2, s. 34.

Oblasti FM NHQ a jejich řešení - cílový stav k 30.4.2008				
P	Oblast	Činnost manažera ČSOB	Způsob zajištění	zahájení poskytování služby dle smlouvy
1	Úklid. služby	management poskytované služby, sběr dat o poskytované službě, zpracování údajů vyplývajících ze zákona, zpracování údajů pro banku v dohodnuté struktuře	RPM a.s.	dva týdny před zahájením stěhování
2	Odpady	management poskytované služby, sběr dat o poskytované službě, zpracování údajů vyplývajících ze zákona, zpracování údajů pro banku v dohodnuté struktuře	Marius Pedersen	současně se zahájením stěhování
3	Zeleň	management poskytované služby, sběr dat o poskytované službě, zpracování údajů vyplývajících ze zákona, zpracování údajů pro banku v dohodnuté struktuře	Tompex International	s dokončením stěhování
4	Pronáj.	management nájemních vztahů komerčních pronájmů management nájemních vztahů dceřiných společností	CSL - stávající útvar Řízení nemovitostí	dle dostupnosti pronajimatelných prostor
5	Technie správa	management poskytované služby, sběr dat o poskytované službě, zpracování údajů vyplývajících ze zákona, zpracování údajů pro banku v dohodnuté struktuře	OKIN Facility	k datu převážky technologií od zhotovitele stavby
6	Bezpečnost	Dle aktualizovaných Provozních řádů a operačních manuálů	SECURITAS ČR s.r.o.	k datu převzetí budovy
7	CAFM, GIS	provoz CAFM systému, schvalování požadavků z Help desku, management chodu budovy	CSL - Služby pro budovy, implem. IKA Data s.r.o.	před zahájením
8	ASP knihovna	provoz Knihy pošty	CSL - Provozní služby, SW	současně se zahájením stěhování
9	ASP ústř. spisovna		DocuGuard	před zahájením
10	ASP podatelna		OCÉ	současně se zahájením stěhování
11	ASP copy centrum		OCÉ	s dokončením stěhování
10	Stravování	Management stravování a servisu zasedacích místností a Vyšehradu	Sodexo	současně se zahájením stěhování
11	Doprava	Management využití parkovacích ploch a principy pohybu dopravních prostředků	CSL - Provozní služby	současně se zahájením stěhování
12	Zásobování	koordinace zásobování	Activa	současně se zahájením stěhování
13	Správa majetku	Diferenciace majetku ze starých budov ke stěhování, prodej a likvidaci, aktivace majetku v NHQ	CSL - Správa a aktivace majetku	s dokončením stěhování

Tab. 2 – Aktivity FM při vzniku NHQ – skutečná realizace, Zdroj – vlastní

2.1.5 Hodnocení spokojenosti interních klientů ČSOB

Vnitřní zákazník a jeho spokojenost je bernou mincí rozhodování o dalších krocích facility manažera. Pokud by facility manažer neznal nevyřčené požadavky vnitřního zákazníka, neměl povědomí o tom, jak vnitřní zákazník vnímá služby facility managementu, nemá dostatečnou zpětnou vazbu, zda jeho kroky jsou efektivní. Proto je důležitá také komunikace s vnitřním zákazníkem, využívání různých anket, nebo dotazníků.

Výsledky průzkumu spokojenosti 2008 respondentů v NHQ:

Na dotazník odpovědělo celkem 120 dotázaných zaměstnanců budovy NHQ. Hodnocení nabízelo bodové ohodnocení 1-5. Systém známek ve škole, kdy nejmenší číslo znamená nejvyšší kvalitu. Zaměstnanci ke každé oblasti současně konkretizovali své připomínky, které pak mají funkci nastaveného zrcadla a pro další následné kroky facility managementu. (Výsledky dotazníku jsou uvedeny v tabulce č. 3, s. 36)

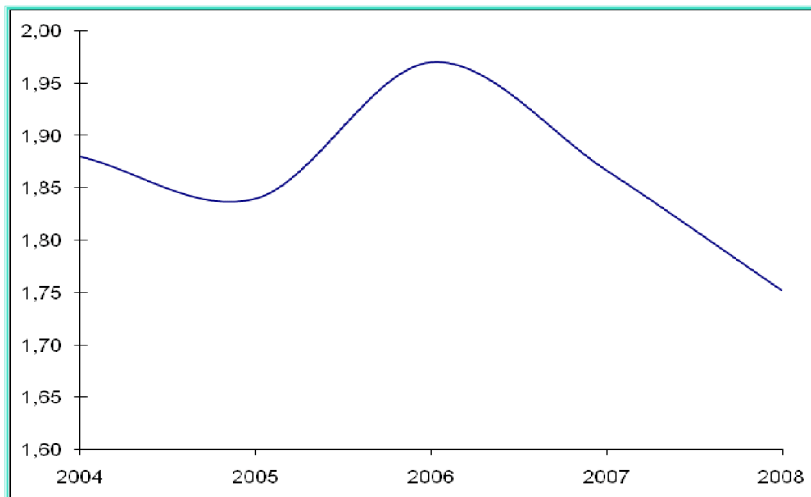
Srovnání spokojenosti vnitřního zákazníka se službami podpůrných procesů v čase jsou vyjádřeny graficky celkově (obr. 10, s. 37) a pro jednotlivé činnosti (obr. 11, s. 37).



	Průměr
Provozní podmínky na pracovišti	1,9
· Cítíte se dobře na svém pracovišti?	1,8
· Jaká je úroveň údržby a provozu budovy, prostor a technologií?	1,6
· obočkou/útvarem?	1,4
Úklid	2,1
· Je vaše pracoviště dobře uklizeno?	1,9
· Jaká je úroveň úklidu a kvalita reakce na nahlášené požadavky, připomínky a náměty?	1,6
Vybavenost pracovišť	1,7
· Je vaše pracoviště vybaveno non-IT inventářem (stoly, obrazy, lednice...), který potřebujete?	1,5
Nájmy a dislokace pracovišť, stěhování	1,4
· Jak hodnotíte služby při zajišťování nájemních prostor (obchodní síť, resp. ústředí)?	1,4
· Jste spokojeni s průběhem stěhování na nové pracoviště?	1,2
Inventarizace majetku	1,3
· Jste spokojeni s průběhem inventur fyzického majetku?	1,2
· Jak hodnotíte spolupráci inventarizační komise s hospodářem vašeho útvaru?	0,8
Investiční akce	1,7
· Jste spokojeni s kvalitou a včasností služeb při přípravě a realizaci non-IT investičních akcí,	1,0
· s kvalitou komunikace odpovědného investičního technika,	1,2
· s novým prostředím, které realizace investiční akce vytvořila,	1,0
· s kvalitou předkládaných dispozičních návrhů?	1,0
Autoprovoz	1,6
· vozidel?	1,6
Služby zaměstnancům	2,2
· Jak hodnotíte kvalitu stravování v jídelnách banky? (Netýká se vydávání a používání stravenek)	2,2
Bezpečnost	1,6
· Jak hodnotíte včasnost reakcí bezpečnostní technika regionu, kvalitu jeho komunikace s vaší pobočkou/útvarem a úroveň bezpečnostního poradenství	1,3
· kvalitu fyzické ochrany, její chování a vzhled personálu	1,2
· bezchybné fungování bezpečnostních technologií a rychlost odstraňování nahlášených závad?	1,6
Pojištění	1,6
· Byli jste spokojeni s vypořádáním škod, došlo-li u vás k pojistné události?	1,5
Poštovní a spisové služby	1,5
· Jste spokojeni s prací ústřední spisovny a	1,2
· s rychlostí a spolehlivostí doručování a distribuce pošty?	1,0
Služby Dispečinku CSL (odlište prosím od Helpdesku ICT)	1,7
· Jsou závady, které jste nahlásili, odstraňovány v kvalitě a čase, které jste očekávali?	1,6
· spokojenosti?	1,5
· organizaci práce?	1,4
PRUMER CELKEM	1,748

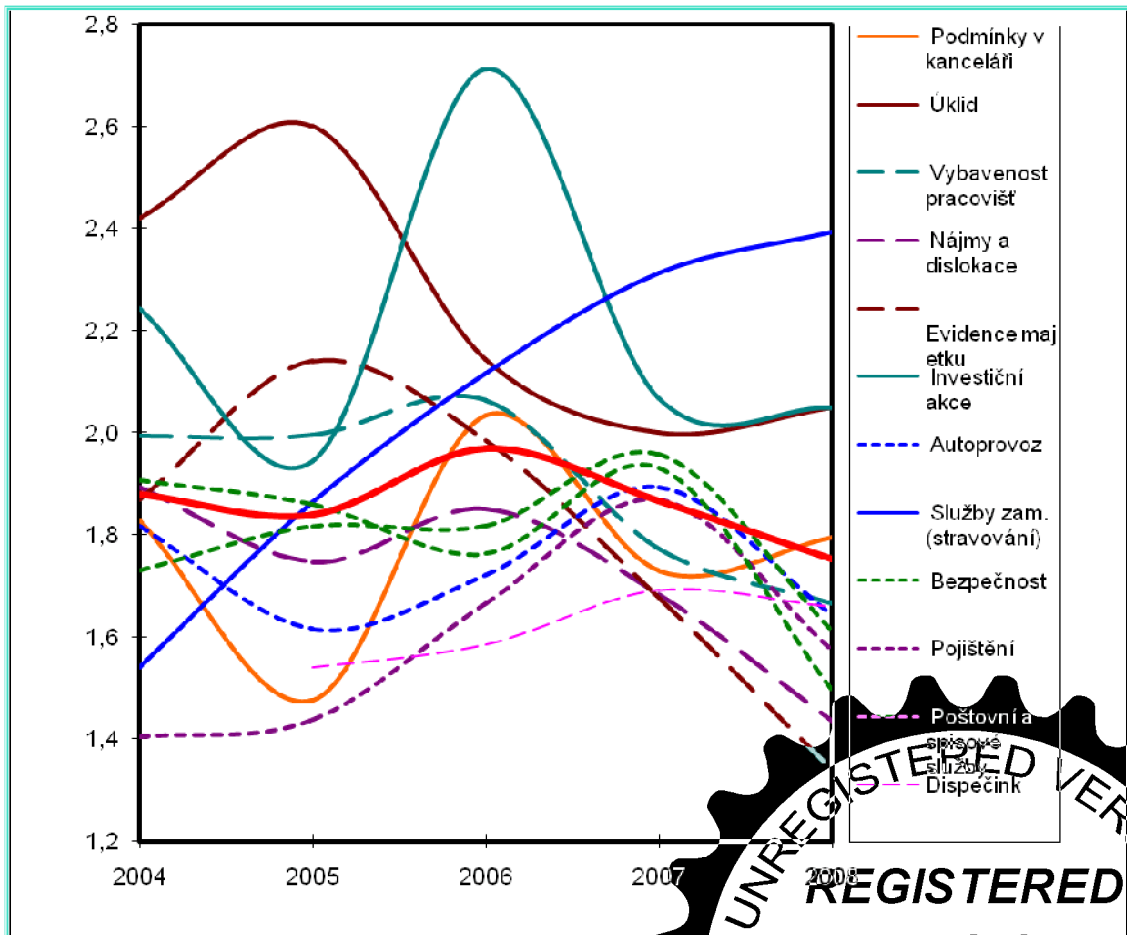
Tab. 3 Výsledky dotazníku – spokojenost vnitřního zákazníka s podpůrnými procesy v NHQ
Zdroj – interní materiál ČSOB





Obr. č. 10 - Časové srovnání celkových výsledků spokojenosti vnitřních zákazníků 2004 – 2008 (čím nižší hodnota, tím vyšší spokojenost)

Zdroj – interní materiál ČSOB



Obr. č. 11 – Vývoj spokojenosti vnitřního zákazníka podle dodávaných služeb
Zdroj – interní materiál ČSOB



2.1.5.1 Výhody a nevýhody soustředění zázemí ústředí banky do jednoho objektu

Budova NHQ poskytuje komfortní pracovní i oddechový prostor pro průměrně 2.800 osob + návštěvníky. Pokud bychom vzali, že průměrná rodina má 5 osob, pak jde o 560 domů, to je vlastně malé městečko. Samotná péče o takové městečko něco stojí. Banka, která prodala řadu domů po celé Praze, je dalším plusovým argumentem i synergický efekt blízkosti pracovníků a péče o jednu a ne o 12 budov.

Náklady podniku přímo ovlivňují rozsah podpůrných činností. V oblasti facility managementu se jedná zejména o důkladné stanovování priorit, rozklad požadovaných dodávek služeb, prací v čase tak, aby docházelo k optimálnímu rozložení nákladů v čase a samozřejmě to vše má také vliv na jejich výši.

K optimalizaci výše nákladů v oblasti služeb má ČSOB speciální útvar pro nákup, který sleduje vývoj cen služeb (ale nejen služeb) na trhu a přímo tak ovlivňuje výši nákladů.

V současné době v oblasti bankovního sektoru v České republice není řešeno jiné ústředí finančního ústavu srovnatelně (centralizací, ekologií, společensky odpovědností) s ústřední budovou ČSOB.

„Nové ústředí ČSOB v Radlicích získalo mezinárodně uznávaný ekologický certifikát. Jako jediná budova v Evropě se může pochlubit zlatou certifikací.

Tento certifikát je benchmarkem pro design, stavbu a provoz vysoce výkonných „zelených“ budov. Certifikace je nástrojem pro měřitelný dopad výkonu budovy a zkoumá pět hlavních oblastí: udržitelný rozvoj lokality, úspora vody, efektivita energií, výběr materiálu a kvalita vnitřního prostředí. Jednotlivé aspekty budovy jsou obodovány a podle počtu bodů lze dosáhnout jedno ze čtyř ocenění – certifikovaný, stříbrný, zlatý a platinový. Certifikace umožňuje porovnání v oblasti ekologicky přátelských staveb.

Budova nového ústředí ČSOB je již držitelkou titulu Stavba roku 2007. V minulém týdnu navíc byla oceněna hlavní cenou již patřícímu ročníku soutěže přehlídky Grand Prix architektů. O vítězích Grand Prix rozhodoval žiřofašáková porota složená z domácích i zahraničních odborníků, kteří měli zajistit skutečnou nezávislost poroty. Současně autoři budovy ČSOB ve stejné soutěži získali i Čestné uznání od Ministerstva životního prostředí.



LEED má tři stupně - stříbrný, zlatý a platinový. Budova, která v hodnocení LEED získá alespoň 39 bodů, se honosí zlatým a dům s minimálně 52 body platinovým certifikátem. Stříbrná stavba je k životnímu prostředí šetrnější proti klasické budově v asi o čtvrtinu, zlatá o polovinu a platinová dokonce o 70 procent. Nové ústředí ČSOB získalo v závěrečném hodnocení celkově skvělých 43 bodů, což lze bezpochyby považovat za mimořádný výsledek.⁴⁰

„Budova ústředí byla nominována do užšího výběru v šestém ročníku soutěže CEE - Nemovitost roku, na ocenění v kategorii ekologická a průkopnická stavba. Do soutěže jsou nominovány stavby ze střední a východní Evropy, které za rok 2008 přinesly něco nového a neobyčejného v oblasti nemovitostí.“⁴¹

⁴⁰ Tisková zpráva ČSOB, 2.7.2008

⁴¹ Tisková zpráva ČSOB, 3.3.2009



3 VLIV OBDOBÍ NESTABILITY NA ČINNOSTI FM

V rámci rozhodování facility managementu používá facility manažer ukazatele ekonomických nákladů a ekonomického zisku. Tak, aby se mohly náklady řídit, usměrňovat, tím zvyšovat hospodárnost, musí se náklady podrobně roztrždit. Pro účel rozčlenění nákladů dodržují tři zásady v rámci stanovení hodnotového řetězce:

- Velikost nákladů, kterou daná činnost představuje.
- Chování nákladů konkrétní činnosti.
- Odlišnost konkurence při stejné činnosti .

Činnosti se stejnými zásadami mohou být spojeny v rámci rozložení dohromady.⁴²

Facility manažer rozhoduje o využití, použití konkrétní služby ve správném čase a optimálních nákladech. Majetkové náklady patří k největším výdajům firem, proto kontrola nákladů, která obsahuje rozpočtování, předpovědi, analýzy nákladů, životní cyklus nákladů.

Procesem kontroly nákladů rozumíme několik kroků spojených do uzavřeného cyklu. Kroky začínají rozpočtem, přes plnění rozpočtu, kontrolu obsahující zpětnou vazbu a následnou prognózou na další období.⁴³

Chování nákladů pak významně ovlivňuje rozhodování facility managementu.

3.1 Finanční krize 2008 – 2009

Kořeny krize spočívají ve snaze finančních ústavů v USA získat co nejvíce klientů pro hypotéční půjčky a současný pokles cen nemovitostí i nadále nahoru. Bankám nevadily nízké úspory, ani překážka, nebyl ani osobní bankrot klienta v minulosti, či nedostatečný příjem. Mít vlastní bydlení bylo bezproblémové a na bydlení si půjčilo několik milionů těch nejchudších Američanů.

⁴² Srov. VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování nákladů (Facility Management)*, s. 38-39

⁴³ Srov. VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování nákladů (Facility Management)*, s. 53-59



Banky následně, pro umělé snížení rizikovosti těchto hypoték, z nich udělaly jakýsi obchodovatelný balíček, který pak prodávaly investorům. Ti za vysoký výnos akceptovali i jejich vysoké riziko.

Celý koloběh fungoval bez problémů do doby, kdy se úroky držely na historicky minimálních úrovních. Od počátku roku 2008 se však ceny nemovitostí zastavily a navíc FED začala postupně zvyšovat základní úrokovou sazbu = ceny rizikových dluhopisů šly razantně dolů. Nízkopříjmové vrstvy nebyly schopny splácet rostoucí splátky svých úvěrů, ztratily své domovy, nemovitosti však byly neprodejně za původní ceny, trh s nemovitostmi se zastavoval.

Ti velcí investoři, kteří neodolali nabídkám vysokých výnosů u Subprim hypotečních balíčků realizovali ztrátu, případně bankrot. Pesimismus na burzách vedl k dalším propadům akcií především finančních institucí a firem podnikajících v realitách. Mnoho investorů se dostalo do potíží následkem poklesu na globálních trzích. Společnosti jsou v současné chvíli příliš provázané svými investicemi, aby se problémy nešířily dále. Dominový efekt, na jehož počátku stály špatně jištěné hypotéky v USA zasáhl celý svět a téměř všechna odvětví.

Finanční krize si nevybírá, na dno si už sáhly drobné komerční banky, které se do seznamu poškozených dostaly rizikovými investicemi a nedůvěrou trhu. Krize důvěry vyústila do krize likvidity. Banky se bojí mezi sebou půjčovat, bankám nedůvěřují ani velcí investoři.

V současné době pomáhají řešit tuto krizi koordinovaně vlády (fiskální politikou), ale i centrální banky (monetární rovinou). Vlády, EU, G8, centrální banky dělají co je v jejich silách. Bez ohledu na růst inflace, růst veřejného dluhu pumpují do bank peníze a slibují ozdravení. Obnovit důvěru a rozběhnout zamrznuté úvěrové trhy je v této chvíli to nejdůležitější. Bez nich hrozí zhroucení reálné ekonomiky a dlouhodobá hospodářská recese.

3.2 Vliv krize na řízení nákladů F

Finanční krize 2008 – 2009 se v ČSOB objevila nutnost přijmout řadu úsporných opatření spočívající mimo jiné ve snížení provozních nákladů. S jejím přibývajícím vlivem rozhodlo vedení banky o úsporných opatřeních. Odpovědní



pracovníci přehodnotili objemy plánovaných prostředků v oblasti provozu a údržby budovy a úklidu. Snížení nebylo nijak dramatické, protože vzhledem ke stáří budovy a trvání záruk, byly plány pro tuto budovu stanoveny bez zbytečných rezerv.

Samozřejmě nezměněné zůstaly objemy plánované na provoz budovy, které patří mezi takzvané fixní náklady, tj. zajištění aktivit k provozu technologií, jejich profylaktických prohlídek ve stanovených termínech, revizí včetně nákladů na odstraňování závad atd. Obdobný byl postup při přehodnocování plánů pro úklid.

3.2.1 Změny v péči o prostorové služby

Po oddělení fixních nákladů byly stanoveny priority pro čerpání variabilních nákladů, které v sobě zahrnují jednotlivé udržovací akce jako například sekání trávy v okolí budovy, mytí skleněné fasády, mytí skleněných ploch zevnitř apod. Všechny návrhy na úspory byly pečlivě posuzovány s ohledem na jejich vliv na vnitřního klienta poskytovatele služeb v HHQ.

Pokud úsporné opatření nemá zásadní vliv na aktivity klienta, neomezuje ho, pak opatření je možné přijmout. Tak byly sníženy četnosti některých dílčích dodávek, prací, upraven standard spotřebního materiálu spojeného s úklidem. Banka očekává, že vlivem realizace úsporných opatření v údržbě a úklidu, dosáhne snížení provozních nákladů o cca 2.550 tis. Kč včetně DPH.

3.2.2 Kalkulace nákladů v HHQ

Plánovací proces provozních nákladů, resp. oceňování plánovaných položek probíhá na základě odborných odhadů. Proto je těžké zde vyjmenovat jednotlivé položky s tím, že byly plánovány a vzhledem k úsporným opatřením byly zrušeny. Například plánovaná částečná repase dřevěné podlahy cca 400 tis. Kč, která byla škrtnuta. Další příklady kalkulace na snížení provozních nákladů jsou uvedeny v tabulce č. 4, s. 43.



NHQ 2009		
naplánované činnosti FM	původní objednávka	úpravy výše objednávky
údržba dřevěných prvků fasády	400.000,--Kč	0 Kč
výměna 100 m2 koberce	100.000,--Kč	0 Kč
oprava střešních palub	400.000,--Kč	100.000,--Kč
výměna 2 ks okenních výkladců	150.000,--Kč	0 Kč
okamžitý zásah a likvidace havárie	500.000,--Kč	0 Kč
Σ	1.550.000,--Kč	100.000,--Kč

Tab. 4 – Příklady snižování provozních nákladů v NHQ, Zdroj - vlastní

Pro rok 2009 byly plánovány údržbové práce v NHQ v objemu 7.090 tis. Kč, včetně DPH. Po přehodnocení priorit, bylo rozhodnuto o zrušení některých položek v objemu cca 1.500 tis. Kč. Podobně u úklidových prací byl přehodnocen standard spotřebního materiálu, kdy v rámci celé ČR banka uspoří cca 1.000 tis. Kč.



ZÁVĚR

Pracovníci se v nové budově ústředí cítí dobře. Spolupodílejí se svou zpětnou vazbou na zkvalitnění služeb pro vnitřního zákazníka, aktivně tak napomáhají Facility managementu v řízení podpůrných činností .

Bankovní Core business se stal díky stylu „vše pod jednou střechou“ pružnějším ke změnám okolního prostředí. Komunikace je pružnější a efektivnější s kvalitnějším využitím prostoru.

V rámci práce se mi potvrdila skutečnost, že Facility management je živým organismem uvnitř firmy, který se flexibilně přizpůsobuje potřebám firmy a zaměstnanců firmy. Napomáhá řídit provozní náklady firmy, je zde předpoklad redukce celkových provozních nákladů.

Velkou výhodou Facility managementu NHQ je zavedení nového stylu řízení podpůrných činností již v rámci projektové dokumentace, kdy dvanáct facility manažerů spolupracovalo s architektem a outsourcovanými firmami.

Lokalita byla vybrána s velmi dobrou dostupností pro hromadnou veřejnou dopravu , vede ke snižování nákladů na dopravu.

Centrální útvary se přestěhovaly z budov v centru Prahy, které banka vlastnila. Dle Výroční zprávy prodejem těchto lukrativních míst banka získala jen v roce 2007 aktiva ve výši 975 Mil Kč. Generálním dodavatelem výstavby byla společnost Centrum Radlická, a.s., jehož jediným akcionářem je ČSOB a.s.. Banka využívá budovu dále v nájemním vztahu, znamená úspory na provozních nákladech.

Na základě uvedených skutečností se domnívám, že příklad centralizace činností ústředí do jedné budovy přispělo k výraznému uplatnění metody FM při řízení podpůrných procesů v ČSOB. Důraz na posouzení kvalitního prostředí naplnilo podstatu metody FM (viz kapitola 1, s. 4) z pohledu účinnosti prostředí a efektivní výkon pracovníků společnosti ČSOB.



ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Kateřina Jemelková
Instituce:	Československá obchodní banka, a.s.
Název práce:	Facility management a životní cyklus objektu v rámci ČSOB
Vedoucí práce:	Ing. Vlastimil K. Vyskočil, PhD.
Počet stran:	53
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2009
Klíčová slova:	podpůrné procesy správa nemovitostí NHQ- budova ústředí ČSOB

Bakalářská práce představuje řízení podpůrných procesů v ČSOB. Jelikož jsou vnitřní služby v rámci ČSOB natolik rozsáhlé, z důvodu kapacity práce, je téma zaměřené především správě budov, výhodám plynoucích z jejich centralizace.

Práce je věcně rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na teoretickou funkci Facility managementu v rámci správy objektů. Druhý díl práce pak představuje proces zavedení Facility managementu v Praze v rámci centralizace ústředních budov ČSOB do nové centrály NHQ v Praze.

This BA paper presents management of facilitating processes in the ČSOB Bank. Due to the fact, that the scale of those processes is vast, the paper focuses primarily on management of buildings and benefits of centralized locations.

The paper is divided into two parts. The first one focuses on theory of Facility management within the management of buildings. The second part describes the process of introducing Facility management to a new centralised location of ČSOB NHQ in Prague.





Obr. č. 12 – Vnitřní zeleň v NHQ, Zdroj – www.esob.cz



LITERATURA A PRAMENY

Budova ČSOB v Radlicích. [online]. 2009. Dostupné na WWW ČSOB :
<http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Budova-CSOB-Radlice/>

FACILITY MANAGER [online]. 2004. Dostupné na WWW:
<http://www.facilitymanagementnews.cz/fm/>

NADĚJOVÁ Lenka. *Exkurze – nová centrála ČSOB*. [online]. Dostupné na WWW IFMA: <http://www.ifma.cz/ArticleList.aspx?PublObjectID=564>

Projektový tým NEW FM. *Principy FM v NHQ ČSOB, Koncepce a příprava Uživatelského manuálu*, březen 2005. 243 s.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*, Kamil Mařík – Professional Publishing, První vydání 2005. 257 s. ISBN 80-86419-88-6.

VYSKOČIL, K., Vlastimil, a ŠTRUP, Ondřej. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility management)*, Praha, Professional Publishing 2003. 288 s. ISBN 80-86419-45-2.

VYSKOČIL, K., Vlastimil, ŠTRUP, Ondřej, a PAVLÍK, Marek. *Facility management a public private partnership*, Praha Kamil Mařík – Professional Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-86946-34-4.

VYSKOČIL, K., Vlastimil, a ŠTRUP, Ondřej. *Facility management metoda řízení podpůrných činností*, Skripta vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. 163 s. ISBN 978-80-248-1569-5.

VYSKOČIL, K., Vlastimil, a ŠTRUP, Ondřej. *IFMA*. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.ifma.cz/article.aspx?ArticleID=498&>

Zpráva o udržitelném rozvoji skupiny CSOB v roce 2007. [online]. 2009. Dostupné na WWW ČSOB: <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/>



REJSTŘÍK A SEZNAM ZKRATEK A CIZÍCH SLOV

Archibus – Informační systém Facility managementu (str. 32)

BOZP – bezpečnost ochrany zdraví při práci (str. 14, 21, 22)

CAFM (Computer-aided facility management) - strukturovaná, grafická správa prostoru. (str. 26, 27, 28, 36, 37)

CB (Core business) - hlavní činnosti podnikání. (str. 7)

CMMS (Computer maintenance management) - počítačová a technologická údržba. (str. 28)

CPMS (Capital planing and management) - plánování a finanční řízení. (str. 28)

EU – Evropská unie. (str. 44)

FED – Centrální banka USA. (str. 44)

Firmy udržitelného rozvoje – představují firmy s nepřetržitým rozvojem a růstem. Firmy s ekologickým, humánním, sociálním programem péči o zaměstnance, využívající vyspělé ekologické technologie, dodržující etické kodexy, lidská práva. (str. 19, 41)

Firmy společensky odpovědné - firmy s ekologickým, humánním programem, a sociální péčí o zaměstnance. Dodržující etické kodexy a lidská práva. (str. 19, 41)

Fiskální politika – představuje přerozdělování finančních prostředků státu prostřednictvím rozpočtů. (str. 44)

FM - Facility management. (str. 4, 5)

G8 – Group of eight - Ekonomicky nejsilnější státy světa (Francie, Německo, Velká Británie, Itálie, Japonsko, Spojené státy americké a Kanada). (str. 44)

Help Desk – telefonické zodpovídání dotazů (str. 32, 36, 37)

IFMA – Asociace facility managementu (str. 7, 10, 14, 32)

IM - Infrastrukturní management - koordinace služeb pro provoz budov (str. 14, 15, 27)

IT – výpočetní technika. (str. 8, 12, 13, 17, 21, 24, 28)

KBC – Belgická banka, vlastník ČSOB (str. 29, 36)

Monetární rovina – pojem znázorňující množství peněz v oběhu. (str. 44)

Outsourcing services – služby, které jsou zajišťovány objednanou specializovanou firmou. (str. 4, 9)



PO – požární ochrana (str. 21)

SAP – Podnikový informační systém (str. 26, 27, 51)

Subprim hypoteční balíček – obchodovatelný balíček hypoték, které byly poskytnuty nízkopříjmovým vrstvám obyvatel. (str. 44)

Certifikační systém LEED řídí U. S. Green Building Council neboli Americká rada ekologických staveb. Toto americké sdružení předních firem ze všech odvětví stavebnictví podporuje a oceňuje projekty, které se staví odpovědně k životnímu prostředí, a dále místa užitečná a zdravá pro lidský život a práci. Má 8500 členských organizací a síť 75 regionálních řetězců. (str. 42)



SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1	Schéma zapojení FM do řízení podniku.	7
Obr. č. 2	Schéma řízení podpůrných procesů.	11
Obr. č. 3	Vnitřní zeleň v NHQ.	18
Obr. č. 4	Vnitřní zeleň v NHQ.	19
Obr. č. 5	Organizační schéma technické správy.	20
Obr. č. 6	Využití systému IT v rámci řízení podpůrných procesů.	27
Obr. č. 7	Nová budova ústředí ČSOB.	30
Obr. č. 8	Popínavé rostliny na fasádě nové budově ústředí ČSOB.	32
Obr. č. 9	Pohled na střechu ústředí ČSOB.	33
Obr. č. 10	Časové srovnání celkových výsledků spokojenosti vnitřních zákazníků 2004 – 2008.	40
Obr. č. 11	Vývoj spokojenosti vnitř. zákazníka podle dodávaných služeb.	40
Obr. č. 12	Vnitřní zeleň v NHQ.	49

Zdroje fotodokumentace :

Zpráva o udržitelném rozvoji skupiny CSOB v roce 2007. [online]. 2009. Dostupné na WWW ČSOB: <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/>



SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Plánované aktivity FM při vzniku NHQ.	36
Tab. 2	Aktivity FM při vzniku NHQ – skutečná realizace.	37
Tab. 3	Výsledky dotazníku – spokojenost vnitřního zákazníka s podpůrnými procesy v NHQ.	39
Tab. 4	Příklady snižování provozních nákladů v NHQ.	46

