

# Facility management v synergii s PPP

*Vlastimil Karel VYSKOČIL*

## Úvod

Aby hlavní předmět činnosti přinášel efekty, musí probíhat v odpovídajícím prostředí, kde pracuje lidský kapitál řízený procesním způsobem. V tomto prostředí funguje z velké části široká škála podpůrných činností, které představují značné nákladové zatížení. A právě tato oblast je ekonomicky vyhodnocována jako režijní náklady, které vzhledem ke své mnohoznačnosti a více méně složité definovatelnosti jsou značným zdrojem cesty ke zvýšení efektivity a účinnosti. Proto se stává tato oblast cílem metod reengineeringu a prostorem značné pozornosti managementu na všech úrovních řízení. Výsledky těchto snah přinášejí zajímavé poznatky a výsledky, které se stávají argumentem pro rozhodnutí u těch činností, které si doposud zajišťují vlastními silami, aby urychleně změnili jejich řešitele, který je v daném oboru schopen držet krok se světovou špičkou a přináší sobě, ale i těm, pro které pracuje, tolik hledanou konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost se stala východiskem strategických záměrů států, odvětví i podniků. Málokdo si však uvědomuje, že řízení, zaměřené na trvalé získávání konkurenčních výhod se k tomu muselo vybavit novým poznáním, že také podnikatel, správní rada, vrcholové vedení se musejí velmi zevrubně zabývat novým podnikatelským fenoménem v integrovaném managementu a to řízením podpůrných procesů v rámci hodnotového řetězce podnikových činností. Problematika výrazného snižování režijních nákladů v podnikatelských subjektech představuje v současné době významnou pobídku, která nutí TOP manažery firem hledat taková řešení, jež přinesou absolutní snížení těchto nákladů aniž dojde ke snížení objemu celé řady činností z oblasti podpůrných procesů. Metoda, použitá k řešení tohoto strategického imperativu, se nazývá facility management nebo také management podpůrných procesů.

## Cíl

To vede řadu organizací ke krokům, které ve značně neprůhledných činnostech zejména u podpůrných procesů, tj. **těch**, které nejsou hlavním předmětem jejich podnikání, zajišťovat suplující poskytovatele – specialisty, odborníky z okruhu mimo rámec vlastní firmy (outsourcing). Koordinace těchto činností pomocí Facility managementu vytváří strategickou alianci, jejímž cílem je snaha o nastavení těchto procesů tak, aby maximálně podporovaly hlavní předmět podnikání z pohledu efektivity. Facility management jako metoda řízení podpůrných procesů představuje v generickém hodnotovém řetězci tu odpovědnost,

kteřá souvisí s vyřešením všech procesů, které tvoří podmínky a podporu vlastního uskutečnění a podnikatelského setrvání primární činnosti, tzn. jak výroby ve vlastním slova smyslu tak i široko významového pojetí služeb. Jde o promyšlený způsob řízení ve smyslu metod reengeneringu, které vedou znalostní podnik k uvědomělému procesnímu a projektovému řízení. Public Private Partnership představuje podporu projektu spolupráce veřejnému sektoru soukromými subjekty zajištěním investic do podpůrných procesů a služeb ve smyslu celospolečenském v jejich přípravě, realizaci a vlastním provozování ve veřejném zájmu a při poskytování veřejných služeb. V obsahu se stává zřejmým, že téma řízení a provozování podpůrných procesů a to i ve smyslu makroekonomickém, prolíná všechny složky tvorby hrubého domácího produktu, takže se tato práce stává pohledem do celé šíře ekonomického myšlení teorie tržní ekonomiky. Jedná se o manažerskou volnost jednání, tzn. schopnost manažerů korporace sledovat cíle ve prospěch celospolečenském, které oni sami pokládají za prospěšné. Míra, v jaké je tato volnost jednání dlouhodoběji prosaditelná, závisí na tom, jak dalece převládá v infrastrukturu, ale i na trzích statků a kapitálu jisté konkurenční prostředí. „Jde o klasický pojem přebytku kapitálu nad rámec *subsistenčních potřeb* z pohledu dosažení *udržitelného rozvoje* od zaostalé ekonomiky a vyžaduje, aby získaný přebytek byl věnován na akumulaci kapitálu. Uvedený termín se vyskytuje v knize *Monopoly Capital* (1966), ve které Baran a Sweezy rozšířili Marxův koncept *nadhodnoty*. Ta by měla být měřena šířejí jako součet *zisku, renty a úroku*, čímž by zahrnovala i další skryté formy nadhodnoty, jako. např. financování vládních aktivit.“ (MacMilanův slovník moderní ekonomie, str. 84 – ekonomický přebytek).

## Materiál a metody

Ústředním pojmem každé dnešní disciplíny je pojem celku, který není souhrnem svých částí, nerovná se jejich výslednému součtu, a jenž není určitelný, poznatelný, měřitelný a předvídatelný prostřednictvím určení, poznání, měření a předvídání svých částí, jemuž se nedostává účinnosti jen díky hybnosti jeho částí, jehož smysl není odvozován od pochopení jeho částí. Ústřední pojmy v každé z našich moderních disciplín, v každém z našich vědních či uměleckých oborů představují strukturní vzorce a konfigurace. Takových konfigurací nelze nikdy dosáhnout tak, že začneme od částí; části jakékoliv struktury nebo konfigurace existují a mohou být identifikovány pouze tehdy, jestliže vnímáme, prožíváme nebo chápeme celek. Proto hledíme při rozlišování primárních a podpůrných procesů na generický hodnotový řetěz z pohledu spektra našeho ekonomického života jako na „celostní“ strukturní vzorec – podnikovou organizaci. Popis pohledu na konfiguraci entropie této organizace nazýváme *management*, zvláště pak z pohledu jeho procesů; např. podpůrné procesy definujeme jako *facility management*. Právě on je příkladem aplikace „štíhlého celku“ v oblasti provozních nákladů týkajících se prostředí. Jeho podstatou je úsilí o efektivní hospodaření vším, co není hlavní činností „celostní“ struktury. Stejně jako u jiného hmotného

majetku nejde jen o pořizovací, ale i o udržovací (provozní) náklady (vytápění, osvětlení, bezpečnost, údržba, úklid atd.), na které se musí pohlížet již při projektování účelu budov. Při vlastním užívání prostor je třeba vyhodnocovat, zda provoz probíhá hospodárně, bez plýtvání, zda je efektivně využito všech prostor. Důvod, proč se zabýváme celkem z hlediska jeho částí, je dán kvalitativním přístupem, který je dán účelem a proto vystoupily do popředí našeho zřetele otázky procesů., které předpokládají, že růst, změna a vývoj jsou tím, co je normální a skutečné. Zde se střetává ideologický názor Marxe s názory pansofistů a encyklopedistů, zejména v tom směru, že došlo k přeměně zkušenosti v poznání, uplatňování systematického studia práce, hledání produktivity a budování nových vztahů. Toto vnitřní poznání nám bylo díky povrchnímu ideologickému nazírání na práci dlouho silně vzdálené, což způsobilo časové zpoždění na účasti v soutěži se individuálně prosazovat a neustále posouvat hranice kvalitního poznání k celostnímu nazírání na podstatu podnikání.

## **1. Facility management – významný prostor pro aktivity v podpůrných procesech**

Za posledních 20 let zaznamenal facility management výrazný rozvoj, FM se stává profesí, která se pomalu ale dobře zavádí jak v soukromém tak i veřejném sektoru. K udržení tempa potřebuje manažery s novými znalostmi a vědomostmi. Mezi pracovitostí a vzděláním jsou zapotřebí silné články, aby poskytly dvojitý tok informací pokrývající nejlepší metody, výzkum a teorie. Jinými slovy, hledá se okolí, které podpoří *nepřetržitý rozvoj* – nebo nepřetržitou zpětnou vazbu – mezi provozním FM a sektorem vzdělávání.

Již od 70. let minulého století se facility management rozvíjel značně rychle. Tento svižný růst zvrátil kritiku, že FM je jednoduše marketingový program nebo pokus o zdůraznění důležitosti skupiny specialistů středního managementu. S důrazem na dovednosti managementu spíše než technická odbornost, leží skutečná hodnota v profesionálním řízení všech fyzických zdrojů, které podpírají schopnosti obchodující organizace. Téměř vše výše zmíněné je možno rozvíjet a měnit vždy a za všech okolností. Zásadní důvody, které ovlivnily „prostor modrých oceánů“ v oblasti FM jsou následující:

- nárůst jmění a s tím tendence regulace provozních nákladů
- rozvoj IT a mikroelektroniky
- pád „železné opony“
- globální konkurence
- přerozdělení zisků a tím vznik nové růstové základny kapitálu
- zaměstnanecké příležitosti

Několik skupin se pokoušelo definovat oblast FM, například definice Kongresu amerických knihoven: „*používání a koordinace fyzického prostoru, lidí a práce*“

*v organizaci, zahrnující principy obchodního řízení, architekturu, chování a inženýrské vědy*“, nebo stručnou definicí vydanou v roce 1992 anglickou firmou FM2: „*spolupráce budov, práce a lidí v jednotném vzájemně působícím systému*“.

Rozvoj Facility managementu nabral tempo ve skutečném mezinárodním smyslu. Ze severoamerického originálu se rozšířil do Evropy, států střední a východní Evropy, Austrálie a jihovýchodní Asie. Proces zaměstnávání externích dodavatelů k zajištění podpůrných služeb, známých jako „outsourcing“ nebo „contracting-out“ začal být zavedenou metodou, dodávanou službami FM nebo projekty PPP. V některých případech se převádí domácí zaměstnanci k novým poskytovatelům služeb tak, že neztratí jejich starou práci i když budou u jiných zaměstnavatelů. Dalším zlepšením je řízení finančních toků, kde domácí tým opouští mateřskou organizaci k organizování samostatné firmy, řídicí služby, přičemž navazuje na řízení stejného rozsahu služeb externích. Před nedávnem, některé britské organizace hledaly příležitosti ke sdílení necentrální podpory, jako alternativy ke standardnímu přístupu k outsourcingu. Touto cestou, jak doufají, dosáhnou významného úspěchu časových úspor z rozsahu produkce, kupní síly a přístupu k širší základně dovedností a odbornosti FM bez přesunů zaměstnanců k jiné organizaci. Dalším rozvojem je „soukromá finanční iniciativa“ zahájená během raných devadesátých let. Dlouhodobě poskytuje mechanismus pro partnery vlády s vysoce nákladnými projekty a podílem potenciálních užitků v rámci infrastruktury, značného rizika a sociosynergické příležitosti dvou významných sektorů. Ideou je: použití soukromého sektoru k financování a jeho podnikáním dosáhnout lepšího zhodnocení vloženého kapitálu. Z tohoto důvodu se vláda stává spíše organizátorem než komisařem hlavních investičních projektů. Privátní podnik, státní pokladna a významné ministerstvo mají vše zajištěno a nebo zajišťují ubytování a služby v centru velkoměsta jako projekt „Private Finance Initiative“. Dříve než se zavedla tato politika, více než 350 kontraktů – zahrnující nemovitosti, silnice, železnici a rozvoj společnosti – bylo schváleno s celkovou hodnotou téměř 20 milionů £ s typickou délkou 25 let provozování. Existují různá schémata PFI: nový vlastník budovy musí reálně tvořit návrhy a konstruovat budovu dobré kvality, aby udržovací náklady stejně jako funkční zastarávání bylo minimální. Takže dodavatelé PFI musí převzít zodpovědnost za příjmy a přesunout rizika do jejich kapitálových nákladů. Přes obchodní podmínky, se budou náklady na facility management akumulovat a stanou se zdrojem výnosů, ze kterých bude soukromý sektor financovat své budoucí příjmy, a proto potřebuje přesně znát jejich budoucí čistou současnou hodnotu již v průběhu počátečních smluvních jednání. Každý zkušený facility manager si je vědom, že není zcela samozřejmé, odhadnout přesně veškerá rizika. Ke konci osmdesátých let a do nového milénia, začaly určité podniky soukromého sektoru identifikovat aplikace typu PFI bez vlastního majetku a agendy facility managementu. Kde byla zapojena existence vlastních složek majetku, finanční ředitelé a vedoucí pracovníci si mohli vybírat rostoucí výnosy pro investování do vlastních procesů, které realizovali efektivněji zpětným pronájmem, zatímco se současně snížilo riziko ztráty vlastnictví. Některé plány se

staly známými jako firemní PFI. Opatská národní stavební společnost („The Abbey National Building Society“) a Britský telekom („British Telecom) jsou dva příklady velkých britských organizací, kde přijaly tyto strategie.

## **2. Provozní základna poskytovatele služeb facility managementu**

Zabezpečení provozu a správa nemovitého majetku obnáší činnosti jako je např. zabezpečení údržby stavebních částí objektů, úklidové práce, požární bezpečnost, optimální rozmístění a využívání stávajících ploch, evidence, daňová problematika, pojištění. Vlastní pracovní úkony se většinou týkají:

- vytvoření plánu prací a finančního rozpočtu ve spolupráci se zákazníkem,
- sestavení měsíčního finančního rozpočtu – plán čerpání včetně průběžné aktualizace jeho čerpání,
- spolupráce a případná účast na poradách vrcholového vedení zákazníka,
- navrhnutí systémového sledování a zajištění plnění legislativy,
- ve spolupráci s personálním oddělením sledování a zajišťování všech nutných školení vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců, popřípadě i externích pracovníků,
- vlastní plán režie FM a její sledování,
- výběrová řízení při realizaci plánu prací,
- smlouvy s externími dodavateli,
- smlouvy na energie – elektrická energie, plyn, voda atd.,
- zajišťování správného řízení – stavební odbory, hygiena, životní prostředí atd.,
- týmová práce s příslušnými specialisty týkající se plánovaných oprav, rozšíření nebo změn v provozu apod.,
- zajištění neplánovaných činností mimo rámec roční smlouvy – dodatečná objednávka ,
- hodnocení útvaru FM včetně celkové spolupráce se zákazníkem.

## **3. Podstata řízení podpůrných procesů**

Cílem řízení podpůrných činností (facility managementu) je plánování, organizace, vedení a kontrola jejich průběhu v rámci podniku s příslušným core businessem. V takto moderně řízeném podniku musí i tento nástroj nabývat nové podoby. Jde o aplikaci managementu jako takového, který ve své propracované podobě všeobecně koordinuje výrobní faktory, procesní řízení a pracovní prostředí pomocí vizualizace informací, vazeb a vztahů. Vychází se ze zahraničních zkušeností, že facility management je metoda, která dokonale sladí pracovníky, pracovní prostředí a procesy uvnitř organizace a to tak, že

- specifické prvky řízení podpůrných procesů představují nosné body pro facility management;

- je třeba srovnávat realizované výsledky celého procesu podpůrných činností s výsledky očekávanými, požadovanými, resp. potřebnými;
- hledat příčiny na všech místech, kde by se mohl uplatnit deformující vliv individuálních zájmů, potřeb a dalších pohnutek nejen účastníků kontrolovaného procesu, ale i celého okolí;
- konečně zjišťovat způsobilost všech částí řízeného objektu pro vlastní vydávání řídicích informací, jejich řízení shora, jakož i pro případnou aktualizaci směrů a cílů.

Iniciátorem tohoto procesu je facility manažer, který má příslušnou kompetenci (způsobilost) pro odpovídající stupeň řízení:

- strategické řízení – facility corporate manažer, člen vedení, který odpovídá za strategii podpůrných činností a řídí ostatní úrovně;
- taktické řízení - facility manažer, profesionál, který zabezpečuje optimální a ekonomicky efektivní správu veškerého majetku a potřebných služeb v organizaci;
- operativní řízení – prvoliniová úroveň řízení zajišťující denní chod společnosti podle objektů (facility objekt manager) a nebo profesí - kompetencí (provoz a údržba, nemovitosti, lidské zdroje a faktory prostředí, plánování a management projektů, funkce a provoz zařízení, finance (zajištění a sledování), posouzení kvality a inovace, komunikace).

Facility manažer jako spolunositel společenského pohybu nemůže být omezen jen na úlohu správce objektu nuceného ke vzdělávání, motivování a snad i dalšímu účelovému ovlivňování v subsystémech podpůrných procesů. Člověk vždy vnáší do vztahů interakci i svoji emocionalitu, čímž může být často změněn i směr a charakter jeho činnosti. Při zkoumání skutečné podoby a celého rozsahu působení tzv. lidského činitele v řízených podpůrných procesech je třeba počítat s tím, že ve srovnání s úhlednými modely primární činnosti, jakožto systému racionálně členěných hodnotových činností, bude konkrétní realita podpůrných procesů působit značně cize anebo nevěrohodně. Podle jednotlivých podpůrných činností (objektů služeb) můžeme hovořit o systému kompetencí (viz 8 základních), které se dále člení na 22 procesů a 186 činností. Podle charakteru klienta a požadavku na předání k řízení (facility management), chápeme tento moment probíhajícího předání odpovědnosti za podpůrné procesy jako moment tržní důvěry a vznik strategické aliance. Dochází k předání kompetencí, odpovědnosti v řízení a smysluplném a cíleném požadavku na snížení režijních nákladů. Principiální rozdíly mezi oběma subjekty strategické aliance se rozlišují:

<b>Činnost</b>	<b>Procesní management</b>	<b>Facility management</b>
1. Princip působení	současnost	budoucnost
2. Řešení	orientace na výstup	orientace na vstup
3. Okamžik zásahu	po poruše	před poruchou
4. Účinek	odstranění	prevence

Z hlediska procesního řízení rozlišujeme následující informační systémy:

- systémy datových transakcí (TPS) – čímž rozumíme široký rozsah informací operativního charakteru prováděné na nejnižších stupních hierarchické výstavby organizace. Jedná se o zpracování dokumentů, komunikační systémy a systémy podporované softwarem. V tomto smyslu počítáme vedle informací z plánů a evidence do této oblasti i informace poskytované systémem CAFM/CIFM a jeho dalšími subsystémy (viz dále);
- manažerské informační systémy (MIS) – zde uvažujeme soustavu dat a informací s výraznou převahou provádění na středních stupních hierarchické výstavby organizace, které můžeme dále podrobněji členit pro zajištění informační podpory relativně standardních manažerských úloh:
  - plánovací a rozhodovací agendy
  - agendy zajištění kalkulací a procesů propočtu HV
  - agendy personalistiky, mezd a platů
  - hodnotově orientované systémy
  - expertní systémy;
- manažerské informační systémy – zde rozumíme systémy informací, které vycházejí
  - z hodnotového řetězce podnikových procesů na podporu rozhodování:
  - systém pro podporu rozhodování (TPS)
  - expertní systémy (ES)
  - systém pro podporu vrcholového vedení (EIS)
  - systémy pro facility procesy, zaměřený zejména na měření nákladů, které slouží managementu v následujících oblastech:
  - podpora kancelářských činností
  - systémy interní i externí komunikace (EDI).

Skutečně upotřebitelné informace pro bezprostřední řízení facility procesu lze získat až při rozlišení významných aspektů požadovaných kompetencí na základě auditu (výstupních hodnot). Vzhledem k tomu, že facility proces je řízeným společenským procesem, který je především charakteristický tím, že na jeho obou

pólech je lidský činitel se subjektivním vkladem do plnění činností řídicích i vykonávacích, je třeba při vytváření systému informací brát i tohoto činitele v úvahu a hledat minimalizaci záporných stránek v těchto činnostech sestavením manuálu, jakožto řídicího systému pro vnitropodnikové složky – tedy i pro útvary facility managerů. Manuál je východiskem pro vytváření vlastních řídicích informací, jež se uskutečňují aktivitou celé řídicí struktury. Svou úlohu manuál řízení plní tím, že transformací základní řídicí informace přicházející od vyššího článku řízení stanoví soustavu svých vlastních řídicích informací, objemy a obsahy výstupů pro všechny prvky řízeného objektu,

- plánuje realizační podmínky pro působení jednotlivých prvků, včetně organizace a koordinačních lhůt,
- kontroluje výsledky realizačních postupů u jednotlivých prvků, jakož i jejich souhru (časovou, prostorovou i věcnou) v celém řízeném úseku a vyvozuje eventuálně potřebná nápravná a stimulační opatření (opět vytvářením příslušných řídicích informací), a to se zřetelem k obsahu i objemu požadovaných výkonů i s ohledem na stanovené časové (koordinační) požadavky,
- modifikuje původně stanovené cíle v případech:
- vzniku nových situací vlivem realizace či nerealizace předpokládaných výstupních hodnot
- v dílčím prvku řízeného úseku,
- v celém řízeném úseku činností,
- nastalých změn v okolí řízeného objektu.

Zabezpečení podpůrných procesů na profesionální úrovni (umožňující organizaci soustředění na hlavní produkční činnosti – business core) lze shrnout pod pojem Facility management. Tento způsob řízení využívá již řada organizací, a to často ze sektoru služeb:

- finanční instituce,
- administrativní centra,
- obchodní centra,
- nemocnice, univerzity,
- státní instituce,
- průmyslové podniky.

Facility management lze prezentovat jako obor<sup>1</sup>, který optimalizuje podpůrné procesy ve společnostech s ohledem na organizaci i ekonomii. Cílem je efektivně podporovat základní produkční proces organizace. Oblast, kterou se facility

---

<sup>1</sup> Definice IFMA ((International Facility Management Association): „Metoda, jak v organizacích vzájemně sledit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, které v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“



management zabývá je poměrně široká. K hlavním úkolům facility managementu se řadí:

- financování zařízení a vybavení,
- výběr, nájem a správa nemovitostí,
- výběr nábytku, zařízení a externích služeb,
- výstavba, rekonstrukce a stěhování,
- zdraví, bezpečnost, ochrana,
- stanovení organizačních pravidel a postupů,
- měření a řízení kvality prostředí,
- architektura, inženýring,
- prostorové plánování a řízení,
- provoz budov, údržba a správa,
- dohled na obchodní služby (kopírování, doprava, úklid, stravování),
- telekomunikace,
- životní prostředí.

Jednotlivé oblasti jsou modifikovány podle konkrétních podmínek a požadavků. Např. rozsah úklidových prací určují potřeby vnitřních i vnějších prostorů. Mezi funkce úklidové služby patří i zajištění odvozu odpadu, logistika hygienických potřeb, deratizace, dezinfekce atd. Péče o květiny se v případě potřeby může změnit v samostatnou kapitolu zahradnických prací<sup>2</sup>. Organizace služeb nedisponují výrobní základnou a zabezpečení služeb podpůrného charakteru je pro ně o to víc vzdálené od hlavní činnosti. Jednotný pohled facility managementu na tyto procesy umožňuje organizacím služeb soustředit se na základní proces poskytování služeb. K základním rozhodnutím patří stanovení druhu a objemu činností, které je lépe řešit dodavatelským způsobem (outsoursovát). Cena, outsourcované činnosti by měly být zabezpečeny levněji, než když by byly prováděny vlastními silami a to nejen z momentálního hodnocení, ale i dlouhodobého pohledu. Kvalita externě zabezpečovaných služeb by opět měla být minimálně srovnatelná se stavem, pokud by tyto činnosti byly zabezpečovány interně. Vývoj trhu jednoznačně směřuje ke specializaci, která sekundárně zajišťuje větší odbornost, znalost a kvalitu. Pravidlem by mělo být, že firmou, od které je služba nakoupena, by měla být společnost, v níž je tato činnost základní podnikatelskou aktivitou. Externí servisní společnost by měla garantovat komunikaci a servisní zabezpečení outsourcovaných činností po celých 24 hodin. Je-li to možné, je vhodné dát přednost outsourcování všech činností (které organizace nechce sama zabezpečovat) jednou externí organizací.

---

<sup>2</sup> např. dále rozsah aktivit skrývajících se pod názvem bezpečnost je velice široký a různorodý. Spolu s „ostrahou“ lze do této kategorie zařadit i řízení logistického provozu objektu: činnost recepce, kontrola pohybu návštěv, řízení parkování apod. Administrativní podpora zahrnuje služby podatelny, dodávky kancelářských potřeb, inventarizaci, archivaci, skartaci, i činnosti vyžadující větší odborný zásah: zajištění telekomunikačních služeb, copy-shop, pronájem kancelářské techniky atd.

Všechny služby jsou poskytovány v určitém prostoru, k jejich zabezpečení je nutný nemovitý majetek. Budovy jsou vybavovány stále modernějšími technologiemi, jejichž nedílnou součástí jsou elektronické ovládací prvky a celé řídicí systémy a na údržbu jsou kladeny stále vyšší nároky v rámci aplikace standardů kvality a životního prostředí. Právě nemovitý majetek může v organizacích služeb tvořit značnou část majetku, v případě pronájmu význačnou část fixních nákladů. Zabezpečení provozu a správa nemovitého majetku obnáší činnosti: např. zabezpečení údržby stavebních částí objektů, úklidové práce, požární bezpečnost, optimální rozmístění a využívání stávajících ploch, evidence, daňová problematika, pojištění. V organizacích služeb, kde mají zaměstnanci výjimečnou úlohu díky svým přímým kontaktům se zákazníkem, je důležité, aby pracovníci sdíleli hodnoty organizace a její poslání. Je důležité, aby chápali své postavení v procesu poskytování služby a byli motivováni k dosahování co nejvyšších kvalitativních standardů. Aktivní úloha zaměstnanců by měla být vedením organizace podpořena vytvářením příznivého pracovního a sociálního prostředí. Je třeba vytvořit takové podmínky, aby pracovníci cítili zájem a péči i ze strany zaměstnavatele. Je-li o pracovníky dobře postaráno, budou i oni uplatňovat podobný přístup k zákazníkům. Samozřejmě tak jako v jiných oblastech činností organizace existují zde systémy využívající výhod informačních technologií (IS/IT). Metody řízení podpůrných procesů, praktikované pomocí papírové evidence majetku v šanonech, různých deníků, lístkového systému, nástěnných vývěsek a řady nedostatečně evidované dokumentace, nemohou již v době, kdy je rozhodující včasná informace, dostačovat. Proto se nyní ve velké míře začínají používat tzv. CAFM (Computer Aided Facility Management) systémy, které poskytují oddělení facility managementu souhrnné informace pro efektivní řízení a optimalizaci těchto vedlejších činností a procesů. Ačkoliv se vedlejší činnosti a procesy svými náklady a výsledky významně podílejí na celkovém hospodaření organizace, jejich optimalizaci a řízení není často věnována náležitá pozornost.. Tyto činnosti jsou chápány sice jako podpůrné, ale se svými náklady a výsledky významně podílejí na celkovém hospodaření organizací. Optimalizace jejich řízení na základě facility managementu přináší:

- redukci provozních nákladů
- snížení prostorových nároků
- strategický přehled pro plánování
- zpřesnění účetnictví a inventarizace
- rozdělení nájemného a odpisů
- optimalizace prostředků
- přesnou adresaci nákladů.

Organizace služeb často využívají profesionálních služeb poskytované organizacemi, jejichž hlavními aktivitami jsou činnosti spadající do facility managementu. Společnosti disponujícím vyšším objemem nemovitostí využívají také možnosti vlastního potenciálu vytvářením vlastního útvaru facility

management, který řídí a koordinuje podpůrné činnosti ať provozované vlastními silami nebo zabezpečuje jejich nákup. Příkladem dalších možností je situace v Komerční bance, a.s. Ta pro výkon podpůrných činností vytvořila dceřinou společnost, která je 100 % vlastnictví Komerční banky. Podpůrné služby byly do roku 2001 organizovány s vysokou mírou centralizace. Řadu kompetencí měla divize podpůrných služeb (správa, provoz a údržba majetku, služby autoprovozu, služby spojového, spisového a poštovního provozu, služby materiálového zabezpečení a skladového hospodářství, služby investičního charakteru, služby bezpečnostního charakteru,...) a část byla delokalizována na jednotlivé pobočky, kde byla tato činnost v kompetenci ředitelů poboček (převážně činnosti operativního charakteru). Pro zkvalitnění vykonávaných podpůrných činností byla zvolena koncepce, která spočívala v outsourcingu vybraných podpůrných služeb. Tak vznikla zcela nový podnikatelský subjekt s významnými výhodami (jasná hlavní činnost – vybrané podpůrné činnosti v Komerční bance, možnost výkonu činností, které Komerční banka nemohla vykonávat /např. ubytovací a obchodní služby/, specializace na obor podnikání, která dovoluje nabídnout kvalitní a profesionální služby i externím zákazníkům, celoplošné působení).

Když začaly dobře fungovat jednotlivé činnosti, cesta pokračuje ke komplexní službě. A tady už se setkáváme s facility managementem, jehož základním smyslem je vytvořit optimální podmínky pro výkon hlavního předmětu podnikání. A to v tom nejširším slova smyslu. Pro naši praxi je pochopitelnější používat pojmy jako podpůrné procesy nebo podpora. Cílem facility managementu je poskytnout takovou podporu, která zvýší výkonnost organizace. Dosáhneme toho dokonalou souhrou pracovního prostředí, podpůrných služeb, procesů a lidí v organizaci pracujících. Řešení efektivnosti podpůrných procesů je velmi složitým problémem především tzv. neziskových organizací. Důvodem jejich zřízení není dosahování zisku, ale zabezpečení většinou veřejně prospěšného úkolu. To že nejsou na prvním místě finanční ukazatele, neznamená, že je v pořádku není-li organizace zaměřována na zvyšování produktivnosti všech procesů. Právě podpůrné procesy „zatěžují“ rozpočty těchto organizací. Jejich zefektivnění uvolní prostředky pro dosahování úkolů v hlavních aktivitách. Např. nemocnice jsou velmi složitým celkem, který zahrnuje široké spektrum činností. Skládají se jednak z různých zdravotnických pracovišť, jako jsou kliniky, samostatné primariáty, laboratoře sterilizace a jednak z provozů, kterými jsou např. kotelny, prádelny, parkiny, ubytovny, stravovací provozy. Např. v největším zdravotnickém zařízení v České republice Fakultní nemocnice v Motole, která je stavebně tvořena dvěma propojenými monobloky a několika samostatnými pavilony (2380 lůžek), existuje spalovací provoz (spalovna a kotelna), prádelna (největší prádelenský provoz v Praze), stravovací provoz (denní kapacita 10 000 jídel), parking (800 aut), ubytovací provoz (1 300 lůžek). Hlavní sférou činnosti je poskytování zdravotní péče a zdravotnický provoz zaměstnává drtivou část odborných kapacit nemocnice. (4 000 zdravotnických pracovníků z 5 000 zaměstnanců). Podpůrné

procesy probíhají v rámci kapacit, které byly budovány v době centrálního plánování a jsou předimenzovány. Současně zařízení jsou většinou technologicky zastaralá, neodpovídají nárokům provozním, ekonomickým. Právě zde použití nástrojů provozního managementu by přineslo řadu efektů. Na základě rozboru stávajících kapacit (stavu a využívání technických zařízení, počtu a kvalifikaci pracovníků, pracovních metod, technologických procesů, logistických nástrojů, využití výhod standardizovaného přístupu) umožňuje porovnání dosažitelné kapacity s potřebami nemocnice a vytváří prostor pro realizování přebytku kapacit na trhu, vytvořit koncepci vedoucí k růstu produktivnosti těchto procesů. Prvním krokem je rozhodnutí, zda tyto provozy zůstanou součástí nemocnice nebo budou pronajaty<sup>3</sup>, či převedeny tyto provozy na jiné organizace<sup>4</sup>, které by na dlouhodobém smluvním základě dodávaly nemocnici své služby, což leží v oblasti strategických rozhodnutí. Rozbor provozních možností by měl spolu s finanční a marketingovou analýzou tvořit podklad pro výběr základní koncepce řešení podpůrných procesů.

Facility management otevírá nový pohled na řízení podpůrných procesů. Tyto procesy pro organizace jsou již tradičně oblastí, ve které jako v černé skřínce mizí zdánlivě bez efektu na hlavní předmět podnikání nezanedbatelná část nákladů firmy. Je tedy logické, že v současném konkurenčním prostředí, kdy náklady patří k rozhodujícím faktorům úspěchu společnosti, musí být úspory v této oblasti předmětem zájmu managementu. Vrátime-li se k významu pojmu facility management, jde vlastně o řízení a výkon podpůrných procesů na stejné kvalitativní úrovni, jako klíčové procesy hlavního předmětu podnikání. Přínosem facility managementu je lepší využití ploch, zařízení a inventáře, vyšší kvalita pracovního prostředí a osvobození managementu od řešení řady banálních operativních problémů. Posledně zmíněný efekt je často podceňován, ale často bývá tím nejvýznamnějším. Management ušetřený čas věnuje na rozvoj klíčových aktivit a tím je schopen výrazně zvýšit efektivitu vlastního podnikání. Výsledkem zavedení facility managementu pak nejsou úspory nákladů, ale vyšší výkonnost a zisk organizace.

V současné době se setkáváme se zajímavou situací na trhu. Potenciální zákazníci si začínají uvědomovat, že potřebují řídit a vykonávat podpůrné služby efektivně. Rodí se uvědomění potřeby, poptávka na trhu je však velmi malá. Poskytovatelé služeb v oblasti facility managementu naproti tomu nabízejí své služby velmi málo, nabídka je slabá. Jedni argumentují „potřebné služby nejsou na trhu“ a druzí odpovídají „my bychom to dokázali, ale na trhu není zájem“. Otázkou je kdo má pravdu. Dovolím si nabídnout svou variantu odpovědi : oba. Příkladem

---

<sup>3</sup> Možnost pronájmu těchto kapacit je limitována zákony o rozpočtových pravidlech a majetku České republiky, které určují pronájem na maximálně 5 let. Lze tuto dobu prodloužit o dalších 5 let, ale jedině v případě, že státní instituce nemají pro tyto kapacity jiné lepší využití. Zařízení jsou již technologicky zastaralá a vyžadují modernizaci, což pro nájemce znamená investici. (disertační práce Ing. H. Svobodové).

<sup>4</sup> Odprodání provozů je podmíněno rozhodnutím vlády České republiky

může být na straně potenciálních poskytovatelů například společnost SODEXHO, která je u nás známá poskytováním stravovacích služeb a prodejem stravenek, ale v celosvětovém měřítku patří s více než 270 000 zaměstnanci k největším poskytovatelům téměř 150 druhů služeb spadajících do oblasti facility managementu. S rozvojem celého portfolia služeb čeká, až se vytvoří dostatečně silná poptávka. Na straně potenciálních zákazníků může být příkladem společnost z velkých odvětví energetiky, automobilového průmyslu apod., které mají poměrně jasno ve svých potřebách, ale při konkrétním mapování českého trhu nenašly zatím partnera připraveného poskytnout komplexní služby na potřebné úrovni.

Obdobný přístup zahrnuje pojem PPP (Public Private Partnership). PPP<sup>5</sup> je smluvní ujednání mezi veřejným sektorem a představitelem soukromého sektoru o zajištění veřejné služby ze strany soukromého dodavatele. Tyto projekty se vyskytují v oblasti dopravní infrastruktury, školství, zdravotnictví, vězeňství atd.<sup>6</sup>. Jedním z nich je například projekt poskytování energetických služeb ve Fakultní nemocnici v Motole, kdy se soukromý subjekt zavázal na bázi „energy performance contracting“<sup>7</sup> dodávat energie dle sjednaných úsporových a kvalitativních ukazatelů.

## Závěr

Podpůrné procesy v organizacích nemohou být úspěšné, pokud se lidé – jako jednotlivci i kolektivně – nezaměří v pravou chvíli na ty správné podrobnosti. Cesta od funkčního konceptu řízení celého provozu ke klíčovým podrobnostem podpůrných činností pro stávající manažery bude dlouhá. Bude se muset přezkoumat celý široký soubor faktů a myšlenek, přičemž počet jejich kombinací a permutací může být v podstatě nekonečný. Budou se muset zvážit rizika a jejich případná podstoupení. Bude se muset projít všemi těmito okolnostmi a vybrat ty,

---

<sup>5</sup> Rozšíření je závislé na úpravě legislativy (zákon o zadávání veřejných zakázek, zákon o majetku státu, koncesní zákon, zákon o rozpočtových státních a zákon o rozpočtových a rozpočtových pravidlech krajů a další).

<sup>6</sup> Smlouvy o PPP se vyznačují dlouhou dobou trvání a veřejné správní orgány musí předem poskytnout dodavateli velice přesné specifikace služeb, které má soukromý dodavatel poskytovat během smluvního období. Smluvní platby jsou obvykle strukturovány tak, že veřejno-správní orgán nebo uživatelé platí pouze za poskytované služby a ne za aktiva potřebná pro poskytování služeb. U PPP se běžně předpokládá, že soukromý partner ponese zodpovědnost za výstavbu nových nebo přestavbu stávajících aktiv, která jsou po skončení smluvního vztahu často převedena na veřejný sektor.

<sup>7</sup> Při „energy performance contracting“ se obě strany starají o úsporu energie, jež se pak využívají k financování modernizace energetického zařízení. Tento typ smlouvy v současnosti nejlépe funguje u státních podniků, jako jsou nemocnice nebo školy, které mají napjatý rozpočet. Pomáhá skutečnost, že při EPC nepotřebujete prakticky žádný počáteční kapitál.

kteře jsou pro řízení podpůrných činností důležité. Pro ně se budou muset nalézt odpovídající lidé, na které se bude muset dohlédnout, aby práce byla časově sladěná. Tento rozhodovací proces vyžaduje:

- důkladnou znalost podniku i jeho vnějšního prostředí;
- schopnost správného úsudku o lidech – o jejich potenciálu, spolehlivosti, přednostech i slabínách;
- intenzivní soustředění a intenzivní myšlenkovou práci a
- mimořádné umění vést upřímný a věcný dialog.

Neznáme intelektuálně náročnější práci. Vedení neopírající se o ucelenou koncepci facility managementu, podnikovou ekonomii a další spektrum vzdělání a osobních zkušeností včetně pozitivního fideismu v budoucí úspěch je neúplné a neúčinné. Bez schopností zajistit dosažení věcí do úspěšného konce vyjdou všechny ostatní kvality vůdčí osobnosti naprázdno.

### **Literatura:**

1. Vyskočil, V.K.+Štrup, O.: *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility management)*. Professional Publishing Praha, 2003. ISBN 80-86419-45-2
2. Vyskočil, V.K.+Štrup, O.+Pavlík, M.: *Facility management a Private Public Partnership*. Professional Publishing Praha, 2007. ISBN 978-80-89646-34-4
3. Vyskočil, V.K.: *Facility management a legislativa*. Sdružení EVIDA Plzeň, Sborník 1. mezinárodní vědecké konference JUMAN 04, Praha 21. 10. 2004, ISBN 80-86596-52-4, str. 261-269
4. Marek, K.: *Obchodně právní smlouvy*. 5. aktualizované vydání, MU v Brně 2004, ISBN 80-210-3371-1, str. 316

### **Anotace:**

Facility management nabírá "na obrátkách" a nyní přichází období postupného upevňování respektu k této metodě řízení podpůrných činností. Jeho poslední definice, která vychází z připravované normy ČSN EU 15221 ho charakterizuje: **Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti.** Od této integrace je již jen malý krůček k aplikaci v rámci společenské infrastruktury. Podpůrné procesy jako výchozí přístup k těmto činnostem v celém spektru společnosti doznaly z pohledu celospolečenského významného posílení uvolněním soukromých finančních zdrojů ve prospěch společnosti; angličané mají pro tento způsob financování zavedený pojem PPP – Private Public Partnership. Jde o témata, která spolu zdánlivě nesouvisejí a přesto mají styčné hrany jsou v synergii.

### **Klíčová slova:**

Hodnotový řetězec, podpůrné procesy, harmonizace legislativy s EU, úroveň služeb, obsahová náplň smluv, poskytovatel, klient, charakteristika pojmů, termíny, definice

**Abstrakt:**

**Facility management in synergi of ppp**

Methods of steering supporting processes known under the name of Facility Management are, in the frame of EU harmonization, successively introduced to our literature. It is the Norm ČSN EN 15221, which defines Facility Management from the point of view of denominations, characteristic of terms and contractual relations. The overall complexity of steering supporting processes can be summarized as follows: **Facility Management represents the integration of activities within the corporation which help to secure the development of contracted services, thus supporting and increasing the efficiency of corporation's core business.** The lack of domestic public money and need to upgrade the infrastructure drove to the effort to solve this problem with mobilising of the private finance.

**Key words:**

Chain of values, supporting processes, harmonization of the legislation with EU, level of services, contents of contracts, provider, client, characteristic of denominations, dates, definition, public-private partnership, infrastructure development, highway sector, institutional framework

**Autor:**

VYSKOČIL Vlastimil Karel, Ing. CSc..

manažer, odborný asistent katedry managementu Fakulty podnikohospodářské, VŠE Praha; 1972 absolvent výrobně ekonomické fakulty VŠE Praha; postgraduální studium a externí aspirant fakulty obchodní VŠE Praha, 1986 obhajoba kandidátské dizertační práce na téma Racionalizace systému řízení velkoobchodní činnosti; do roku 1991 zastával přední manažerské funkce ve Velkoobchodu průmyslovým zbožím Praha (později OPZ s.p.) a spolupracoval jako externí asistent na obchodní fakultě VŠE Praha v oboru Ekonomika obchodního podniku. V roce 1991 založil UTS Universal Trading Service spol. s r. o., zabýval se problematikou obchodní sítě České republiky (výstavba hypermarketů FAMILA – Kladno, Mladá Boleslav); službami v oblasti hygieny (divize HYGOS); projekty související se životním prostředím, revitalizací firem (Dr. Zátka s.r.o.) a developerstvím - dostavba Vítězného náměstí v Praze 6 pro technické VŠ; obytné celky Radonice, Pod vinný mlýn; v současné době se zabývá problematikou Facility Managementu na VŠE Praha; projektem založení střeodočeské VNVŠ –

Vysoká škola Jiřího z Poděbrad (Poděbrady, Mladá Boleslav, Čáslav, Kutná Hora) a projekty obnovitelných zdrojů; presentován v katalogu Who is ..(ČR) od roku 2004; mimořádně oceněn IFMA CZ v rámci kategorie Osobnost roku 2006; publikace: Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management), Professional Publishing, Praha 2003, Facility Management a Private Public Partnership, Professional Publishing, Praha 2007;