

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Studijní program: M 4101 N Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

**Rozbor moderních metod řízení se
zaměřením na možnosti implementace
outsourcingu ve vybraném subjektu**

Vedoucí diplomové práce
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor
Martina Michková

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina MICHKOVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Rozbor moderních metod řízení se zaměřením na možnosti implementace outsourcingu ve vybraném subjektu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stručná charakteristika:

Rozvoj každého subjektu je výrazně závislý na osobě manažera, na stylu jeho práce, technikách řízení a na využívání moderních manažerských metod.

Cíl práce:

Ve vybraném podniku provést rozbor používaných metod řízení, charakterizovat možnosti jejich uplatňování v ve zkoumaném subjektu a posoudit dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů.

Postup řešení:

1. Prostudovat literární prameny zaměřené k dané problematice. 2. Provést analýzu vlastním zkoumáním metod manažerské práce ve vybraném subjektu. 3. Určit předpoklady uplatnění moderních metod řízení. 4. Navrhnout optimální využití outsourcingu a zjistit efektivnost.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl. Metodika, hypotézy. 4. Analýza současného stavu. 5. Diskuze. 6. Návrh optimálního uplatnění moderních metod řízení se zaměřením na outsourcing. 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.** Management. Praha : Grada Publishing, s. r. o., 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
STÝBLO, J. Efektivní manažer. Ostrava : Montanex, s. r. o., 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-19-9
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky II. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky III Olomouc : Rubico, s. r. o., 1. vydání, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3
TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha : Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha : Management Press, 1. vydání, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7
WARD, M. 50 základních manažerských technik. Praha : Management Press. 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X
Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **30. března 2007**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2009**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSC.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice
L.S.




doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Rozbor moderních metod řízení se zaměřením na možnosti implementace outsourcingu ve vybraném subjektu vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 6.3.2009

Martina Michková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji panu Ing. Martinu Petružálkovi a panu Ing. Vladimíru Petruščákovi za poskytnuté informace.

OBSAH

1 Úvod, cíl práce.....	2
2 Literární rešerše.....	4
2. 1 Základní manažerské techniky.....	4
2. 2 Reingeneering.....	6
2. 3 Procesní řízení.....	9
2. 4 Informační management.....	12
2. 5 Znalostní management.....	14
2. 6 Znalostní organizace, koučink, audit, plánování.....	15
2. 7 Facility management.....	17
2. 8 Outsourcing.....	21
2. 9 Outsourcing v resortu Ministerstva obrany.....	23
3. Metodika, hypotézy.....	28
4. Praktická část.....	30
4.1 Analytická část práce.....	30
4.1.1 Popis subjektu a současného stavu.....	30
4.1.2 Implementace outsourcingu.....	33
4.1.3 Outsourcing úklidových činností.....	39
4.1.4 Outsourcing zajištění ostrahy.....	42
4.1.5 Outsourcing stravovacích služeb – catering.....	44
4.2 Syntetická část práce.....	47
4.2.1 Zhodnocení outsourcingu úklidových činností.....	47
4.2.2 Zhodnocení outsourcingu zabezpečení ostrahy.....	51
4.2.3 Zhodnocení cateringu.....	56
4.2.4 Návrh dalších možností implementace outsourcingu v resortu.....	61
5. Závěr.....	65
6. Summary.....	68
7. Přehled použité literatury.....	69
8. Seznam obrázků, tabulek	
9. Seznam příloh	

1 Úvod

Moto:

„Úspěch manažera spočívá v umění sladit sedm faktorů úspěchu (struktura firmy, její strategie, spolupracovníci ve firmě, jejich dovednosti, styl řízení firmy, systémy a postupy ve firmě, sdílené hodnoty firmy) a vyváženě je používat jako celý systém. Rozdíl mezi dnešní malou skupinou vynikajících českých firem a zbývající převážnou většinou jejich podnikatelsky méně úspěšných partnerů nebývá ani tak v tom, zda pravidla znají a propagují je, jako spíše v umění uceleně a důsledně je aplikovat.“ (Drdla 2001)

Celá společnost se neustále mění. Mění se úkoly i způsoby realizace prací, charakter ekonomických subjektů i podnikání. Právě probíhající celosvětová ekonomická krize je téměř pro všechny podniky problematická. Každý je nucen předcházet rizikům, která vyplývají ze současné situace. Jde především o to, udržet se na trhu alespoň s minimálním ziskem. Aby toho mohlo být dosaženo, dnes daleko více než jindy, záleží na managementu každé firmy.

Jak uvádí Souček (2009) v měsíčníku Moderní řízení, vznik krize mohli všichni logicky uvažující manažeři očekávat. Někteří se tedy na ni dobře připravili. Mnoho jiných českých podniků na ni připraveno není. Tyto podniky žily z tradice a zapomněly na heslo „Kdo si myslí, že je dobrý, je ztracen!“. Existuje spousta známých metod vedoucích k vyšší efektivitě. Mnoho manažerů je ani nezná. A metody, které manažeři znají, často využívají nedostatečně. Současná manažerská činnost prochází výraznými změnami, charakterizovanými komplexností problémů, dynamičností a interní rozporností i stupněm neurčitosti a rizika. Vzrůstá potřeba kvalitního strategického managementu, formulování jeho základních charakteristik a řešení provázanosti s potřebami a tvorbou podnikových strategií.

Dnešní změny se však netýkají pouze výrobních podniků, ale i státních organizací. Na jedné straně je vyvíjen tlak na zlepšení služeb, poskytovaných veřejným sektorem, na

druhé straně dochází k transformaci zastaralých organizačních složek a vytváření nových, zeštíhlených forem.

Aby podnik nebo organizace současné změny a transformace přestála co nejlépe, musí bezpodmínečně nutné využívat metod, vedoucích k vyšší efektivitě. Bez nich v nynějším světě mezi vzrůstající konkurencí a v době celosvětové krize nelze obstát!

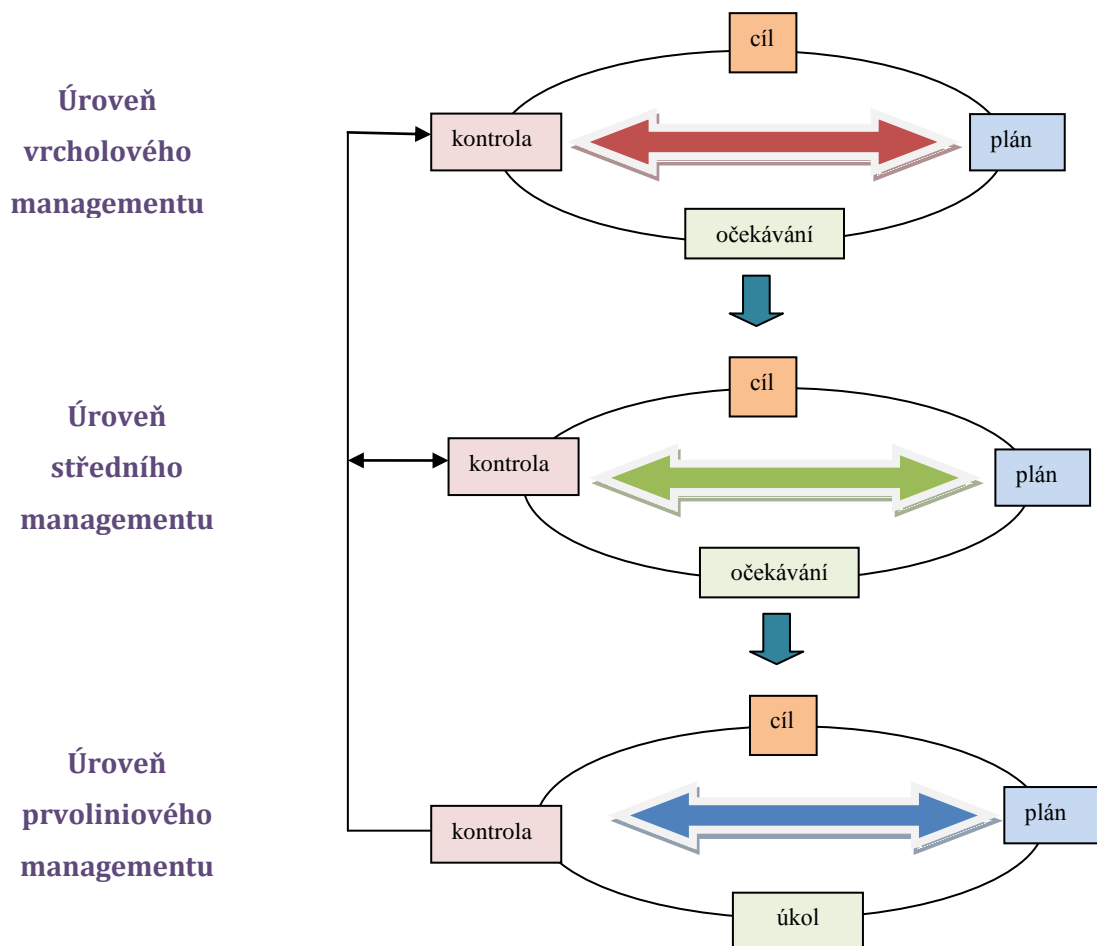
Cílem této práce je rozbor moderních metod řízení, posouzení jejich využívání v organizačních složkách ministerstva obrany, charakteristika možností jejich uplatňování a posouzení dopadu na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů s důrazem na implementaci outsourcingu v resortu ministerstva obrany v návaznosti na jeho právě probíhající transformaci. Posouzení efektivnosti outsourcingu v konkrétních, již zabezpečovaných oblastech, spolu s návrhem dalších možností využití outsourcingu v resortu přinese komplexní náhled na uvedenou problematiku. Současně bude posouzena reorganizace složek, zabezpečujících facility management v armádě České republiky, efektivnost této reorganizace a zhodnocení způsobu organizačního řízení v této oblasti.

2 Literární řešerše

2.1 Základní manažerské techniky

Rozdíl mezi manažery českými a manažery ve vyspělých západních zemích spatřuje Šuleř (1995) v pozitivním způsobu myšlení a v odlišně zaměřeném vzdělání. Dále rozebírá způsoby rozhodování o činnostech organizace a přenášení organizačních cílů (viz obrázek 1).

Obrázek 1: Přenášení cílů v organizaci



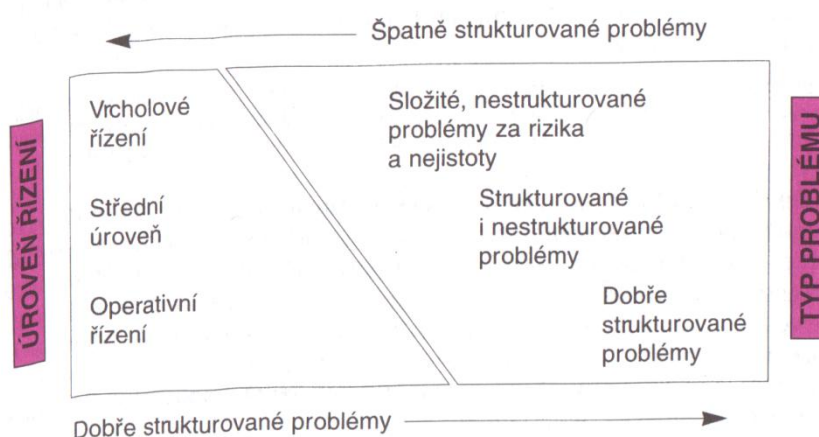
Pramen: Šuleř, O., 1995, vlastní úprava

Britský autor a manažer Armstrong (1995) definuje manažerské techniky jako systematické a analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnosti a zejména pak při plánování a kontrole. Manažerské techniky odlišuje od manažerských dovedností, postupů, činností nebo funkcí.

Podle Lamminga (1995) je styl řízení (management style) celkový přístup managementu k naplňování jeho úloh v rozhodování, motivaci, komunikaci atd.

Veber (2003) považuje za jednu z nejvýznamnějších činností, která tvoří součást pracovní náplně manažerů na všech úrovních, rozhodování a uvádí základní typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení (viz obrázek 2).

Obrázek 2: Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení



Pramen: Veber, J., 2003

S definicí Lamminga (1995) a v podstatě i s Veberem (2003) se shoduje Tichá (2008), která uvádí, že anglickému pojmu management terminologicky nejlépe odpovídá české slovo „řízení“. Současná světová odborná literatura nabízí mnoho vysvětlení a definic pojmu „management“, která zároveň však přispívají ke značné nejednotnosti a různosti interpretace tohoto pojmu.

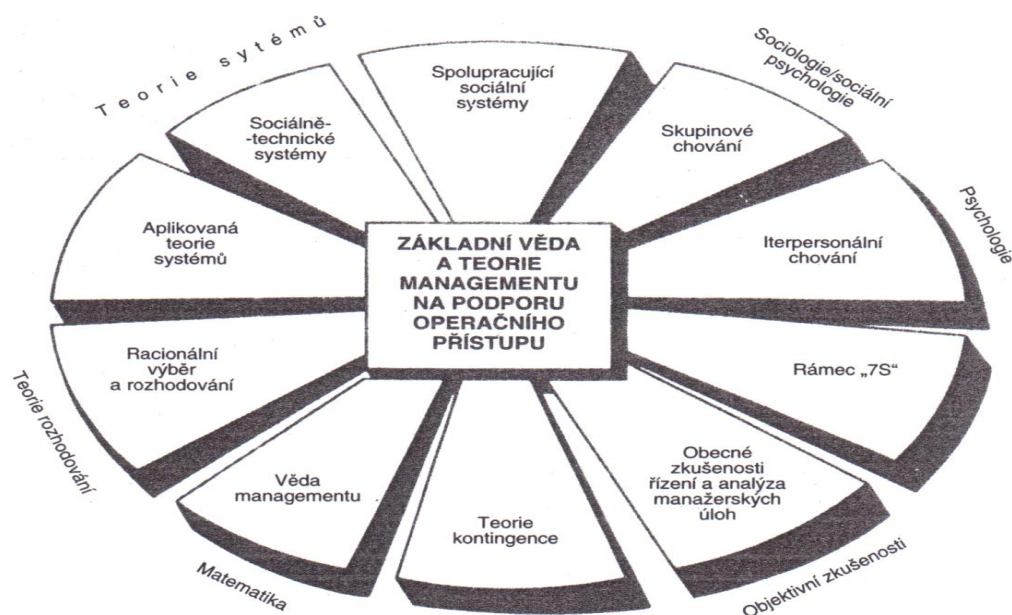
Pro Crkalovou (2007) je efektivní manažer ten, kdo umí přizpůsobit svůj styl vedení různým faktorům a situacím (situační vůdcovství). Jedním z klíčových faktorů, podstatných pro volbu manažerského stylu, je typ osobnosti člena týmu. Z tohoto důvodu je pro efektivní fungování týmu velmi přínosné, porozumíme-li odlišnostem a různým rolím jednotlivých členů týmu.

Vodáček (2001) upozorňuje na změny vnějšího podnikatelského prostředí, ve kterém se nachází moderní management posledních dvou desetiletí. Označení „management v podmínkách stálých změn“ nebo „management v podmínkách kritických změn“ obecně naznačují situaci, ve které vedoucí pracovníci dneška pracují.

2.2 Reengineering

Procesní přístup k managementu jako k systému, který využívá řadu oblastí organizovaných znalostí, prosazuje Koontz (1998). Uvádí, že základní znalosti o managementu se tak stávají součástí eklektických věd a teorií (viz obrázek 3).

Obrázek 3: Procesní přístup k managementu



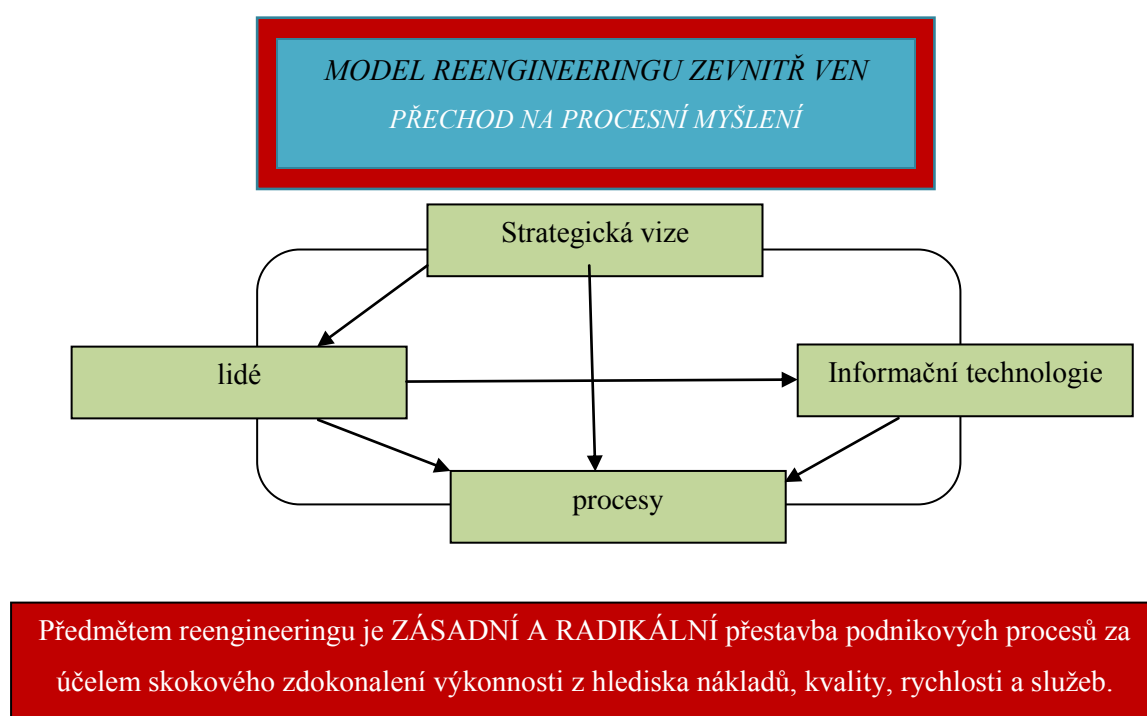
Pramen: Koontz, H., 1998

Rozvoj managementu je podle Tiché (2008) charakterizován množstvím různorodých teorií, přístupů, zkušeností a dalších poznatků. Využívání informací současného managementu vyžaduje kritické myšlení a schopnost účelově si vybrat a v konkrétní praxi tvůrčím způsobem realizovat poznatky různých názorových směrů.

Šnajdr (2005) a Wikipedie (2009) se shodují, že procesní řízení - neboli Business Process Management (ve zkratce BPM) navazuje na koncept reengineeringu podnikových procesů. Reengineering procesů je podle wikipedie (2009) jejich radikální narovnání a defragmentace napříč všemi organizačními strukturami a informačními systémy.

Variantské pojetí reengineeringu popisuje Truneček (2001). Důležitý je těsný vztah k zákazníkovi, zesílený o hlavní zásady procesního řízení (viz obrázek 4).

Obrázek 4: Integrace v procesním modelu řízení



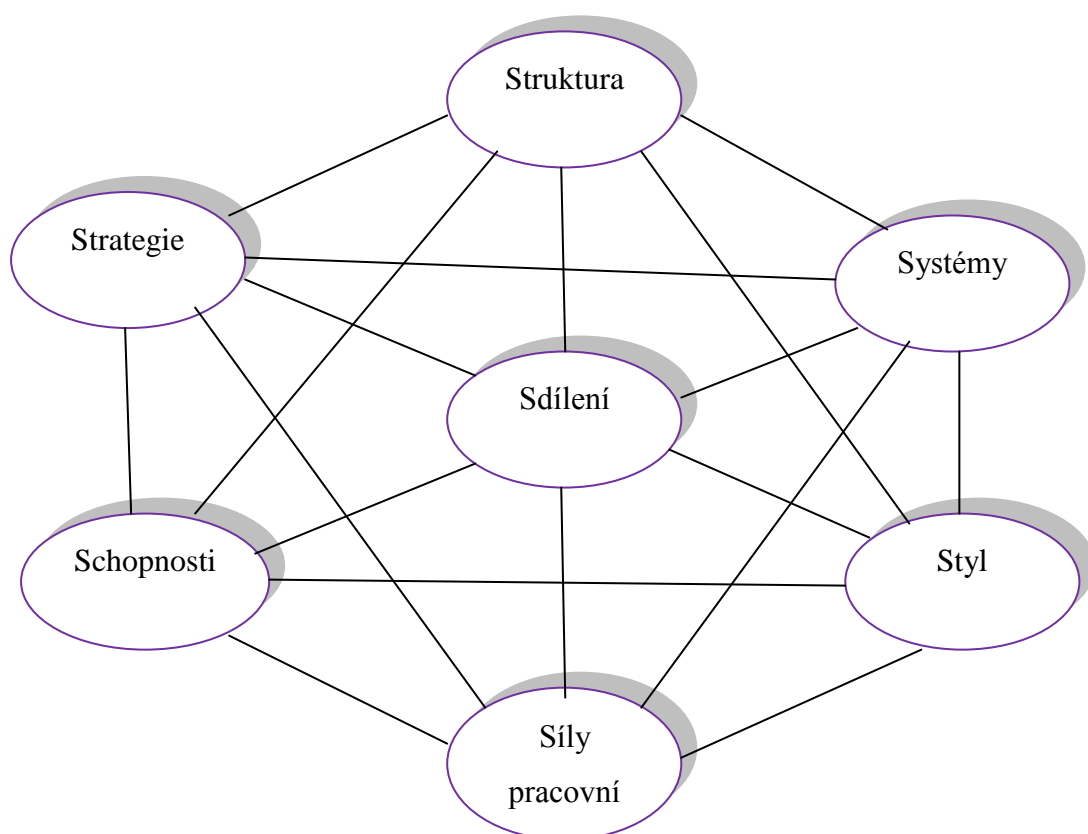
Pramen: Truneček, J., 2001, vlastní úprava

Naproti tomu Šnajdr (2005) považuje reengineering podnikových procesů za mrtvý směr a prohlašuje, že výsledky, kterých se pomocí reengineeringu podnikových procesů dosáhlo, mnohdy namísto úspěchu přiblížily "optimalizovaný" podnik zániku.

Drdla (2001) reengineeringu přisuzuje hlavní úlohu ve snaze zlepšit vnitřní a vnější podnikatelskou činnost podnikatelské strategii. Důležité je znát objektivní faktory, které více či méně ovlivňují život firmy.

Výzkum představitele koncepce „dokonalých podniků“ Peterse (1992) ukázal, že úspěšná firma je ovlivňována nejméně sedmi vnitřními vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny. Tyto faktory úspěchu definují známý rámeček „7 S“ firmy Mc Kinsey (viz obrázek 5).

Obrázek 5: Rámeček „7 S“ faktorů firmy Mc Kinsey



Pramen: Drdla, M., 2001, vlastní úprava

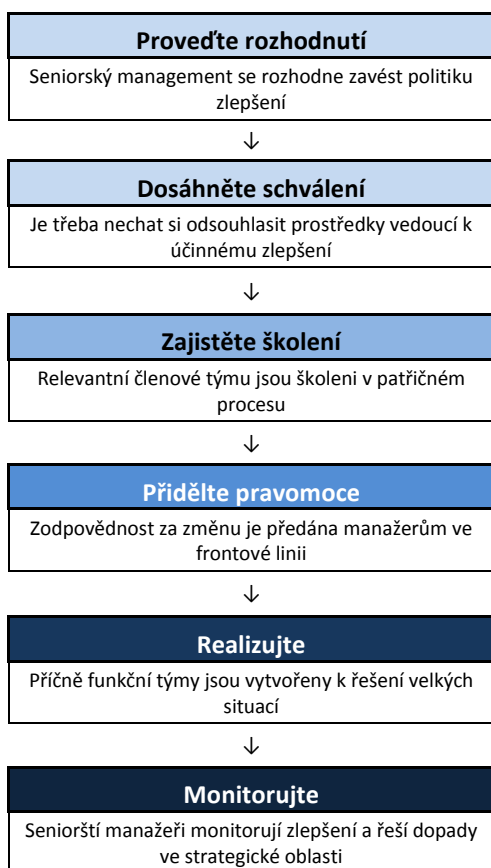
2.3 Procesní řízení

Procesní řízení je soubor činností týkajících se plánování a sledování výkonnosti především realizačních firemních procesů, často mylně zaměňováno s reengineeringem (IT Service management 2009).

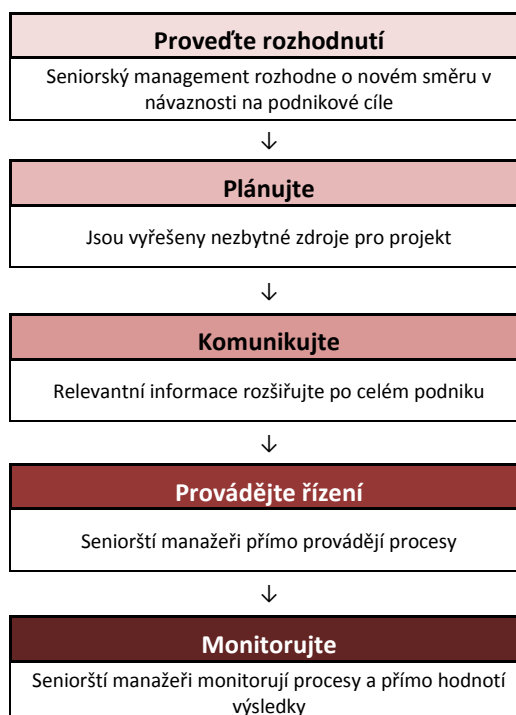
Zavedením strategických a organizačních změn se zabývá Stýblo (1993) i Heller (2004). Inovační změna začíná u seniorského managementu, strategická změna se přímo vztahuje k podnikovým cílům (viz obrázek 6).

Obrázek 6: Strategické a inovační změny

Zavedení inovačních změn



Realizace strategické změny



Pramen:Heller, R., 2004, vlastní úprava

Harmon (2008) říká, že procesy a pravidla jsou dvě strany téže mince. Jejich společné používání může výrazně zjednodušit modelování a přispět k vyšší pružnosti procesů.

Silver (2008) předpovídá další vývoj v oblasti ucelených platforem BPMS - budou rozšířeny o integrovanou správu datových modelů, pravidel podnikání a ukazatelů výkonnosti.

Smith (2008) zkoumá, jaký posun zaznamenaly komplexní BPM nástroje (BPMS) v letošním roce. Vnímání procesů, které tečou napříč společnostmi, není specialistům, kteří se celý svůj život věnovali vývoji funkčních celků, vlastní a snadno pochopitelné, potřebují kvalifikovaného partnera.

Smysluplné nasazení BPMS nástrojů může podle Sharmanové (2008) nastat jen ve firmě, která je na přijetí této technologie připravená.

Dickenová (2008) upozorňuje, že procesy jsou možná těmi nejdůležitějšími nehmotnými aktivy, které společnost vlastní. Pokud se naučíme procesy jako aktiva počítat, získají automaticky respekt manažerů.

Howard (2008) považuje vytváření podmínek pro kreativitu za jeden ze zásadních prvků firemní kultury, která je nutná k překonání velmi jednoduchých omezení.

Role státu se podle údajů Ministerstva vnitra České republiky (2008) bude postupně přesouvat od přímého poskytování a zajišťování veřejných služeb k většímu důrazu na úpravu podmínek pro poskytování veřejných služeb a zejména pak na metodickou podporu a znalostní bázi.

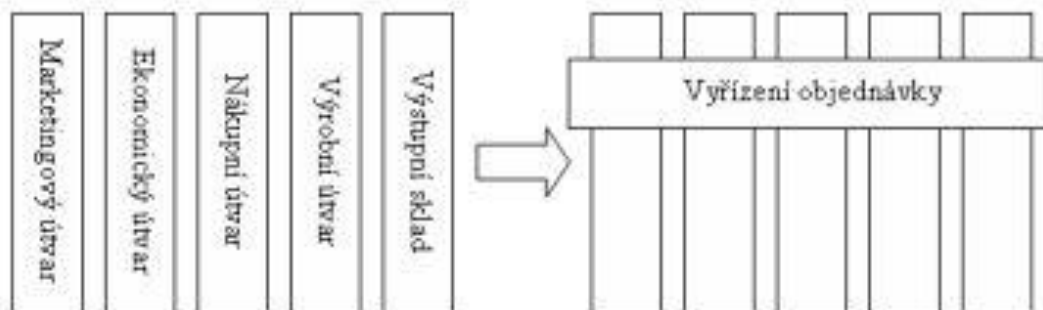
Progresivní metody zajišťování dostupnosti služeb jsou:

- komunitní plánování - metoda představující otevřený proces zjišťování potřeb a zdrojů a hledání nejlepších řešení v příslušné oblasti veřejných služeb,
- metoda transparentnosti
- řešení porovnáváním a soutěžením (metoda benchmarkingu)

- metody kvality
- celkové řízení kvality (TQM – Total Management Quality)
- Model dokonalosti Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM Excellence Model – European Foundation for Quality Management Excellence Model)
- Certifikační systém ISO (dle zkratky Mezinárodní organizace pro standardizaci – International Organization for Standardization)
- Společný hodnotící rámec (CAF – Common Assessment Framework)
- metoda vyvážených ukazatelů (BSC - Balanced ScoreCard)

Pospíšilík (2008) se domnívá, že na excelentní úroveň se dostaneme, až se naučíme pracovat s informacemi a rychle reagovat na změny. A to umožňuje procesní řízení, které vyžaduje zcela jiný přístup a aktivizaci všech pracovníků. Implementaci této novinky musí předcházet seznámení pracovníků s principy procesního řízení a odpovídající změna firemní kultury (viz obrázek 7).

Obrázek 7: Od útvarového k procesnímu řízení



Pramen: Pospíšilík, K., 2008

Problematikou rozhodovacích problémů strategické povahy se zabývá Veber (2003). Popisuje metody pro podporu rozhodování, a to Paretovu analýzu, analýzu silového pole, diagram příčin a důsledků, metody tvůrčího myšlení, intuitivní metody, brainstorming, brainwriting, Delphi metodu, Gordonovy metody i řízenou diskusi.

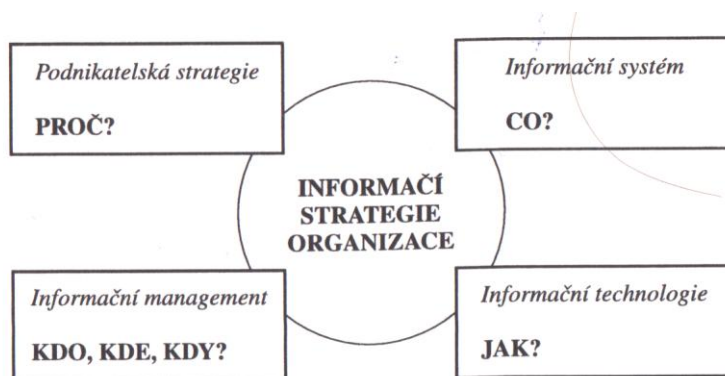
2.4 Informační management

Lamming (1995) definuje informační technologie (IT) jako skupinu technologií, které se zabývají uchováváním, vyhledáváním, zpracováváním a předáváním informací.

Olej (2004) se domnívá, že vývoj ve společnosti (hlavně její revoluční změny) vede k použití vědeckých metod, metod vědeckého výzkumu a nových technologií všeobecně k řízení, k aplikaci v managementu a výrobě. IT jsou vytvářené na nové informační bázi, jsou flexibilní a mají prvky umělé inteligence (UI).

Na počátku třetího tisíciletí se podle Vymětala (2005) lidská společnost nachází ve vývojové fázi nazývané informační společnost. V podnikatelské, respektive ekonomické sféře se zabývá informačními procesy, probíhajícími v organizaci i v tržním prostředí, informační management. Informační strategii organizace lze rozdělit na jednotlivé oblasti (viz obrázek 8).

Obrázek 8: Struktura informační strategie organizace



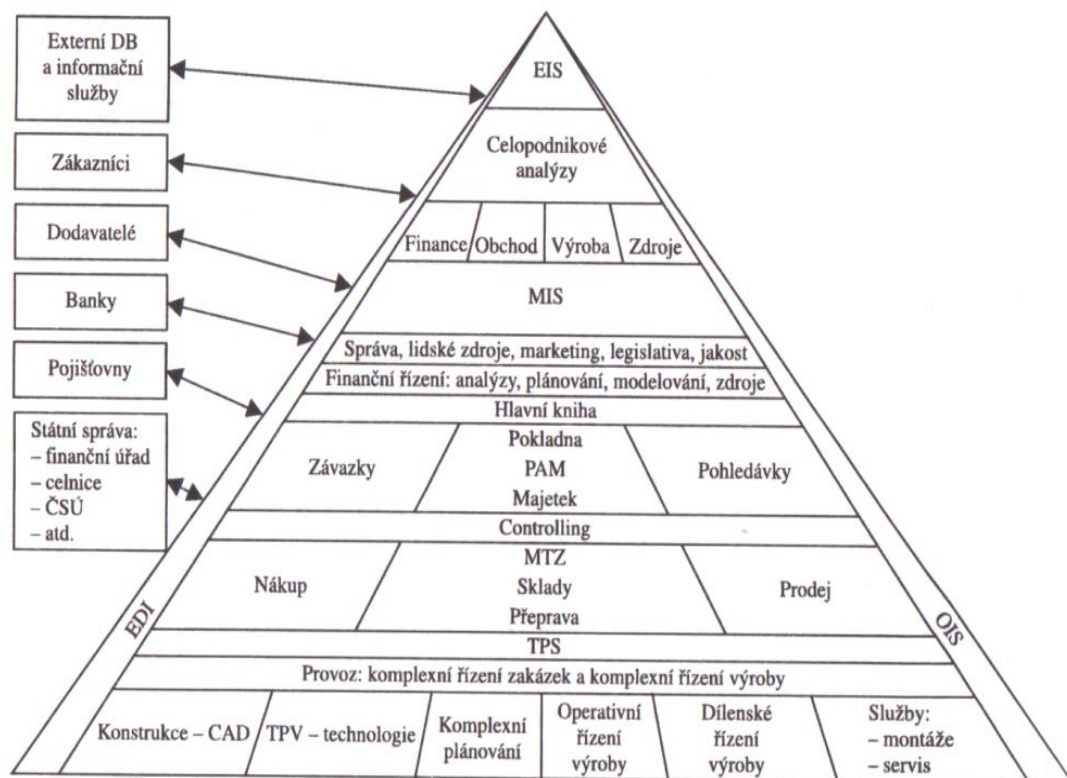
Pramen: Vymětal, J., 2005

Svoboda (2006) se shoduje s Vymětalem (2005), že v podnikovém managementu mají velmi důležitou a nezastupitelnou roli informační procesy, neboť jejich prostřednictvím se uskutečňují všechny složky řídicích aktivit podnikového managementu. Jádrem kvality manažerské práce je úroveň myšlení a jednání manažerů.

Podle Druckera (1993) dnes manažeři disponují nezvykle velkým množstvím interních informací a dat, které je oslepují do té míry, že často nevědí, co si s nimi počít. Přitom nemusí sami získávat, předávat, zpracovávat a vyhodnocovat všechny relevantní informace, pokud mají dispozici funkční informační středisko, znalostní specialisty a pracovníky.

Za jednu z vývojových fází realizace informačního procesu jak v organizacích, tak ve společnosti, považuje Vymětal (2005) řízení znalostí a znalostní řízení – knowledge management (KM). Tato fáze bezprostředně navazuje na řízení informací. Jako informační základna pro globální a strategická rozhodování slouží vrcholovému managementu systémy pro podporu vrcholového řízení (viz obrázek 9).

Obrázek 9: Příklad informační pyramidy podpory řízení výrobního podniku



Pramen: Vymětal, J., 2005

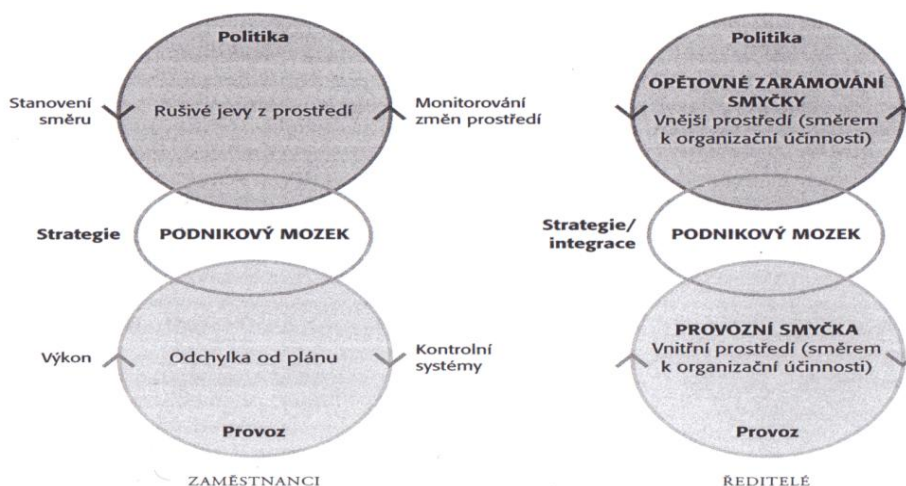
2.5 Znalostní management

Mládková (2005) upozorňuje na častý omyl. Organizace mají tendenci zaměňovat pojem znalost s pojmem informace. Do managementu znalostí zahrnujeme nejen práci s informacemi (explicitními znalostmi) a IS/IT, ale také práci se znalostmi tacitními a sladění či koordinaci práce s oběma složkami závislosti na potřebách a konkrétních podmínkách organizace.

Také Vymětal (2005) analyzuje termín znalostní organizace. Stejně jako Mládková (2007) vidí v nejšířších souvislostech organizaci založenou na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů prověřených časem a v řídicí praxi již implementovaných některými organizacemi světové významnosti.

V rozvoji učící se organizace zaznamenává Heller (2004) aktivní zapojení manažerů v centru dvou nedílných cyklů vzdělávání – ve formulování předpisů a v provozu. Tři kontinuální smyčky učení jasně zaznamenávají funkce zaměstnanců a ředitelů (viz obrázek 10).

Obrázek 10: Smyčky učení



Pramen: Heller, R., 2004

Informace, databáze, patenty, technologické postupy, know-how apod. považuje Vymětal (2005) za vlastnictví organizace, znalosti za vlastnictví člověka. Přejít do fáze znalostní společnosti staví do popředí znalostního pracovníka – specialistu, jako nový typ osobnosti v organizaci vedle vůdce a manažera.

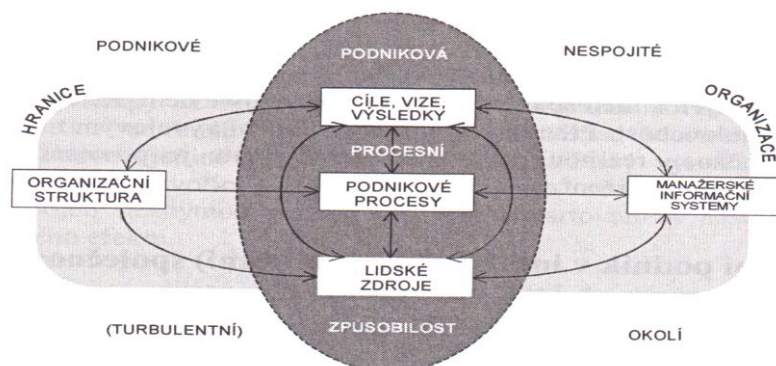
S touto myšlenkou se ztotožnil také Vyskočil (2007). Manažerovi bychom měli umožnit zdokonalovat se v roli facilitátora, lektora, trenéra, kouče. Právě to jsou role, v nichž se již nestačí zabývat tím, co chceme vyjádřit, ale musíme vědět jak to vysvětlit, popřípadě dokázat. Kvalifikace a kompetence ve firmě jsou první krok k „učící se organizaci“.

Jako živoucí organismus vidí moderní organizaci též Mládková (2007). Uvádí, že management znalostí umožňuje organizacím lépe využít znalosti jejich pracovníků. Zvolí-li organizace způsob řízení znalostí, který je nekompatibilní s její organizační strukturou, nepovede se jí ho implementovat.

2.6 Znalostní organizace, koučink, audit, plánování

Truneček (2001) klade důraz na dynamiku firemních komponent a vzájemných vztahů. Zdůrazňuje nezastupitelnou úlohu informační technologie a úlohu podnikové kultury ve znalostní organizaci (viz obrázek 11).

Obrázek 11: Znalostní, procesně řízená organizace orientovaná na zákazníka

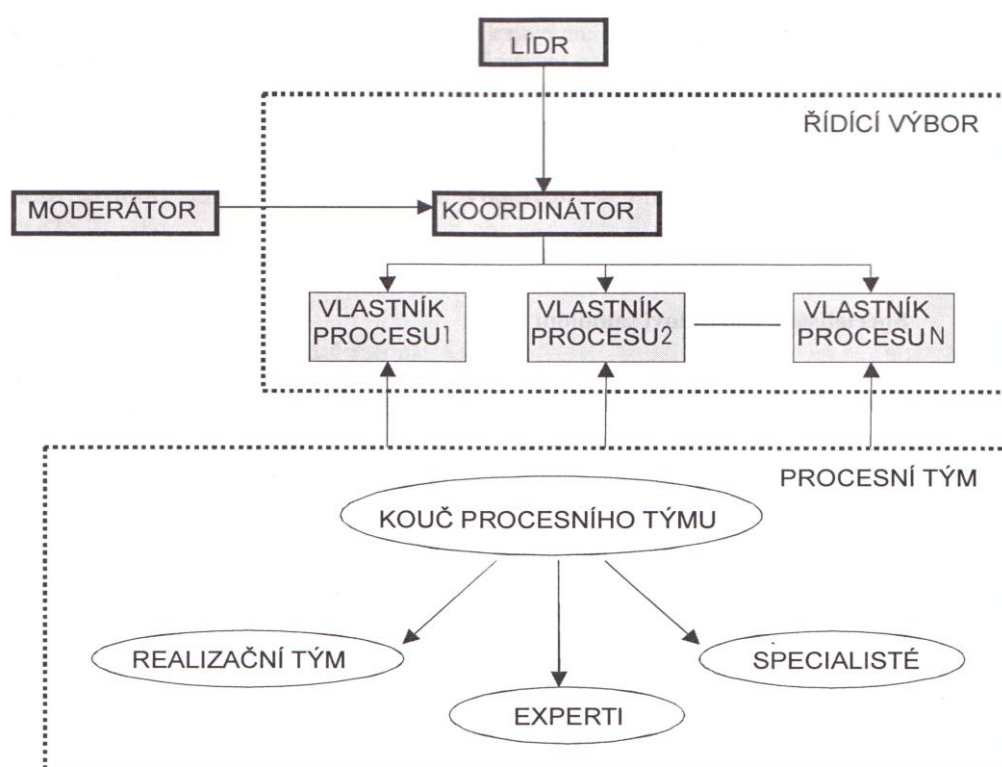


Pramen: Truneček, J., 2001

Častorál (2009) hovoří o prolínání se znalostního managementu se strategickým managementem, takže lze hovořit o strategickém znalostním managementu. Učení se v organizaci, respektive organizační učení, umožňuje vytvářet a sdílet znalosti, rozvíjet znalostní báze, které jsou nezbytné pro strategický znalostní management. Ten naopak pomáhá vytvářet podmínky a otevírat potenciál pro učení se.

Truneček (2001) klade důraz na složení týmu, který bude uvádět projekt znalostní organizace do života (viz obrázek 12).

Obrázek 12: Tým pro tvorbu znalostní organizace orientované na zákazníka



Pramen: Truneček, J., 2001

Jak zefektivnit práci v týmu s použitím jednoho z nejefektivnějších nástrojů vedení – koučování – popisuje Crkalová (2007). Vidí souvislosti se znalostním managementem i učící s organizací.

Zajištění vnitřní kontroly a efektivnosti řízení nezávisle na výkonu funkce a odpovědnosti vedoucích pracovníků je, jak uvádí Dvořáček (2000) shodně s Hájkem (2003), realizováno interním auditem, který představuje vnitropodnikovou poradenskou činnost, sloužící potřebám organizace. Nesmí být ztotožňován s controllingem, který je především součástí plánování v podniku.

Zcela samozřejmou a neoddiskutovatelnou záležitostí je podle Vysušila (1994) plánování na úrovni podniku jakékoliv velikosti a je nezbytnou součástí každého řízení. Plánováním je vlastně již podnikatelský plán, který musí přesvědčit toho, komu je určen, že půjde o podnikání nadějně a solidní, do kterého je možné vložit peníze.

2.7 Facility management

Problematikou, týkající se zabezpečení podpůrných procesů – facility management - se zabývá především Vyskočil (2009), ale i řada dalších autorů, např. Krupanský (2009).

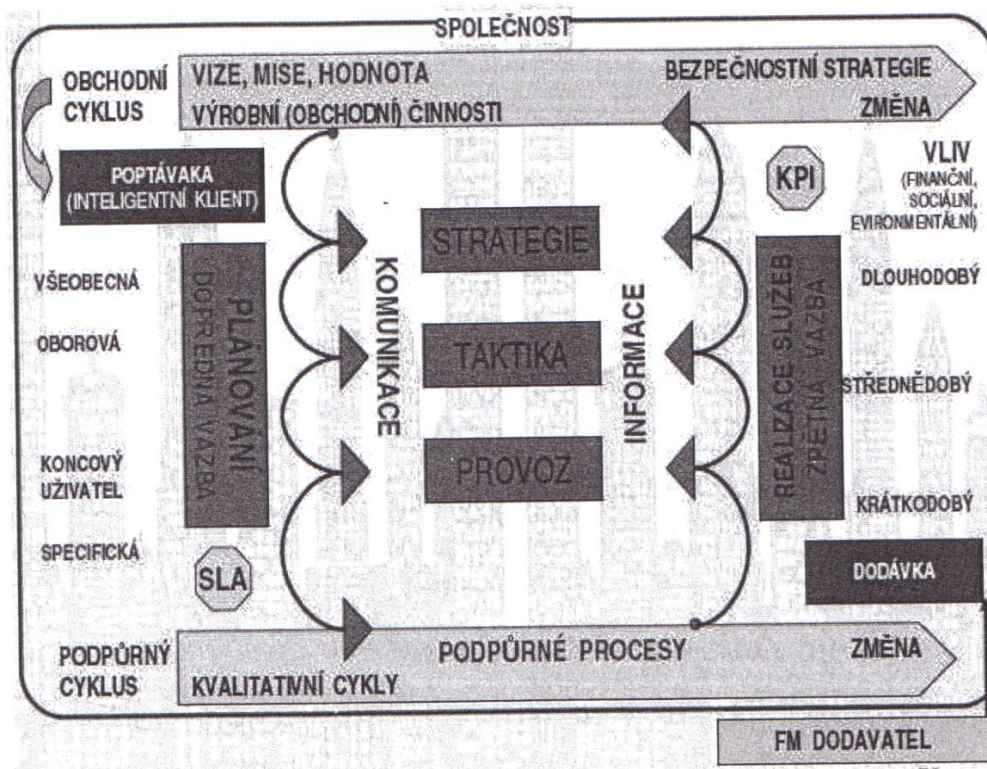
V posledních desetiletích je však obvyklé hledat nové kabáty pro zaběhlé činnosti, jak uvádí Vyskočil (2009). Ale facility management je ve svém principu starý jak lidstvo samo.

Krupanský (2009) se ztotožňuje s Vyskočilem (2009) v hlavním smyslu Facility managementu. Součástí chodu každé firmy je řada procesů, činností a služeb, které přímo nesouvisí s jejími klíčovými aktivitami, pro fungování a existenci firmy jsou ovšem nezbytné. Hlavním úkolem těchto tzv. podpůrných služeb je zajistit dlouhodobou maximální ziskovost společnosti, a to při optimálních nákladech. Tyto služby dělíme do tří kategorií - budova, podpůrné procesy, personál. Úkolem facility managementu je řídit tyto procesy tak, aby fungovaly efektivně z hlediska času, finančních prostředků i lidského kapitálu.

Frianová (2006) se shoduje s výše uvedenými autory. Jednou z významných podmínek úspěšného podnikání je podle ní dokázat dlouhodobě soustředit svoje aktivity na prioritní činnosti podniku. To však znamená neztrácet čas aktivitami, které přímo nesouvisí s hlavním směřováním podniku, i když jsou pro jeho chod nevyhnutelné a je tedy nutné, aby byly zabezpečeny. Řešení této situace nabízí v současnosti stále více podniky využívaná metoda outsourcingu, který je jednou z částí facility managementu.

Vyskočil (2007) uvádí, že facility management se nejčastěji zavádí do fungující společnosti. Jeho prvním úkolem je v tomto případě analyzovat stávající stav a navrhnout formu implementace moderního a efektivního facility managementu do stávajícího provozu (viz obrázek 13).

Obrázek 13: Implementace FM do společnosti



Pramen: Vyskočil, V., 2007

Krupanský (2009) popisuje současný stav a využívání facility managementu, který využívá mnoho firem. O podpůrné služby se stará pověřená skupina lidí. Jedná se o vlastní zaměstnance nebo externí společnosti. Ve světě je spojení různých podpůrných činností do jednoho celku známo jako integrovaný facility management (iFM). Stále větší důraz je přitom kladen nejen na již zmíněnou optimalizaci nákladů a kvalitu služeb, ale také na odbornou způsobilost personálu zajišťujícího podpůrné služby, vynikající technologické vybavení či zákaznický orientovaný přístup, a to vše s důrazem na vytvoření optimálních podmínek pro maximální efektivitu podnikání.

Vyskočil (2007) uvádí, že když v organizaci začnou 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. Dosáhneme toho dokonalou souhrou pracovního prostředí, podpůrných služeb, procesů a lidí v organizaci pracujících. Facility management není outsourcing, jak se ještě donedávna někteří odborníci domnívali, ale název metody, která úzce souvisí s řízením podpůrných činností (viz obrázek 14).

Obrázek 14: Facility management



Pramen: Vyskočil, V., 2009

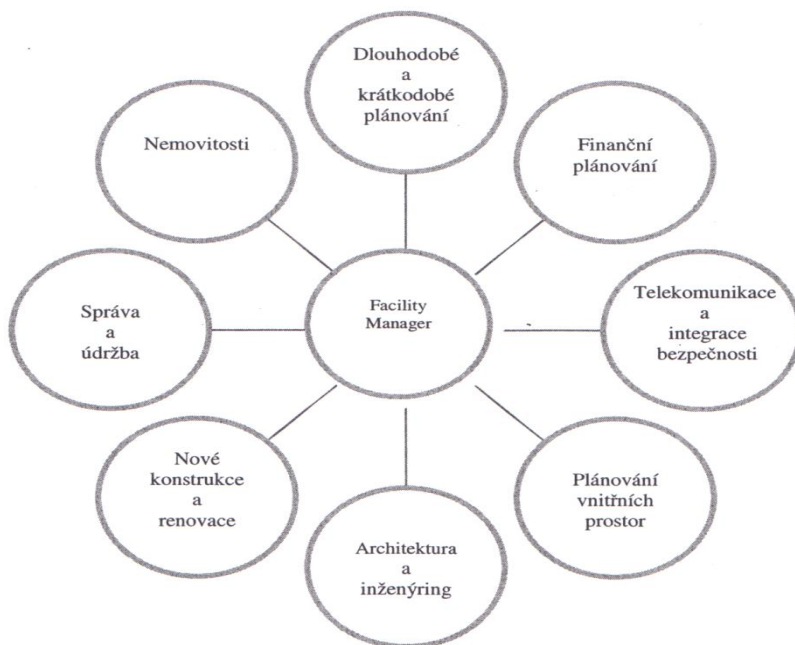
Krupanský (2009) specifikuje hlavní výhody integrovaného facility managementu. Úspora nákladů může činit 5 % - 40 % do tří let od implementace v porovnání s tím, když si facility management zajišťuje firma vlastními silami.

K dalším výhodám outsourcingu patří:

- klient dostává řešení na míru, získává možnost plně se soustředit na hlavní předmět své činnosti a nemusí se zabývat nezbytnými, avšak vedlejšími procesy,
- část operačního rizika je v tomto případě přenesena na partnera,
- know-how specializovaného externího dodavatele dává přirozený prostor pro optimalizaci, rozvoj a růst kvality podpůrných procesů ve firmě.

Vyskočil (2007) specifikuje činnosti facility manažera (viz obrázek 15). Facility manažer, zodpovědný za proces facility managementu, musí umět vyvážit jednotlivé složky tak, aby výsledek byl pro všechny složky optimálně přijatelný. Pro zaměstnavatele je žádoucí, aby náklady na podpůrné činnosti byly pokud možno minimální. Ale vždy je třeba zvážit vše a výsledkem musí být takové řešení, které je nejen nákladově, ale i provozně optimální. Do konečného efektu je třeba zakalkulovat i velice nesnadně finančně vyjádřitelnou položku přirozeně přidané hodnoty zvýšeného výkonu pracovníka v příjemném a výkonnost podporujícím prostředí. To je pak skutečně nejvyšším cílem facility managementu.

Obrázek 15: Činnosti facility manažera



Pramen: Vyskočil, V., 2007

2.8 Outsourcing

Wikipedie (2009) definuje součást facility managementu - outsourcing – jako uměle vytvořený pojem z anglických slov „out“ (ven) a „source“ (zdroj). Outsourcingem se v ekonomii označuje odevzdání vnitropodnikových aktivit obvykle nesouvisejících s hlavní činností podniku externímu subjektu (jakým je například subdodavatel). Outsourcing je tedy speciální formou externího obstarávání předtím interně vykonávaných výkonů, přičemž je smluvně stanovená délka a předmět výkonu.

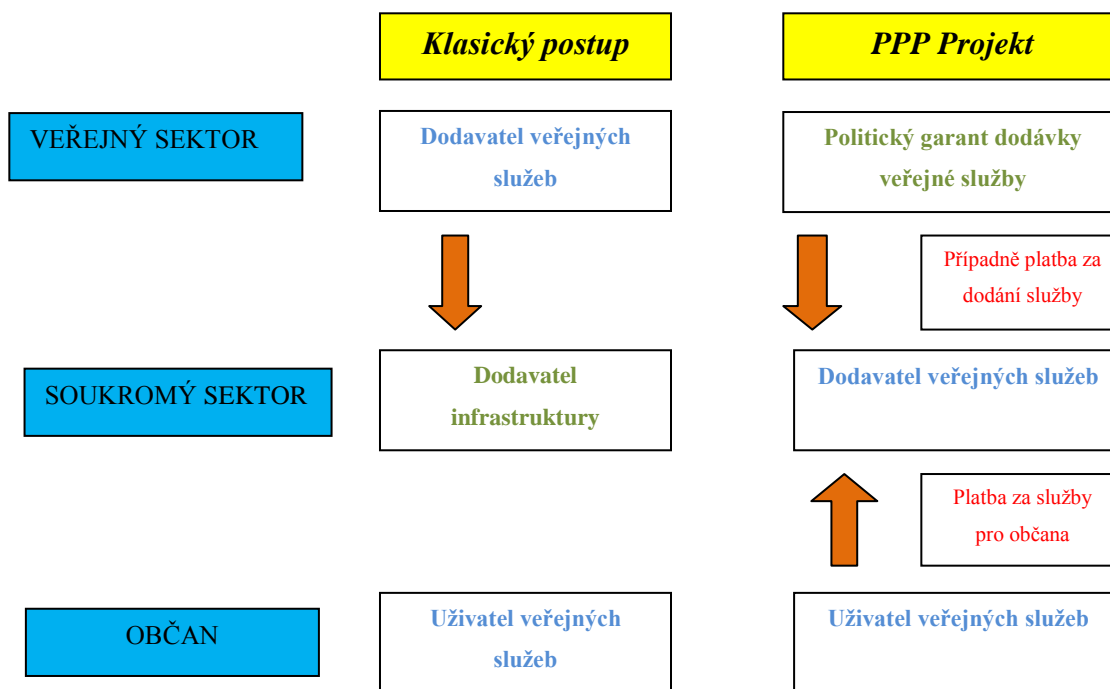
Vyskočil (2007) tvrdí, že každá organizace musí sama definovat, co vytváří její předmět podnikání a co s touto činností bezprostředně nesouvisí. Podle toho určí, které oblasti zůstanou pod přímou kontrolou firmy a které mohou být objednány vně.

Vyskočil (2007) se shoduje se s Krupanským (2009), že outsourcing přináší efekty v tom směru, že facility služby jsou poskytovány na profesionální úrovni, zkušeným externím dodavatelem, který zajistí dostatečné zdroje personálu, techniky a vybavení. Jelikož prochází výběrovým řízením, může být i cena služby nižší. Tím nejčastěji dochází ke snižování režijních nákladů u klienta, dokonce někdy i na úkor kvality.

Fanta (2007) v příspěvku „Outsourcing, co to vlastně je?“ říká, že se jedná o přesně vymezený proces vyčleňování určité podnikové činnosti mimo podnik s následným zajišťováním této činnosti externím dodavatelem, přičemž výsledky této činnosti podnik dále využívá ve svém výrobním procesu.

Vyskočil (2007) uvádí, že společnosti disponující vyšším objemem nemovitostí, využívající možnosti vlastního potenciálu vytvářením vlastního útvaru facility managementu, který řídí a koordinuje podpůrné činnosti, ať provozované vlastními silami nebo zabezpečuje jejich nákup. Rozdíl mezi klasickým přístupem poskytování veřejných služeb a projekty PPP (Public Private Partnership – partnerství veřejného a soukromého sektoru) jsou patrné z obrázku 16.

Obrázek 16: Poskytování služeb



Pramen: Vyskočil, V., 2007, vlastní úprava

Určitá odlišnost v názoru na outsourcing od Krupanského (2009) je vidět v názoru kolektivu společnosti PwC (2009). Zdůrazňuje skutečnost, že ne všechny nadnárodní společnosti považují outsourcing za efektivní vzhledem k vynaloženým nákladům. Proto společnosti, které uvažují o outsourcingu právě z důvodu úspory nákladů by měly uskutečnit nejdříve podrobné studie realizovatelnosti, aby byly schopné lépe posoudit návratnost takovýchto investic.

Krupanský (2009) zmiňuje veřejný průzkum společnosti Deloitte Consulting, který ukázal, že někteří manažeři spatřují v outsourcingu určitá rizika. Hlavně pak nemožnost hodnocení kontraktu (48 %), zaneprázdněnost vnitřních zdrojů klienta (57 %), prokazatelnost výše nákladů (52 %), nebo skryté náklady v případě nedůvěryhodného dodavatele (49 %). Autor přesto tvrdí, že při dodržení definování kvalitativních požadavků na všech stranách a stanovení průběžného měření ukazatelů se dá kontrakt pravidelně a dobře vyhodnocovat.

2.9 Outsourcing v resortu Ministerstva obrany

Problematikou, zabývající se implementací outsourcingu do resortu Ministerstva obrany České republiky se zabývala řada autorů (Zbořil, Z., 2006; Šmoldas, P., 2006; Linhart, J., 2006; Hron, R., 2006; Kovařík, O., 2006; Štěpánek, B., 2006; Ingr, M., 2006; Procházka, J., 2006; Frianová, V., 2006; Horák, R., 2006) a shodují se v základních principech.

Linhart (2006) uvedl, že zapojování vnějších zdrojů do obrany je důsledkem potýkání se s nedostatkem finančních prostředků v Armádě České republiky (dále jen AČR) a může do armády přinést značné úspory. Outsourcing a jeho používání chápeme jako poskytování služeb v souladu s potřebou udržování operační pohotovosti a kapacit při dosahování nejlevnějšího řešení.

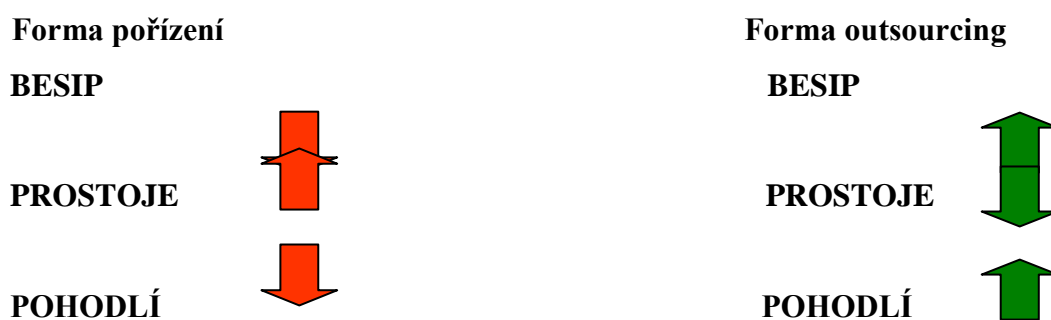
Zbořil (2006) je toho názoru, že na outsourcing se musíme dívat z pohledu splnění podmínek firmy, která službu nakupuje. V podmínkách České republiky není možné, u právnických osob, povinnost danou zákonem, smluvním vztahem přenést na jinou osobu. Z toho vyplývá jednoznačný závěr, že v AČR nelze hovořit o outsourcingu v pravém slova smyslu, ale pouze jako o nákupu služby, nebo v krajním případě, jako o outsourcingu platném v podmínkách České republiky.

Procházka (2006) informuje o projektu, který se nazývá „Perspektivy vývoje bezpečnostního prostředí, vojenství, obranných zdrojů a technologií do roku 2015 s výhledem do roku 2030“, jehož řešitelem je Ústav strategických studií Univerzity obrany Brno. V rámci nalézání nových přístupů a řešení dochází po vzoru NATO ke zvyšování podílu vnějších zdrojů a využívání soukromého sektoru v nevojenských činnostech a službách ve prospěch ozbrojených sil ČR.

Možností implementace outsourcingu v oblasti dopravy v armádě České republiky se zabývá Štěpánek (2006) i Linhart (2006). Shodují se v tom, že pro outsourcing je

potřeba se rozhodnout s rozvahou, přestože nabízí nesporně řadu výhod. Vše záleží na konkrétním projektu a organizaci. Základní kritéria k porovnání zabezpečení provozu firemních vozidel jsou uvedena na obrázku 17.

Obrázek 17: Základní kritéria k porovnání outsourcingu dopravy



Pramen: Linhart, J., 2006

Rozhodovací úlohu „Buď a nebo“ při realizaci outsourcingu v resortu obrany řeší Horák (2006). Zabývá se využitím standardizace – užitku i nákladů, užitím metod, respektujících faktor času a doporučuje jejich zahrnutí do služebních předpisů a postupů.

Friánová (2006) zmiňuje, že dosavadní empirické poznatky potvrzují obavy, že mezinárodním outsourcingem do oblastí s nízkými mzdami ztrácí hlavně méně kvalifikovaní pracovníci v Evropské unii a Severní Americe. Proces globalizace v posledních letech vedl k výraznému přesunu náročných výrobních procesů do krajů s nízkými mzdami.

Ekonomickou racionalitu outsourcingu v AČR rozebírá na příkladu ekonomického rozboru zajištění ostrahy Ingr (2006). Upozorňuje na skutečnost, že by bylo skutečným paradoxem, kdyby ekonomickými omezeními vynucené škrty v počtech zaměstnanců resortu implikovaly širší využívání outsourcingu, jehož cena by však na druhé straně představovala vyšší finanční zatížení resortu než původní zajišťování služeb vlastními složkami.

Autoři analyzují problematiku efektivnosti outsourcingu, definují kritérium efektivnosti, náklady a výdaje na zabezpečení outsourcovaných služeb (Šmoldas, 2006, Hron, 2006). Šmoldas (2006) vyhodnocuje projekt na zabezpečení služeb stravování formou outsourcingu v resortu Ministerstva obrany České republiky. Posuzuje ekonomickou racionalitu vynakládaných zdrojů. K tomuto účelu navrhl „Model hodnocení ekonomické racionality vynakládaných zdrojů v resortu Ministerstva obrany České republiky“. Hron (2006) se zabývá možnostmi Finančního informačního systému Ministerstva obrany České republiky.

Rozbor zabezpečení ozbrojených sil České republiky majetkem, pracemi a službami v období stavu ohrožení státu a válečného stavu provádí Kovařík (2006). Vychází ze současného stavu se zaměřením na možný budoucí vývoj v této oblasti a stručně charakterizuje jednotlivé možné zdroje pro zabezpečení činnosti ozbrojených sil ČR.

Ministerstvo obrany České republiky vydalo řadu materiálů a normativních aktů, vztahujících se k problematice implementace outsourcingu v resortu. V praktické části této práce byly využity a nadále zpracovány následující dokumenty:

- Prozatímní směrnice pro implementaci outsourcingu (2004),
- Směrnice pro implementaci outsourcingu (2007),
- Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec (2004),
- Rozkaz Ministra obrany 22/2005 Věstníku MO (2005),
- Rozkaz ministra obrany 5/2003 Věstníku MO (2003),
- Pilotní projekt „Úklid služebních prostor, úklid a údržba komunikací, ploch a pozemků“ (2008),
- Metodické pokyny k zabezpečení outsourcingu úklidových činností (2008),
- Metodické pokyny k zabezpečení outsourcingu ostrahy vojenských objektů (2005),
- Pilotní projekt „Reforma systému stravování a zásobování AČR potravinami“ (2007),

- Pilotní projekt PNI (2006),
- Zpráva o průběhu a výsledcích implementace pilotního projektu „Reforma systému stravování a zásobování AČR potravinami“ (2008),
- Metodické pokyny stanovující postup pracovníků vojenských útvarů a zařízení, ve kterých je poskytováno stravování formou cateringu, při kontrolní činnosti a zjištění porušení smlouvy společností poskytující stravovací služby (2009),
- Pokyny k hodnocení nákladů na zabezpečení závodního stravování (2007),
- Odborné pokyny ředitele sekce podpory MO „K realizaci závodního stravování v organizační složce státu – Ministerstvo obrany“ (2005),
- Metodika - Pomůcka velitele útvaru (zařízení) AČR k problematice cateringu, jeho vyžadování, možnostem, uplatnění a řízení včetně kontrolní činnosti (2006).

Pro analýzu jednotlivých činností byly využity následující materiály a zákony:

- Smlouva o poskytování stravování u vojenského zařízení (návrh),
- Smlouva o poskytování služeb – vnitřní úklid budov a zařízení na teritoriu VUSS Pardubice, ÚSNI České Budějovice,
- Smlouva o poskytování služeb – zimní úklid na teritoriu VUSS Pardubice, ÚSNI České Budějovice,
- Smlouva o poskytování služeb – letní úklid na teritoriu VUSS Pardubice, ÚSNI České Budějovice,
- Smlouva na „Zabezpečení vstupu a ochrany vojenského zařízení 1420 Pardubice“,
- Zadávací dokumentace k veřejné zakázce na vnitřní úklid budov a zařízení na teritoriu VUSS Pardubice, ÚSNI České Budějovice,
- Zadávací dokumentace k veřejné zakázce na letní úklid na teritoriu VUSS Pardubice, ÚSNI České Budějovice,
- Zadávací dokumentace k veřejné zakázce na zimní úklid na teritoriu VUSS České Budějovice,
- Zadávací dokumentace na nadlimitní veřejnou zakázku „Stravování u útvarů a zařízení resortu Ministerstva obrany“,

- Nařízení vlády 16/2003 Věstníku MO o finanční kontrole v působnosti MO (2003),
- Nařízení vlády 469/2002 Sb.,
- Zákon 40/2004 Sb., O veřejných zakázkách,
- Zákon 136/2006 Sb., O veřejných zakázkách,
- Zákon 320/2001 Sb., O finanční kontrole ve veřejné správě a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon 218/2000 Sb., O rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů,
- Zákon 221/1999 Sb., O vojácích z povolání,
- Zákon 220/1999 Sb., O průběhu základní nebo náhradní služby a vojenských cvičeníh a o některých právních poměrech vojáků v záloze,
- Zákon 564/2006 Sb.,
- Zákon 148/1998 Sb., O ochraně utajovaných skutečností a změně některých zákonů,
- Předpis Všeob-P-35, Vnitřní kontrola a vyřizování petic a stížností v působnosti MO.

Výše uvedené dokumenty jsou uvedeny v seznamu literatury pod souhrnným názvem „Interní materiály a použité zákony“.

3 Metodika a hypotézy

Metodika:

Využitím zúčastněného osobního plánovitého a systematického pozorování a vlastního šetření byly zpracovány dostupné informace. Dále bylo použito metod ekonomické analýzy k vyhodnocení nákladovosti jednotlivých outsourcovaných činností. Byla posuzována efektivnost, hospodárnost a účelnost u způsobu poskytování služeb – vlastními silami nebo outsourcingem.

Bylo využito komparativní metody při srovnávání systému řízení v resortu obrany s novými trendy.

Pro analytické hodnocení úklidových činností byly stanoveny hlavní oblasti, s důrazem na 3E (**E**conomy – hospodárnost, **E**ffectiveness - efektivita a **E**fficiency - účelnost) a dalších kritérií nutných k co nejobjektivnějším zjištěním:

- analýza - při zpracování práce byla použita zejména analýza jednotlivých informací, které pocházely z různých zdrojů. Analýza zdrojů informací probíhala ve dvou fázích. V první fázi byly zdroje analyzovány z hlediska důležitosti informací, v druhé části byl analyzován obsah těchto vybraných informačních zdrojů,
- syntéza - byla v práci použita při sumarizaci závěrů z jednotlivých analyzovaných informačních zdrojů tak, aby jednotlivé dílčí zjištěné informace podaly určitý přehled o celkovém jevu, procesu či problému,
- metoda srovnávání - v projektu byly metody srovnávání použity v praktickém porovnání různých možností outsourcingu s jinými způsoby zabezpečení
- matematicko-ekonomické modelování bylo využito ve velké míře v hodnocení nákladovosti,

- logický rámec - popisuje projekt z hlediska objektivně ověřitelných ukazatelů, zdrojů informací, vnějších předpokladů a rizik z hlediska hlavního cíle účelu akce a aktivit akce.

Základní hypotézy:

Resort Ministerstva obrany České republiky při své transformaci využívá nové metody řízení v oblasti managementu, zejména procesní řízení, facility management, reengineering, management znalostí a outsourcing.

Implementace outsourcingu do resortu Ministerstva obrany České republiky je ekonomicky výhodná, hospodárná a efektivní.

Nakupování služeb a doprovodných činností v resortu Ministerstva obrany České republiky formou outsourcingu je vhodné rozšířit o další oblasti.

4. Praktická část

4.1 Analytická část práce

4.1.1 Popis subjektu a současného stavu

Tato práce je zaměřena na možnosti implementace outsourcingu v resortu Ministerstva obrany České republiky (dále jen MO ČR).

Jak je všeobecně známo, již delší dobu prochází resort MO ČR, respektive celá AČR, radikální transformací. Počátkem tohoto procesu byla ve své podstatě již „Sametová revoluce“. Ruku v ruce se změnou politického systému musely bezpodmínečně přijít i změny s politickým systémem tak těsně spjaté složky, jako je armáda. Dalším významným mezníkem bylo rozdělení Československé federativní republiky a vznik samostatné České republiky.

Popisovat veškeré probíhající změny není cílem této práce, ale bude nutné zastavit se u těch procesů, které souvisejí s analyzovanou problematikou, tj. implementací outsourcingu do resortu MO ČR.

Odstartováním těchto procesů byla profesionalizace armády a s ní související ukončení vojenské základní služby (v roce 2004). Do této doby byli vojáci v základní službě využíváni k provádění řady podpůrných činností, nutných pro bezproblémový chod AČR. Tehdy byl resort MO ČR nucen řešit zásadní problém - jak zabezpečit provoz vojenských útvarů v plné výši po odchodu vojáků základní vojenské služby? Jak nejlépe řídit tyto procesy, aby fungovaly efektivně z hlediska času, finančních prostředků a lidského kapitálu?

Dalším důležitým aspektem je tlak ze strany veřejnosti na snižování výdajů resortu MO ČR. Česká republika na sebe přijala mezinárodní závazky v oblasti kontroly

zbrojení a posílení mezinárodní důvěry a bezpečnosti. Tyto smlouvy, mimo jiné, zahrnují řadu oblastí a opatření. Jendou z nich je stanovení početních omezení zaměstnanců – tzv. snižování tabulkových počtů AČR. Tato omezení jsou současně jedním z prostředků, jak splnit požadavky veřejnosti.

Snižování tabulkových počtů AČR souvisí s vyšší profesionalizací. A profesionální voják se nemá zabývat podpůrnými činnostmi jako je správa energií včetně vytápění, klimatizace, osvětlení, údržba budov a areálů, revize a opravy technického zařízení budov, odpadové hospodářství, recepce, ubytovací služby i majetkoprávní záležitosti. Tyto procesy nesouvisejí s hlavním posláním a stěžejními úkoly armády české republiky.

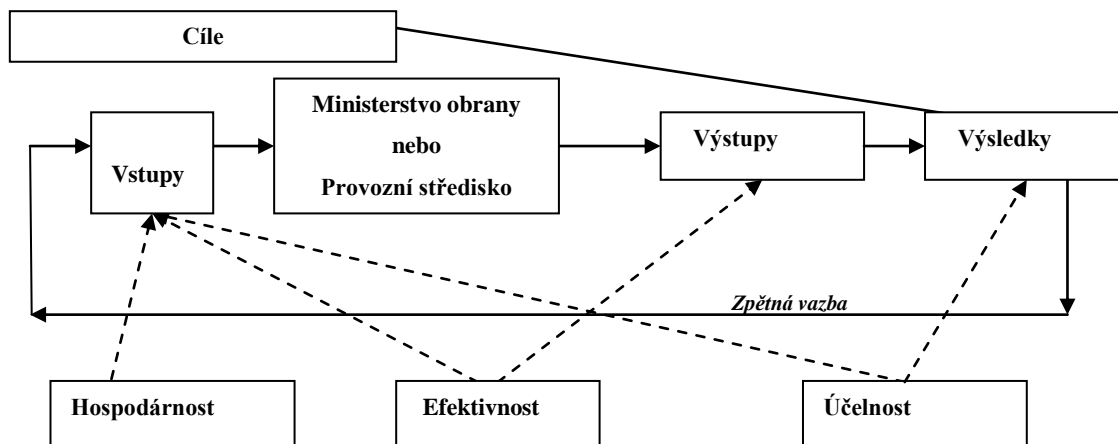
Nyní se dostáváme k hlavní problematice. Jak jsou v AČR zabezpečovány podpůrné procesy? Zde je evidentní návaznost na facility management. Zajišťování služeb a prací pro potřeby ozbrojených sil se datuje se vznikem ozbrojených družin panovníků.

MO ČR je ve své podstatě společnost disponující velkým objemem nemovitostí. Proto využívá možnosti vlastního potenciálu a má vytvořen vlastní facility management, který řídí a koordinuje podpůrné činnosti provozované vlastními silami nebo zabezpečuje jejich nákup.

Nejstarší a nejvýznačnější organizací, zabezpečující převážnou část činností facility managementu, je „Vojenská ubytovací a stavební správa“ (dále jen VUSS), jako rozpočtová organizace. V roce 2004 bylo celkem 7 VUSS. Od té doby byly jejich počty zredukovány a v současné době existují pouze VUSS Praha, Brno a Pardubice.

Každá VUSS má na starosti určité teritorium, na kterém má v hlavních posádkách svá provozní střediska, která metodicky a formálně řídí. Tato střediska jsou rozmístěna v návaznosti na existenci hlavních perspektivních vojenských posádek. Práce provozních středisek je znázorněna na obrázku 18 s využitím strukturní analýzy.

Obrázek 18: Práce provozních středisek



Pramen: Pilotní projekt „Úklid služebních prostor, úklid a údržba komunikací, ploch a pozemků“, 2008

V procesu reorganizace byla vytvořena duplicitní organizace VUSS a to „Správa vojenského bytového fondu, p.o.“ (dále jen SVBF). Původním záměrem založení SVBF byla snaha oddělit vojenské byty od dalších vojenských objektů, a tyto byty dále převést na civilní sektor. Přestože tato činnost je v současné době téměř u konce, došlo v roce 2008 k novému oživení této organizace s tím, že VUSS na ni převáděla část majetku AČR, kterým do té doby disponovala. Jedná se o kotelny, vojenské ubytovny a vodohospodářská zařízení. Tyto služby v současné době vykonává SVBF.

Považuji za nutné zmínit se o skutečnosti, že AČR k zabezpečení svých činností využívá též „Vojenské lesy a statky ČR, s. p.“, který má na výpisu z obchodního rejstříku v hlavním předmětu podnikání uvedeno mimo jiné zabezpečení údržby komunikací a ploch a zajištění ostrahy vojenských objektů. Jak bylo již výše uvedeno, většinu podpurných procesů zajišťuje v resortu MO ČR jednotlivá VUSS.

V návaznosti na snižování tabulkových počtů však není v současné době možné veškeré činnosti zabezpečovat vlastními zaměstnanci. Proto jsou některé služby zajišťovány smluvně civilními subjekty, kdy úkolem VUSS je koordinovat, řídit a zabezpečovat tyto

procesy v oblasti plánování (plánuje finanční prostředky v rozpočtu MO ČR) a kontrolovat dodržování smluvních podmínek.

4.1.2 Implementace outsourcingu

K zabezpečení činností, které byly dříve vykonávány vojáky základní služby, využila AČR informatiku a způsoby procesního řízení. Po odchodu vojáků základní služby bylo rozhodnuto o zabezpečení služeb jedné z metod racionalizace procesů a to outsourcingu. Na základě úkolů, spojených s realizací usnesení 4. jednání Kolegia obrany ze dne 20. května 2004 k implementaci outsourcingu do resortu MO ČR, byla vydána 4. října 2004 „Prozatímní směrnice pro implementaci outsourcingu“, která byla dne 23. ledna 2007 nahrazena dokumentem „Směrnice pro implementaci outsourcingu“ (dále jen směrnice). Předpokládané úrovně zabezpečení resortu obrany outsourcingem viz obrázek 19.

Obrázek 19: Předpokládané úrovně zabezpečení resortu MO outsourcingem



Pramen: Pilotní projekt PNI, 2006

Směrnice byla vydána na základě vyhodnocení výsledků 1. etapy outsourcingu – pilotních projektů na smluvní stravování, úklid společných prostor, úklid a údržba komunikací a ploch, zabezpečení vstupu a ochrany objektů.

Je určena pro všechny velitele, náčelníky a ředitele vojenských útvarů a zařízení, vojenských záchranných útvarů a organizačních útvarů MO, stanovuje jednotná pravidla pro všechny příslušníky resortu obrany, kteří jsou účastníky procesu vyžadování, realizace a využívání outsourcingu.

Směrnice uvádí, že resort Ministerstva obrany využívá outsourcing na principu ekonomické výhodnosti (hospodárnosti, efektivity a účelnosti) při hledání nových přístupů a postupů zabezpečení služeb v návaznosti na postupné snižování počtu vojáků a občanských zaměstnanců v prostředí realizace „Koncepte výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracované na změněný zdrojový rámec“.

V souladu se závěry 4. zasedání Kolegia ministra obrany ČR ze dne 20. května 2004 je resort obrany od roku 2005 zabezpečován v současné době outsourcingem v oblastech:

- úklid služebních prostor, úklid a údržba komunikací a pozemků,
- smluvní stravování – catering (zabezpečení stravování mimorezortním subjektem ve vlastním stravovacím zařízení za podmínky, že náklady na provoz se hradí z rozpočtu MO- Rozkaz Ministra obrany 22/2005 Věstníku),
- zabezpečení vstupů do vojenských objektů a zajišťování jejich ochrany.

Gestorem outsourcingu, odborně a metodicky řídicím proces implementace outsourcingu do resortu MO je:

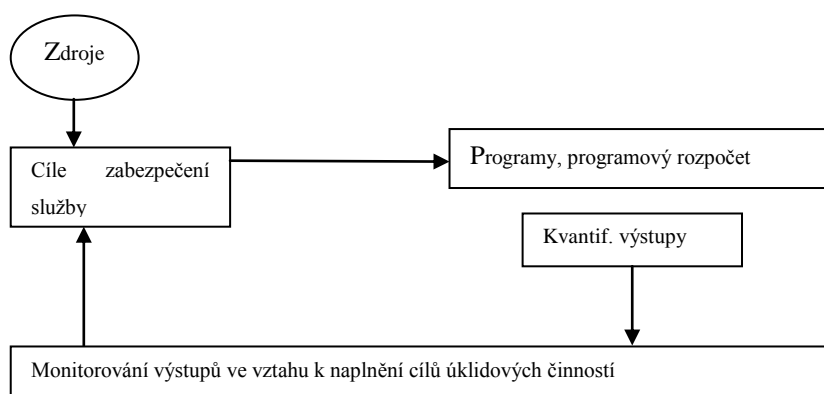
- ředitel Sekce podpory MO (dále jen Spod MO) za pilotní projekty mimo oblast nemovité infrastruktury (catering a ostraha),
- ředitel Sekce správy majetku MO (dále jen SSM MO) za pilotní projekty v oblasti nemovité infrastruktury (úklidové činnosti).

Odpovědným orgánem v oblasti kontroly kvality dodávaných služeb byl stanoven konkrétní velitel útvaru. Ten velitel útvaru, v jehož prospěch je služba nebo činnosti poskytována, je současně uživatelem. Funkci zadavatele u centrálně nabývaných služeb vykonávají vedoucí organizačních celků resortu MO ČR, určen pro zadání konkrétní zakázky a uzavření smlouvy v akvizičním plánu. K realizaci Směrnice byly vydány gestory Metodické pokyny, samostatně pro každou oblast outsourcingu (Směrnice pro implementaci outsourcingu, 2007).

Outsourcing úklidových služeb je realizován cestou jednotlivých VUSS, gestorem projektu je Hlavní úřad ubytovací a stavební služby MO ČR (dále jen HÚŮUSS MO, nadřízená složka VUSS). Smluvní vztahy uzavírají jednotliví ředitelé VUSS. Catering zajišťuje sekce podpory MO ČR, stejně tak ostrahu objektů.

Dlouhodobé zdroje pro outsourcing se plánují ve Střednědobém plánu rozvoje a činnosti resortu MO (dále jen SdP). Každý útvar je povinen zavést požadavky na outsourcované oblasti do SdP nebo uplatnit požadavek u příslušné VUSS v případě výdajů k zabezpečení úklidových služeb. Schéma rozpočtování na zabezpečení služby úklidových činností je znázorněno na obrázku 20.

Obrázek 20: Implementace výkonového rozpočtování na zabezpečení služby úklidových činností



Pramen: Pilotní projekt „Úklid služebních prostor, úklid a údržba komunikací, ploch a pozemků“, 2008

K vyžádání nákupu služeb outsourcingem a ke zpracování dokumentace veřejné zakázky je každý, kdo bude služby požadovat, povinen zpracovat a ve stanovených termínech předložit specifikaci. Ve specifikaci musí žadatel uvést, zda nakupovaná služba má návaznost na změnu tabulek mírových počtů. U útvarů v návaznosti na změnu bude zahájeno plnění smlouvy nejdříve 6 měsíců po podpisu smlouvy z důvodu vytvoření časového prostoru k vyřešení změny tabulkových počtů a výpovědi nadbytečným zaměstnancům (Směrnice pro implementaci outsourcingu, 2007).

Velitel útvaru není oprávněn upravovat, rušit smluvní vztah nebo uplatňovat sankce a pokuty. V případě, že je přesvědčen, že dochází k porušování smluvního vztahu, zašle mimořádné hlášení zadavateli.

Pokud bude rozhodnuto o zrušení útvaru (bez náhrady nebo s náhradou, kdy nově zřízený útvar již nebude požadovat plnění poskytovaných služeb) v době plnění smlouvy na poskytování služeb, zabezpečí velitel útvaru neprodleně po vyhlášení organizačních, mobilizačních a dislokačních změn informování zadavatele o termínu zrušení útvaru a odešle mu žádost o ukončení smlouvy. Zadavatel zabezpečí zpracování výpovědi dle uzavřené smlouvy a odešle ji dodavateli.

Povinnosti uživatelů jsou dle Směrnice stanoveny následovně:

Uživatel je povinen:

- po doručení smlouvy zabezpečit veškeré smluvní závazky týkající se útvaru,
- vyčlenit dodavateli stanovené objekty včetně vybavení dle smlouvy,
- zabezpečit v souladu se smlouvou kontrolní činnost nad kvalitou a kvantitou dodávaných služeb, případně provozní dokumentace, vždy však za účasti zástupce dodavatele, o kontrole provádět zápisy stvrzené zástupcem dodavatele služby,
- ve sjednaných termínech zabezpečit úhradu faktur prostřednictvím příslušného regionálního finančního odboru,

- bezodkladně vrátit fakturu, která neobsahuje stanovené náležitosti, neodpovídá-li fakturovaná částka nebo má jiné vady s jednoznačným vymezením důvodu vrácení faktury,
- prostřednictvím určené osoby informovat v nejnutnějším rozsahu a v dostatečném předstihu dodavatele o provozních, organizačních a dalších opatřeních, která mají vliv na poskytované služby podle smlouvy (například plánované odstávky vody a energií, plánované organizační změny počtů, změny užívání stavebního objektu, provádění cvičení, shromáždění a další akce, nepojízdnost techniky, dopravní nehody apod.),
- vést stanovenou a provozní dokumentaci,
- připravit další podklady požadované ředitelem logistické a zdravotnické podpory nebo hlavního úřadu nákupu majetku a služeb MO.

Nedílnou součástí outsourcingu je kontrolní činnost organizovaná vlastními silami a prostředky podle stanovené působnosti vedoucími zaměstnanci a kontrolními orgány.

Kontrolní činnost je stanoveno provádět v souladu:

- se zákonem 320/2001 Sb., O finanční kontrole ve veřejné správě a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, RMO č. 5/2003 Věstník MO, Finanční kontrola v působnosti MO a nařízení vlády č. 16/2003 věstníku MO, Výkon finanční kontroly v působnosti MO, a to pouze ve vztahu k útvarům,
- s předpisem Všeob-P-35, Vnitřní kontrola a vyřizování petic a stížností v působnosti MO, a to pouze ve vztahu k útvarům,
- s oprávněním zadavatele či velitele útvaru vymíněným ve smlouvě o poskytování služeb (např. kontrola kvality poskytovaných služeb). Zadavatel či velitel útvaru jsou oprávněni v souladu se smlouvou vydáním plné moci pověřit kontrolou své podřízené, zadavatel je navíc oprávněn vydat plnou moc ke kontrole i pro ostatní zaměstnance resortu MO. Kontrolu provádí zadavatel, velitel útvaru nebo pověřené osoby a osoby v jejich doprovodu. Takto může být kontrolován dodavatel služby (Směrnice 2007).

Kvalita služeb poskytovaných outsourcingem a dodržování smluvních vztahů je především věcí uživatele. Velitelé útvarů jsou povinni kontrolní činnosti pravidelně organizovat a následně vyhodnocovat.

Součástí kontroly kvality poskytovaných služeb je zpracování Zázpisu z kontrolní činnosti. Četnost kontrol závisí na kvalitě poskytovaných služeb.

Zázpisy se provádějí v den kontroly v souladu se smlouvou do knih kontrol na pracovištích, zabezpečovaných outsourcingem a musí být podepsány kontrolujícím a kontrolovanou osobou. Výsledky kontrol slouží jako podklad pro zpracování jednotlivých vyhodnocení a zároveň jako právní podklad pro vymáhání smluvních pokut a možné ukončení smlouvy v případě, že nedostatky jsou takového charakteru, že bude nutno od smlouvy odstoupit.

Drobné nedostatky, zjištěné kontrolní činností, neovlivňující kvalitu poskytované služby, musí uživatel řešit se zodpovědným manažerem firmy, závažné nebo opakované problémy řešit cestou zadavatele (objednatele).

Konzultanty k řešení problémů vzniklých při realizaci outsourcingu jsou pro obsahovou a odbornou část ředitelé projektů, pro finanční zabezpečení příslušný ekonomický odbor nadřízeného velitelství, pro plánování finančních zdrojů příslušný odbor plánování nadřízeného velitelství, pro smluvní záležitosti referenti nákupu služeb určeného akvizičního pracoviště.

Vojenské útvary, mající zabezpečeny služby formou outsourcingu centrálně veřejnou zakázkou, zpracovávají pravidelná roční a dle potřeby mimořádná hlášení o závažném nebo opakovaném porušení smluvního vztahu a opatřeních přijatých k zabezpečení života vojsk a chodu dané služby. Mimořádná hlášení musí zasílat ihned po zjištění porušení smlouvy. Jako přílohu je nutné připojit protokolární zázpis podepsaný dodavatelem služby (Směrnice 2007).

4. 1. 3 Outsourcing úklidových činností

Úklidové činnosti, které jsou zabezpečovány formou outsourcingu, jsou následující:

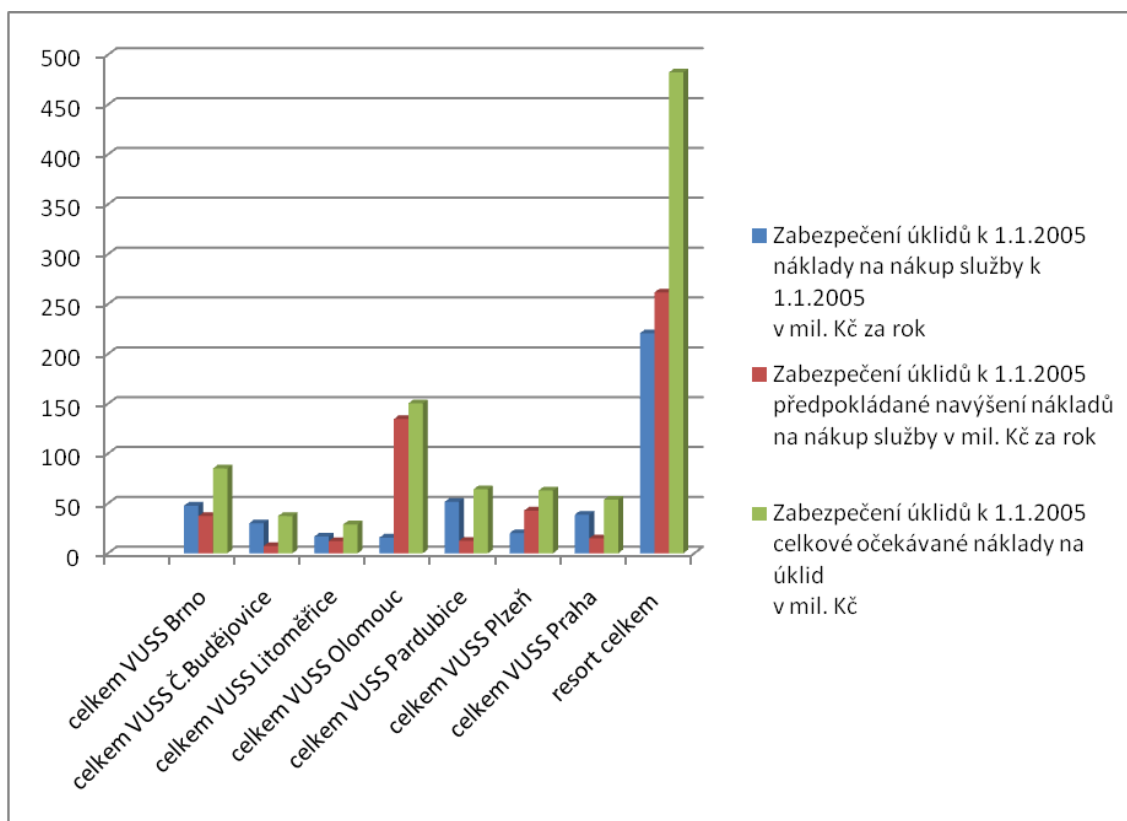
- servisní úklid budov a zařízení,
- letní úklid a údržba komunikací a ploch (zametání, sekání trávy),
- zimní údržba komunikací a ploch (úklid sněhu, zabezpečení schůdnosti a sjízdnosti).

U mnoha vojenských útvarů byly tyto činnosti zabezpečovány úklidovými firmami již před odchodem vojáků základní služby, především pak vnitřní úklidy. Smluvní vztahy byly uzavřeny s řediteli VUSS, kteří v této oblasti zastupují MO ČR. V návaznosti na Směrnici k implementaci outsourcingu a úkolové listy MO ČR byl dosavadní způsob zabezpečení těchto činností ukončen (stávající smluvní vztahy byly vypovězeny) a byly vyhlášeny nové veřejné zakázky v souladu se zákonem o veřejných zakázkách 40/2004 Sb. s termínem zahájení plnění od 1. 7. 2004.

Úklidové služby byly zadány jako nadlimitní veřejná zakázka v otevřeném řízení podle zákona o veřejných zakázkách 40/2004 Sb., respektive 137/2006 Sb., kdy jediným hodnotícím kritériem byla nabídková cena. Vzhledem k velkému objemu prací a trvání smlouvy na dobu neurčitou byl zájem o zakázky na vnitřní a letní úklid ze strany úklidových firem velký. Slibuje jim stálý obrat na několik let. Od toho se odvíjejí i nabídkové ceny (u vnitřních a letních úklidů), které jsou výrazně nižší, než například ceny v platných cenících. Přehled zabezpečení úklidů je patrný z obrázku 21.

Z úrovně hlavního úřadu ubytovací a stavební služby MO byl vytvořen Pilotní projekt „Úklid služebních prostor, úklid a údržba komunikací, ploch a pozemků“, poslední verze dokončena v roce 2008. V tomto dokumentu byly specifikovány jednotlivé úklidové činnosti, určen jejich rozsah a definována součinnost jednotlivých složek AČR v jednotlivých oblastech outsourcingu.

Obrázek 21: Přehled zabezpečení úklidů



Pramen: Pilotní projekt „Úklid služebních prostor, úklid a údržba komunikací, ploch a pozemků“, 2008

Pilotní projekt uvádí náklady na zabezpečení úklidů v jednotlivých letech v systému outsourcing, čímž se rozumí zadání veřejné zakázky v termínu od 1. 7. 2004 celkově za celou VUSS v otevřeném nadlimitním řízení dle zákona o veřejných zakázkách (40/2004 Sb., následně 137/2006 Sb.). Vedle toho uvádí náklady mimo outsourcing, za které považuje zadání veřejných zakázek na úklidové služby mimo režim zákona, tj. v celkové výši do 2 000 000,- Kč.

Výběr dodavatelů služby byl proveden jednotlivými vojenskými ubytovacími a stavebními správami a to realizací jedné veřejné zakázky na region VUSS s možností výběru více dodavatelů na dílčí plnění v jednotlivých posádkách.

Tabulka 1: Doby uzavíraných smluvních vztahů v jednotlivých posádkách (dle původního záměru koncepce AČR roku 2004)

VUSS	na dobu neurčitou	na dobu určitou (k ukončení činnosti)
BRNO	Brno, Prostějov, Rapotice, Dědice, Vyškov, Bystřice pod Hostýnem, Loukov, Bučovice, Náměšť nad Oslavou, Mikulov	Znojmo, Rosice, Břeclav, Kroměříž, Konice, Bohuslavice,
ČESKÉ BUĎEJOVICE	České Budějovice, Strakonice, Jindřichův Hradec, Bechyně, Jihlava	Benešov, Český Krumlov, Tábor, Písek, Týn nad Vltavou, Dobronín,
PLZEŇ	Jince, Klatovy, Plzeň, Karlovy Vary, Radošov, Velký Zvon, Kříženec	Stříbro, Rokycany, Velká Hleďsebe, Rabštejn, Zbiroh, Domažlice
PRAHA	Praha, Komorní Hrádek, Lešany, Ruzyně, Kostelec nad Labem, Lány	Benátky nad Jizerou, Chloumek, Brandýs nad Labem
LITOMĚŘICE	Kostelec nad Labem, Stará Boleslav, Grabštejn, Liberec, Ústí nad Labem, Liberec –DUKLA, Rakovník, Žatec, Větrušice, Nakléřov, Tisá, Trávníč	Doksy, Lažany-Chomutov, Litoměřice, Roudnice nad Labem, Mikulášovice, Most, Tisá, Trnovany, Bělá pod Bezdězem, Slaný, Chomutov
OLOMOUC	Olomouc, Přaslavice, Hlučín, Libavá, Opava, Újezd u Uničova, Nový Jičín, Stará Ves, Ostrava	Šternberk, Háj ve Slezsku, Hranice na Moravě, Mikulovice, Litovel, Mladeč, Uničov, Přerov, Lipník nad Bečvou, Halenkov, Staré Město, Bruntál, Dětrichov, Hodslavice, Frýdek Místek, Dobrá u Místku, Karviná,
PARDOBICE	Jaroměř-Nový Ples, Hradec Králové, Račice n. Trotinou, Čáslav, Kutná Hora, Dobruška, Moravská Třebová, Květná, Nepolisy, Pardubice, Těchonín, Mladkov, Ústí nad Orlicí, Týniště nad Orlicí, Čermná nad Orlicí, Lázně Bohdaneč	Chrudim, Havlíčkův Brod, Bílek, Žďár n. Sázavou, Přelouč, Rychnovek

Pramen: Pilotní projekt „Úklid služebních prostor, úklid a údržba komunikací, ploch a pozemků“, 2008

K 1. 1. 2008 vznikl v rámci organizační struktury HÚřUSS MO odbor akvizic nemovité infrastruktury, který by měl řešit výběr dodavatelů zadáním veřejné zakázky podle akvizičního plánu centrálních dodávek, cestou kterého jsou hrazeny náklady outsourcingu.

V perspektivních posádkách a dislokačních místech byly uzavřeny smlouvy na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou 6 měsíců. U postupně opouštěných a neperspektivních posádek a dislokačních míst byly uzavřeny smlouvy na dobu určitou. Ukončení smluv bylo směřováno k datu opouštění posádek útvarů a zařízeními v souladu s hlavními plánovacími dokumenty (viz tabulka 1).

Metodické pokyny k realizaci outsourcingu zabezpečení úklidu služebních prostor, úklidu a údržby komunikací, ploch a pozemků upřesňují realizaci služby včetně vyhodnocení rizik (viz příloha 1).

Kontrola outsourcovaných činností je prováděna jednotlivými provozními středisky, které jsou v přímém kontaktu jak s velitelem útvaru, tak s dodavatelskou firmou. Převzetí prací je potvrzeno písemně v knize převzetí prací (vzor viz příloha 2). Provozní střediska poskytují informace o procesu plánovaných úkolů v jistém časovém předstihu a umožňují tak lepší plánování do budoucna.

4.1.4 Outsourcing zajištění ostrahy

Po ukončení základní vojenské služby měly vojenské útvary problémy s tím, jak zabezpečit vstupy do jednotlivých vojenských objektů a ochranu objektů, které dříve zajišťovali vojáci základní služby.

Z pohledu resortu MO ČR je nákup této služby považován za nejrizikovější. Měla by se nakupovat – zabezpečovat outsourcingem – pouze v nezbytných případech po vyčerpání všech možností zabezpečení vlastními silami. V roce 2006 využívalo outsourcing této služby 14 vojenských útvarů, celkem bylo střeženo 24 objektů.

Touto oblastí se zabývá přímo „Odbor implementace outsourcingu“ MO ČR. Prozatímní směrnice pro implementaci outsourcingu (2004) specifikovala všeobecné zásady k výkonu služeb civilních bezpečnostních agentur při zabezpečování vstupů do vojenských objektů a při zajišťování jejich ochrany.

Zásady stanovují podmínky, za kterých mohou pracovníci civilních bezpečnostních agentur (dále jen CBA) zabezpečovat vstupy do vojenských objektů (dále jen VO) nebo zajišťovat jejich ochranu. Důležitým faktorem je odborná a morální způsobilost příslušníků CBA. Specifikované požadavky na zaměstnance CBA jsou uvedeny v Metodických pokynech k realizaci outsourcingu zabezpečení vstupů a ochrany vojenských objektů a stupňují se v návaznosti na druh požadované služby. Především je požadována bezúhonnost, státní občanství ČR, ve vybraných případech předložení osvědčení vydaného Českým bezpečnostním úřadem (dodržení zákona 148/1998 Sb., o ochraně utajovaných skutečností a změně některých zákonů), zdravotní způsobilost a dobrá fyzická zdatnost, spolehlivost, věk nad 21 let, řidičský průkaz skupiny „B“ a další. Pokud bude pracovník zajišťovat částečnou ochranu objektů, požaduje se zbrojní průkaz skupiny „D“, u agentury zbrojní licence „G“.

Organizovat dozorčí a ochranou službu ve vojenském objektu je povinen velitel VO s využitím CBA. Statutární orgán VO nebo jím pověřená osoba (velitel, náčelník) spolupracuje s velitelem směny CBA při řešení všech záležitostí výkonu služby. Závažná pochybení příslušníků směny řeší s předem určeným zodpovědným funkcionářem CBA, který je povinen sjednat okamžitou nápravu. Není přípustné slučovat povinnosti vyplývající z výkonu služby dozorčího posádky (útvary) s povinnostmi výkonu služeb příslušníků CBA při zabezpečování vstupů do VO nebo zajišťování jejich ochrany. Příslušníci těchto služeb nemohou zodpovídat za udržování vnitřního pořádku a kázně ve VO, za výkon služeb příslušníků posádkové směny, za zbraně a munici příslušníků štábu VO.

Příslušný velitel VO je zodpovědný za zpracování dokumentace pro výkon služby CBA. Metodické pokyny k realizaci outsourcingu zabezpečení vstupů a ochrany vojenských objektů obsahují vzory dokumentů (příloha 3).

Vzhledem k výše uvedeným požadavkům na zajištění ostrahy VO byla původní veřejná zakázka, vyhlášená v otevřeném řízení podle zákona 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách, zrušena. Resort MO ČR se rozhodl využít § 4, odstavec (1), písm. k) zákona

40/2004 Sb. Zákon 40/2004 Sb. se dle tohoto paragrafu nevztahuje na veřejné zakázky, kdy předmět zakázky je hlavním předmětem podnikání státního podniku nebo předmětem příspěvkové organizace, které založil nebo zřídil v souladu se zákonem zadavatel. Zakázka byla zadána přímo podniku „Vojenské lesy a statky ČR, s.p.“, který v současné době zabezpečuje ostrahu všech vojenských objektů (kromě uvolněných z užívání AČR).

4.1.5 Outsourcing stravovacích služeb – catering

Stejně jako pro ostatní oblasti byl pro catering vytvořen pilotní projekt „Reforma systému stravování a zásobování AČR potravinami“ (2007). Projekt se týká návrhu postupu a realizace outsourcingu stravování a implementace jeho výsledků.

Projekt směřuje ke snížení nákladů na provoz systému v cílovém stavu, spočívající především ve snížení počtu občanských zaměstnanců ve stravovacích provozech a zvýšení produktivity práce. To v konečném důsledku představuje snížení počtu osob celého resortu MO ČR. Stravování u útvarů a zařízení Velitelství sil podpory a výcviku a v jeho odborné péči v současné době zabezpečuje 70 zaměstnanců (12 vojáků z povolání a 58 občanských zaměstnanců). U útvarů a zařízení Velitelství společných sil zabezpečuje stravování 231 zaměstnanců (106 vojáků z povolání a 125 občanských zaměstnanců), přičemž další zaměstnanci resortu na zabezpečení funkčnosti systému stravování participují. Dokument je návodem, jak se vyrovnat s reformou stávajícího systému stravování a novými potřebami v zabezpečení samotné služby v organizačních celcích resortu MO ČR.

Stravování v resortu MO ČR je zabezpečováno dvěma způsoby, které jsou z hlediska právní podpory a finančního zabezpečení zcela odlišné:

- závodním stravováním – podle ustanovení § 69 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla),

- bezplatným odběrem stravy a naturálním stravováním podle ustanovení § 90 a § 166 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání a § 85 zákona č. 220/1999 Sb., o průběhu základní nebo náhradní služby a vojenských cvičeníh a o některých právních poměrech vojáků v záloze.

V závodním stravování jsou v resortu MO ČR využívány následující možnosti zabezpečení služeb stravování (viz obrázek 22):

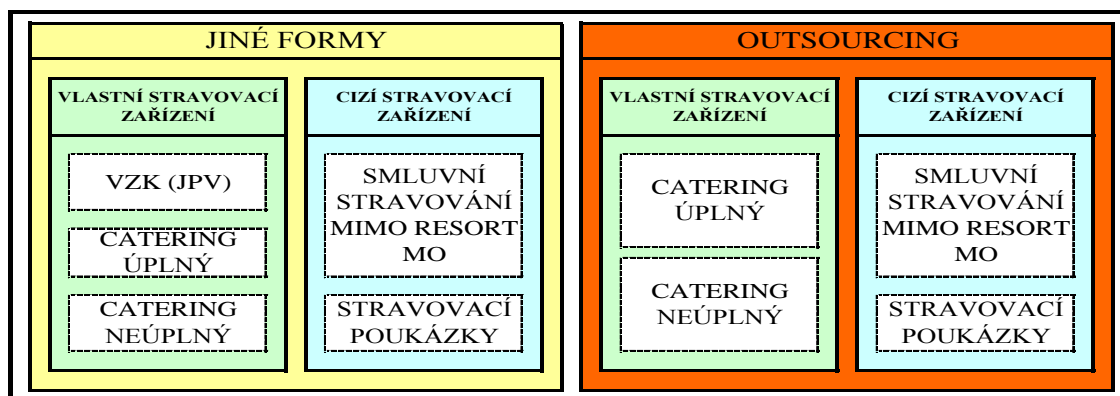
A) Základní – ve vlastních stravovacích zařízeních:

- ve vojenských závodních kuchyních, kde stravu připravuje armáda vlastními silami,
- ve vlastních stravovacích zařízeních, kde přípravu a výdej stravy zajišťuje mimorezortní subjekt za podmínky, že se náklady na provoz hradí z rozpočtu MO (dál jen catering).

B) Doplnkové - smluvní:

- stravování s využitím stravovacích poukázek,
- smluvní stravování zabezpečované mimorezortním subjektem.

Obrázek 22: Možnosti zabezpečení služeb stravování v resortu MO



Pramen: Šmoldas, P., 2006

Ředitelství logistické a zdravotnické podpory eviduje 41 vojenských závodních kuchyní, ve kterých si AČR připravuje stravu vlastními silami, buď celoročně, nebo sezoně. Cateringem je stravování na základě uzavřených smluv zabezpečováno u 21 vlastních stravovacích zařízení.

Náklady na závodní stravování jsou tvořeny náklady na suroviny (potraviny) spotřebované na přípravu podávaných hlavních jídel pro závodní stravování, náklady na suroviny (potraviny) spotřebované na přípravu podávaných doplňkových jídel (např. svačínové pokrmy a všechny pokrmy, které nemají charakter hlavního jídla) a nápojů a ostatními provozními náklady na závodní stravování včetně ztrát, které vznikly přirozeným úbytkem surovin.

Náklady se hradí výnosy ze závodního stravování. Výnosy ze závodního stravování tvoří úhrady od strážníků a jednotný příspěvek z fondu kulturních a sociálních potřeb, který se poskytuje pouze k odebraným hlavním jídlům.

Náklady na provoz hradí resort MO v plné výši ze svého rozpočtu prostřednictvím příslušného organizačního celku.

Smluvní stravování se zajišťuje cestou mimorezortního subjektu na základě uzavřené smlouvy. Náklady na smluvní stravování tvoří cena za poskytnutou službu sjednaná ve smlouvě. Strážník vždy hradí náklady na suroviny, snížené o příspěvek z fondu kulturních a sociálních potřeb. Náklady na provoz hradí resort MO do výše maximálně 40 % ceny hlavního jídla.

Při řešení reformy systému stravování, při nutnosti zachování schopnosti zabezpečení závodního, bezplatného a naturálního stravování, lze v podstatě využít pouze dvě možnosti:

- stravování ve vlastních vojenských závodních kuchyních (VZK) útvarů (zařízení) AČR, které je zabezpečováno vlastními silami,
- stravování ve vlastních stravovacích zařízeních, kde je služba zabezpečována cateringovou firmou. Firma nakupuje a skladuje potraviny, připravuje a vydává stravu, provádí úklid převzatých prostor. Úhrada nákladů na energie a provoz je prováděna z rozpočtu resortu MO.

4.2 Syntetická část práce

4.2.1 Zhodnocení outsourcingu úklidových služeb

Úklidové služby jsou zabezpečovány v některých objektech na základě uzavřených výběrových řízení již od roku 1996. Porovnání jednotlivých oblastí je nutné provést odděleně.

Pro porovnání vnitřních úklidů bude provedena jednoduchá analýza potřeby finančních prostředků při srovnání dvou alternativ – úklidové firmy a zabezpečení služby vlastními zaměstnanci. Úklid jednoho z vojenských stavebních objektů je zabezpečován civilní firmou a náklady na jeho zabezpečení dle uzavřené smlouvy činí za kalendářní rok cca 460.000,-Kč. Práci zabezpečují dvě uklízečky.

Předpokládejme, že tyto dvě uklízečky budou zaměstnankyně vojenské správy, budou zařazeny podle stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5, odst. 3 Zákona 564/2006 Sb. do druhé platové třídy. Při předpokladu vyššího stupně odpracovaných let bude uvažováno s platovým stupněm 10 – počet let započitatelné praxe do 27 let. v tomto případě bude jedna měsíční mzda činit 10 880,- Kč. Celkem činí náklady na úklid tohoto objektu vlastními zaměstnanci za jeden kalendářní měsíc 469 071,- Kč. Specifikace mzdových nákladů viz tabulka 2.

Nutno podotknout, že byly vyčísleny pouze přímé náklady na platy uklízeček, nebyly sem zahrnuty již poměrné platy pracovníků, zajišťujících úklidové prostředky, zabezpečujících vedení a další. Při porovnání s náklady úklidové firmy je v tomto případě efektivnější zabezpečení úklidu outsourcingem (viz tabulka 3, obrázek 23).

Z výše uvedeného vyplývá, že zabezpečení vnitřních úklidů formou outsourcingu je pro resort MO ekonomicky výhodné.

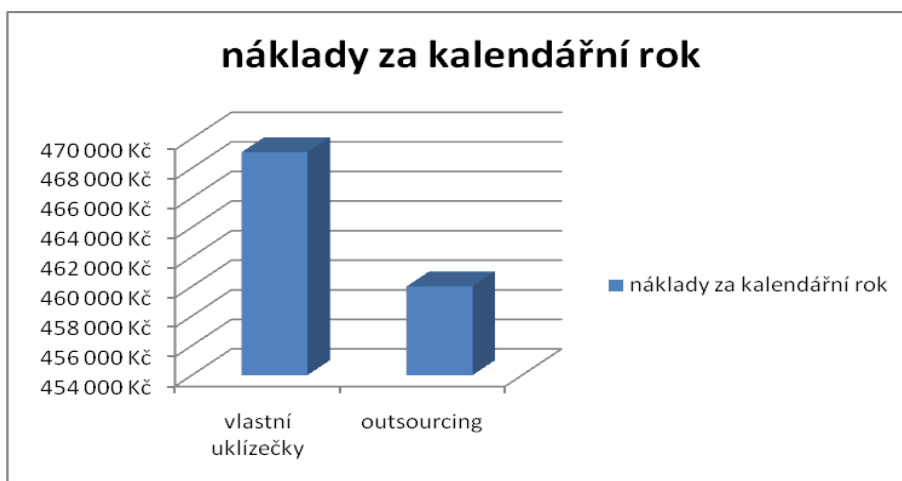
Tabulka 2: Platové náklady na úklid VO vlastními silami

Období	kalendářní měsíc		kalendářní rok	
	1 uklízečka	2 uklízečky	1 uklízečka	2 uklízečky
nákladová položka				
výše platového tarifu	10 880 Kč	97 920 Kč	32 640 Kč	293 760 Kč
osobní příplatek	1 100 Kč	9 900 Kč	3 300 Kč	29 700 Kč
platový výměr celkem	11 980 Kč	107 820 Kč	35 940 Kč	323 460 Kč
sociální a zdravotní pojištění - 35%	4 193 Kč	37 737 Kč	12 579 Kč	113 211 Kč
finanční standard - kancelářské a toaletní potřeby apod.	300 Kč	2 700 Kč	900 Kč	8 100 Kč
čistící prostředky	900 Kč	8 100 Kč	2 700 Kč	24 300 Kč
Celkem	17 373 Kč	156 357 Kč	52 119 Kč	469 071 Kč

Tabulka 3: Vyhodnocení alternativ zabezpečení úklidů

způsob zabezpečení	náklady za kalendářní rok
vlastní uklízečky	469 071 Kč
Outsourcing	460 000 Kč

Obrázek 23: Porovnání nákladů na úklidové služby



Venkovní úklidy letní, tj. zametání, sekání trávy, údržba komunikací, jsou rovněž prováděny profesionálními firmami za poměrně nízké jednotkové ceny. Nevýhodou je prozatím malá flexibilita dodavatelských firem, především co se týká termínů jednotlivých sečí. Oproti tomu je patrná profesionalita při poskytování služby, vyspělé technické zázemí a zabezpečení.





Jedním z aspektů, který neodpovídá teoriím managementu, je skutečnost, že resort MO nepovažuje veřejné zakázky na úklidové služby, zadané decentrálním způsobem (tedy mimo zákon o veřejných zakázkách s limitem plnění do 2 000 000,- Kč), za outsourcing. Tento postoj je naprosto chybný a je z něho patrná neznalost nových metod řízení.

Jako nešťastně zvolený způsob se jeví centrální zadávání zimních úklidů – tj. zimní údržby komunikací a ploch. Tato služba je závislá na klimatických podmínkách a v případě jediného hodnotícího kritéria – nabídkové ceny – nemohou firmy kalkulovat ceny s tím, že nelze odhadnout, kdy se jim vložené finanční prostředky vrátí. Ceny jsou vyšší, než zadání po jednotlivých místech dodavateli, který tuto službu v uvedeném místě zabezpečuje, disponuje potřebnou technikou a zkušenostmi.

U zimních úklidů by bylo nejvýhodnější v případě uzavřených kasárenských celků zabezpečovat tuto službu vlastními silami vojenských útvarů v rámci výcviku.

Pokud budeme hodnotit tuto službu jako celek, je nutné si uvědomit, že primárním cílem nemůže být snížení nákladů (ke kterému došlo za určitých podmínek v případě vnitřních úklidů), ale dobře promyšlená transformace systému zabezpečení této služby. I z těchto důvodů by měl resort MO vybírat ne nejlevnějšího, ale nejvhodnějšího dodavatele v rámci dodržení zásad transparentnosti, hospodárnosti a efektivity služby. Nejdůležitější je zpracování kvalitních specifikací a přesných požadavků na dodávku outsourcované služby. Z celkového srovnání s použitím SWOT analýzy (viz tabulka 4) jasně vyplývají výše uvedené skutečnosti.

Tabulka 4: Vyhodnocení SWOT analýzy úklidových činností

PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<p>přesun zodpovědnosti rozšíření služeb nezávislost úspora času sdílení rizika snadnější plánování finančních zdrojů minimalizace vlastních provozních nákladů využití specializace vlastních zaměstnanců zjednodušení manažerské práce objektivita předpovědi identifikace slabých míst implementace nových manažerských postupů</p>	<p>riziko bankrotu poskytovatele krátkodobé cíle poskytovatele nedodržování smlouvy porušování hygienických předpisů nedodržení kvality služeb nedodržování bezpečnostních předpisů získávání informací vojenského charakteru nepovolanými osobami legislativa nestabilita dodavatelské firmy</p>
<p> Maximalizovat, realizovat</p>	<p>Monitorovat, eliminovat </p>
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>dobré know-how široké spektrum nabízených služeb zlepšování úrovně servisu vysoké nasazení směrem k objednateli Profesionální zabezpečení kvalita služby využívání moderních technologií využívání moderní techniky větší zkušenosti odborná profesní úroveň výměna nových informací pomocí managementu znalostí nižší náklady</p>	<p>Nízká flexibilita na měnící se požadavky změny legislativy dlouhý přechod na záložní řešení při nedodání služby závislost na jednom dodavateli možná nestabilita poskytovaných služeb v čase ztráta kontroly nad procesem nutnost důsledné kontroly poskytovaných služeb slabý přehled o změnách a možnostech</p>
<p> Maximalizovat, rozšiřovat</p>	<p>Nutno koncepčně řešit </p>

4.2.2 Zhodnocení outsourcingu zajištění ostrahy

Způsob zajištění ostrahy zhodnotím podle principů ekonomické racionality. Pro splnění podmínek srovnání možností zabezpečení ostrahy existují následující alternativy:

- A) zajištění ostrahy vlastními zaměstnanci,
- B) využití služeb soukromé bezpečnostní agentury,
- C) využití služeb státního podniku – Vojenské lesy a statky ČR, s.p. (stávající stav).

Výstup je specifikován a formulován požadavky každého vojenského útvaru. Předpokládá se přesný výkon služby v souladu s příslušnými směrnicemi. V případě outsourcingu (Alternativa B, C) sice existuje určité riziko ztížených možností ovlivňovat vlastní výkon služby, přizpůsobovat činnost ostrahy měnícím se podmínkám apod., nicméně i tato rizika je možno správnou formulací znění příslušné dodavatelské smlouvy eliminovat. I s přihlédnutím k relativní jednoduchosti zajišťovaného úkolu bude dále uvažováno, že všechny tři výše uvedené alternativy vedou k naplnění stanoveného cíle stejnou měrou.

Posouzení ceny alternativ

Budou analyzovány pouze variabilní náklady, neboť výše fixních nákladů (odpisy objektů střežení, popř. zabezpečovacích zařízení) zůstává pro všechny hodnocené alternativy neměnná. U všech alternativ je předpokládáno, že služba bude zabezpečována dvěma zaměstnanci na jednu směnu.

A) Zajištění ostrahy vlastními zaměstnanci

V tomto případě je uvažováno s devíti občanskými zaměstnanci resortu, kteří mají s výkonem hlídací služby předchozí zkušenosti. Jednalo by se o pracovníky s vyšším počtem let započitatelné praxe.

Podle nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady, je vrátný zařazen do 1. platové třídy. Vzhledem k těmto faktorům a vzhledem k opatrnosti uvažování, byl pracovníkům přiznán průměrně 7. platový stupeň

podle Přílohy č. 4 k nařízení vlády 330/2003 Sb. Osmi pracovníky bude obsazeno celé jedno dozorčí stanoviště po dobu jednoho čtvrtletí a s naplněním 40 hodinové týdenní pracovní doby každého pracovníka. Jeden pracovník je v záloze k pokrytí čerpání dovolené, nemoci atd.

Dále byly kalkulovány mzdové náklady s přiznáním osobního příplatku, příplatku za směnnost, za noční práci, práci v sobotu a neděli a ve svátek. Pro účely výpočtu těchto příplatků je nutné znát průměrný hodinový výdělek (dále jen PHV) zaměstnance, ze kterého se tyto příplatky počítají. PHV byl vypočten z období prvního čtvrtletí roku, kde byla zohledněna případná nemoc zaměstnance a čerpání dovolené.

Příplatky byly počítány jako suma osobních mandatorních výdajů, které musí být vyplaceny bez ohledu na to, kterému zaměstnanci náleží daný příplatek.

Další výdaje představuje platba sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele za zaměstnance, které představují 35% objemu hrubého platu.

Je potřeba počítat s finančním standardem na občanského zaměstnance pro běžný život, který zahrnuje výdaje na odbornou literaturu, knihy, časopisy, tisk, kancelářské a psací potřeby, mýdlo a toaletní potřeby a cestovní náhrady ve výši 2 300 Kč na jednoho zaměstnance na rok.

Další nákladovou položku související s touto alternativou tvoří náklady na zabezpečení výstrojních součástí příslušníků ostražky. Kompletní výstrojní souprava strážného představuje sumu 6 098 Kč a je předpokládáno, že interval obměny je jeden rok.

Jedná se o poměrně složitý příklad a předložený výpočet je pouze orientační. Jeho účelem je získat alespoň přibližný reprezentativní údaj. Výpočet nákladů pro stanoviště vrátného, na kterém se pravidelně střídá devět zaměstnanců MO ČR, je uveden v tabulce 5.

Tabulka 5: Výpočet nákladů na zabezpečení vstupu do VO zaměstnanci MO ČR

období	kalendářní měsíc		Čtvrtletí	
	1 pracovník	9 pracovníků	1 pracovník	9 pracovníků
nákladová položka				
výše platového tarifu	8 020 Kč	72 180 Kč	24 060 Kč	216 540 Kč
osobní příplatek	1 100 Kč	9 900 Kč	3 300 Kč	29 700 Kč
příplatek za směnnost	500 Kč	4 500 Kč	1 500 Kč	13 500 Kč
platový výměr celkem	9 620 Kč	86 580 Kč	28 860 Kč	259 740 Kč
příplatek za noční práci	301 Kč	2 711 Kč	904 Kč	8 132 Kč
příplatek za práci v sobotu a neděli	326 Kč	2 936 Kč	979 Kč	8 809 Kč
příplatek za práci ve svátek	100 Kč	903 Kč	301 Kč	2 710 Kč
sociální a zdravotní pojištění - 35%	3 367 Kč	30 303 Kč	10 101 Kč	90 909 Kč
finanční standard - kancelářské a toaletní potřeby apod.	193 Kč	1 737 Kč	579 Kč	5 211 Kč
kompletní výstrojná souprava	508 Kč	4 574 Kč	1 525 Kč	13 721 Kč
celkem	14 416 Kč	129 744 Kč	43 248 Kč	389 232 Kč

B. Využití služeb soukromé bezpečnostní agentury

Při určení nákladů na zabezpečení ostrahy prostřednictvím externího dodavatele bylo vycházeno z průměrných cen bezpečnostních agentur za jednu hodinu služby jedním bezpečnostním pracovníkem, která činí cca 85,- Kč. Byly dodrženy stejné podmínky a z kalkulovány náklady na ostrahu objektu zabezpečovanou dvěma bezpečnostními pracovníky v jedné směně (viz tabulka 6).

Tabulka 6: Výpočet nákladů na zabezpečení vstupů do VO bezpečnostní agenturou

	1 hodina služby	24 hodin služby	Čtvrtletí
cena za jednoho pracovníka	85 Kč	2 040 Kč	183 600 Kč
cena za dva pracovníky	170 Kč	4 080 Kč	367 200 Kč
cena celkem	255 Kč	6 120 Kč	550 800 Kč

C. Využití služeb státního podniku

Kalkulace ceny podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. byla zpracována na základě Smluv na zabezpečení vstupu a ochrany vojenského zařízení Pardubice. Dle těchto smluv činí hodinová sazba na jednoho bezpečnostního pracovníka 132, - Kč bez DPH, s DPH pak 157, - Kč. Uživatel (ČR MO) se v souladu s těmito smlouvami zavazuje bezplatně vyčlenit pracovníkům poskytovatele prostory včetně sociálního zázemí, vojenského telefonického spojení a stavebně ubytovacího materiálu. Současně zabezpečí bezplatné dodání elektrické energie, vodného a stočného. Výpočet nákladů na zabezpečení fiktivního objektu viz tabulka 7.

Tabulka 7: Kalkulace nákladů na zabezpečení vstupů do VO Vojenskými lesy a statky ČR

	1 hodina služby	24 hodin služby	Čtvrtletí
cena za jednoho pracovníka	157 Kč	3 770 Kč	339 293 Kč
cena za dva pracovníky	314 Kč	7 540 Kč	678 586 Kč
cena celkem	471 Kč	11 310 Kč	1 017 878 Kč

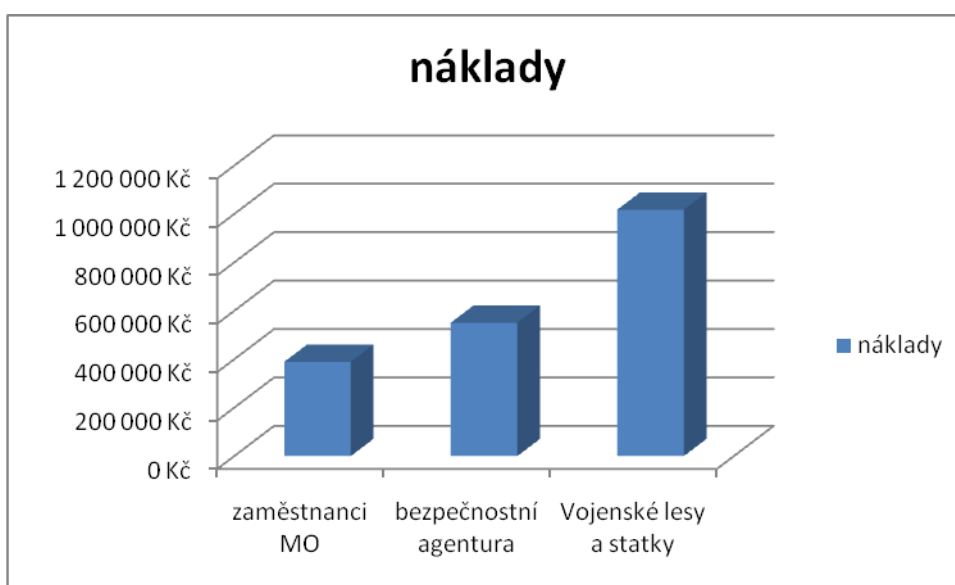
Výběr optimální alternativy

Budeme-li na základě výše rozvedeného zjednodušení uvažovat pro všechny hodnocené varianty shodnou úroveň výstupu (odmyslíme tedy i od rizik vyplývajících ze zajištění ostrahy dodavatelsky, rizik souvisejících s nadměrnou nemocností vlastních zaměstnanců apod.), bude ekonomicky optimální variantou řešení představující nejnižší dodatečné náklady. Tou je bezesporu zajištění ostrahy vlastními zaměstnanci resortu MO ČR. Náklady na zabezpečení vlastními silami budou pro potřeby ekonomické analýzy uvažovány jako základní (viz tabulka 8, obrázek 24).

Tabulka 8: Vyhodnocení alternativ na zabezpečení ostrahy

	náklady	bazický index	procenta
zaměstnanci MO	389 232 Kč	0,38	38,24
bezpečnostní agentura	550 800 Kč	0,54	54,11
Vojenské lesy a statky	1 017 878 Kč	1,00	100,00

Obrázek 24: Vyhodnocení alternativ na zabezpečení ostrahy:



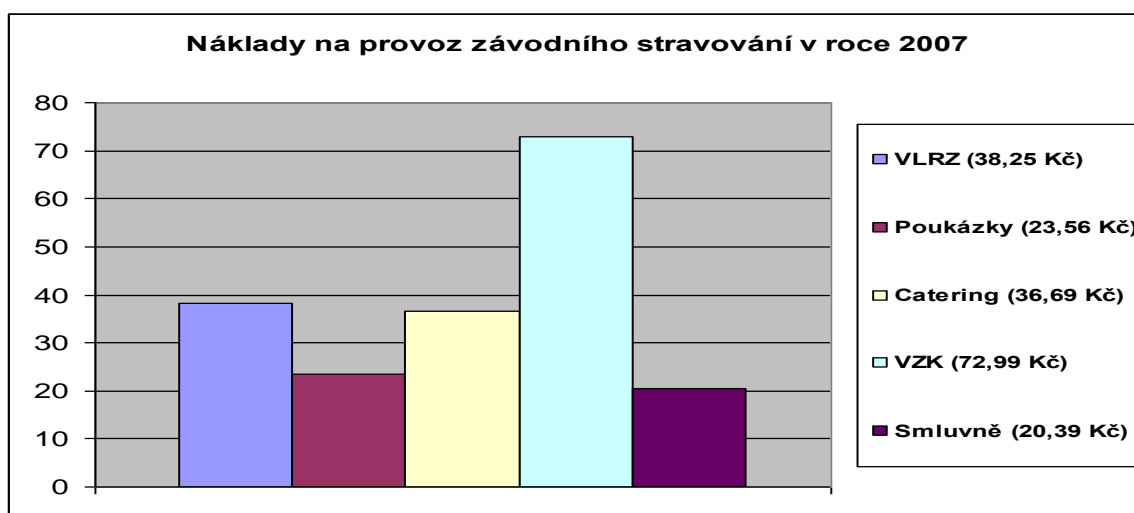
Z provedeného srovnání vyplývá závěr, že z ekonomického pohledu je cenově nejvýhodnější zabezpečení ochrany VO vlastními silami. Proti současné alternativě – zabezpečení outsourcingem státním podnikem – je tato alternativa na 38% nákladech. Alternativa současného zabezpečení služby státním podnikem je pro armádu evidentně nevýhodná, o čemž svědčí nepřiměřeně vysoká cena služby – i zabezpečení civilní agenturou by se dostalo na pouhých 54 % současné ceny za službu. Takový rozdíl cen není možné odůvodnit ani možnostmi rizik a problémy s výběrem nejvýhodnějšího uchazeče. Je skutečným paradoxem, když ekonomickými omezení vynucené škrtky v počtech zaměstnanců resortu implikovaly takové využívání outsourcingu, jehož cena představuje vyšší finanční zatížení než původní zajišťování služeb vlastními složkami.

Výše uvedené srovnání se zaměřuje pouze na náklady přímo související s případnou realizací uvažovaných alternativ. Vedle těchto hodnocených aspektů je třeba posuzovat i další faktory, jako např. komplexní hodnocení rizik spojených s jednotlivými alternativami, výši administrativních nákladů (ať už v souvislosti se zabezpečením vlastního personálu nebo s vyhledáváním vhodného dodavatele, koncipováním či administrací dodavatelského smluvního vztahu). Způsob zabezpečení této služby by měl být resortem MO ČR zrevidován a přehodnocen tak, aby byl skutečně ekonomicky výhodný, efektivní a hospodárný i v případě, že nebude zabezpečen vlastními zaměstnanci, ale outsourcingem. Nejvýhodnější alternativou je stále zabezpečování této činnosti vojenskými útvary a to nejen z ekonomických, ale i bezpečnostních důvodů.

4.2.3 Zhodnocení cateringu

Porovnání srovnatelných nákladů na provoz jednotlivých forem závodního stravování za rok 2007 a jejich hodnocení bylo uveřejněno ve Zprávě o průběhu a výsledcích implementace pilotního projektu „Reforma systému stravování a zásobování AČR potravinami“ (2008), viz obrázek 25.

Obrázek 25: Náklady na provoz závodního stravování v roce 2007



Pramen: Zpráva o průběhu a výsledcích implementace pilotního projektu „Reforma systému stravování a zásobování AČR potravinami“, 2008

Vztah s externím dodavatelem při zapojování vnějších zdrojů není založen na komplexnosti služeb souvisejících se stravováním. V praxi jsou uzavírány smlouvy s předmětem plnění pouze na přípravu a výdej stravy.

Akruální princip účetnictví vyžaduje účtování (a vykazování) nejen skutečných proudů peněžních výdajů a příjmů, ale také potencionální proudy nárokovaných plateb penězi (náklad) a nárokovaných příjmů peněz (výnos). Obdobným způsobem lze funkčně členit výkony plynoucí ze stravování. Ty jsou dle akruálního principu účetnictví tvořeny výnosy a aktivací vnitropodnikových služeb.

Jako pomůcka v rozhodovacím procesu při vyžadování a rozhodování o formě stravování podle ustanovení čl. 6 písm. g) odborných pokynů ředitele sekce podpory MO (dále jen Ř SPod MO) „K realizaci závodního stravování v organizační složce státu – Ministerstvo obrany“, č.j. 96-16/2005-3042 z 29. září 2005 byly vydány „Pokyny k hodnocení nákladů na zabezpečení závodního stravování“ (2007) včetně vzorů hodnocení (viz příloha 4).

Při každé změně formy stravování je nutné posuzovat výši nákladů na její zabezpečení. Náklady na závodní stravování při jeho zajišťování ve vlastním stravovacím zařízení tvoří:

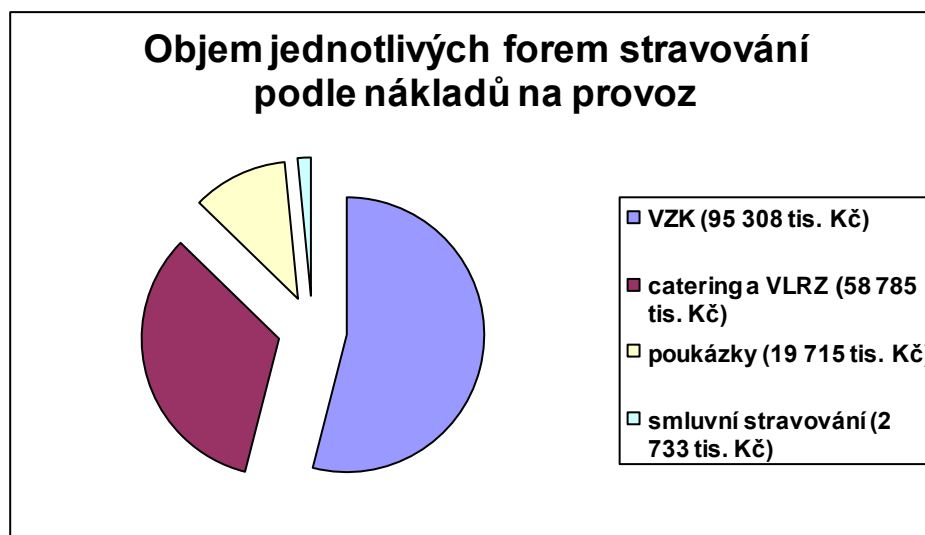
- a) náklady na suroviny (potraviny), včetně daně z přidané hodnoty (DPH), spotřebované na přípravu podávaných hlavních jídel pro závodní stravování (dále jen pořizovací cena surovin). Jedná se o snídani, oběd nebo večeři, popř. jejich část, u převážně teplé stravy v peněžní hodnotě, která odpovídá základní stravní dávce. Výši pořizovací ceny surovin stanovuje vedoucí organizačního celku na návrh stravovací komise, zpravidla ve výši základní stravní dávky,
- b) náklady na suroviny (potraviny) včetně DPH spotřebované na přípravu podávaných doplňkových jídel (např. svačिनové pokrmy) a nápojů (dále jen doplňkové jídlo),
- c) ostatní provozní náklady na závodní stravování včetně ztrát, které vznikly přirozeným úbytkem surovin (dále jen náklady na provoz).

Náklady podle ustanovení čl. 6, odst. a) a b) č. RMO č. 22/2005 Věstníku – závodní stravování, ve znění pozdějších předpisů (dále jen RMO č. 22/2005 Věstníku) se hradí výnosy ze závodního stravování. Výnosy ze závodního stravování tvoří úhrady od strážníků a jednotný příspěvek z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen příspěvek z fondu), který se poskytuje pouze k odebraným hlavním jídlům.

Náklady na provoz podle ustanovení čl. 6, odst. c) RMO č. 22/2005 Věstníku hradí MO v plné výši ze svého rozpočtu prostřednictvím příslušného organizačního celku. Náklady na potraviny (suroviny) pro účely hodnocení nákladů na stravování jsou stanoveny uživatelem konstantně pro všechny formy stravování.

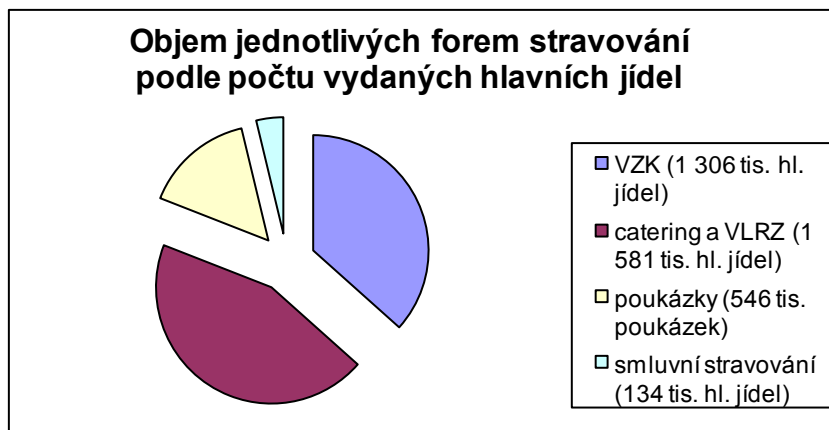
Posuzování srovnatelných nákladů se provádí periodicky – za uplynulý kalendářní rok, nebo jednorázově – při změně formy stravování. Objem jednotlivých forem stravování v roce 2007 podle nákladů na provoz (obrázek 26) a podle počtu vydaných hlavních jídel (obrázek 27) byl uveden ve Zprávě o průběhu a výsledcích implementace pilotního projektu „Reforma systému stravování a zásobování AČR potravinami“ (2008).

Obrázek 26: Objem jednotlivých forem stravování podle nákladů na provoz



Pramen: Zpráva o průběhu a výsledcích implementace pilotního projektu „Reforma systému stravování a zásobování AČR potravinami“, 2008

Obrázek 27: Objem jednotlivých forem stravování podle počtu vydaných hlavních jídel



Pramen: Zpráva o průběhu a výsledcích implementace pilotního projektu „Reforma systému stravování a zásobování AČR potravinami“, 2008

Z výše uvedených faktů je patrné, že catering je zaveden u určitého vojenského útvaru až po důkladné analýze nákladů a výnosů. Realizace veřejné zakázky podle zákona 137/2006 Sb. O veřejných zakázkách umožňuje snížení nabídkové ceny za jednotlivé dávky, specifikované v listu nabídkové ceny (příloha 5), který je součástí zadávací dokumentace. Průměrné ceny v resortu v roce 2008 viz tabulka 9.

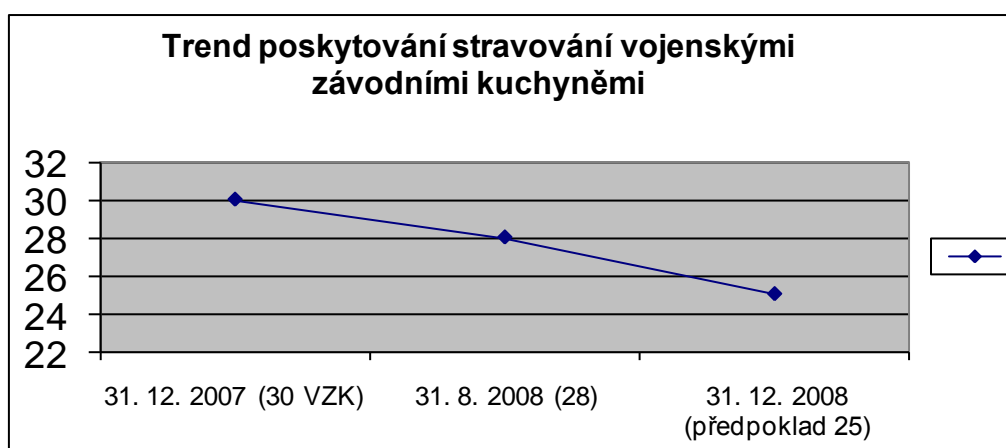
Tabulka 9: Ceny za catering v roce 2008

Měsíc	Cena za službu s DPH	Počet dávek	Cena potravin	Cena za jednu dávku
Leden	4 116 893,83	119 401	675 802,00	34,48
Únor	5 082 759,71	135 790	1 538 140,48	37,43
Březen	5 185 026,28	138 112	1 880 898,17	37,54
Duben	5 206 010,63	140 133	2 695 714,39	37,15
Květen	4 870 799,05	120 227	1 396 436,39	40,51
Červen	4 914 427,94	127 827	3 954 919,00	38,45
Červenec	4 765 890,09	116 258	1 335 918,00	40,99
Srpen	4 531 858,16	96 720	762 386,00	46,86
Září	4 801 877,96	127 026	2 576 252,00	37,80
Říjen	5 354 413,49	151 641	1 660 778,00	35,31
Listopad	4 926 551,20	118 227	1 481 519,50	41,67
Prosinec	4 703 264,86	101 840	1 194 323,00	46,18
Celkem	58 459 773,20	1 493 202	21 153 086,93	39,15

Pramen: Ředitelství logistické a zdravotnické podpory, 2009

V roce 2007 bylo stravování cateringem zabezpečováno v 16 vojenských stravovacích zařízeních, Vojenská lázeňská a rekreační zařízení poskytovala stravovací služby ve 4 vojenských stravovacích zařízeních a vojenské závodní kuchyně byly provozovány u 30 vojenských útvarů a zařízení. Trend poskytování stravování vojenskými závodními kuchyněmi je patrný z obrázku 28.

Obrázek 28: Trend poskytování stravování vojenskými závodními kuchyněmi



Pramen: Zpráva o průběhu a výsledcích implementace pilotního projektu „Reforma systému stravování a zásobování AČR potravinami“, 2008

Ve Zprávě o průběhu a výsledcích implementace pilotního projektu bylo zjištěno, že VZK mají vysoké náklady na přípravu stravy. Příčiny jsou následující:

- nízká produktivita práce,
- roztříštěnost závodního stravování. Každé zařízení má vlastního vedoucího a účetního,
- nepříznivé věkové složení zaměstnanců těchto zařízení. Starší zaměstnanci mají vyšší platové zařazení,
- nevyužívání zaměstnání na poloviční úvazek a osob bez praxe,
- vysoké nároky na kvalifikaci, na pomocné práce postačuje nekvalifikovaná pracovní síla,
- nízká efektivnost využití pracovních sil,
- nesprávné uplatňování motivačních složek platu,

- nesprávná motivace zaměstnanců těchto zařízení na hospodaření s materiálem (podíl na zisku),
- skutečnost, že zabezpečení stravování vojenskými závodními kuchyněmi je poplatné minulému století a jeho další rozvoj je omezený.

Prokázalo se, že při zabezpečení služby smluvně lze dosáhnout výhodnější náklady na provoz, než při zabezpečení vlastními silami.

Správnost nastoupené cesty potvrdila současná praxe umožňující pružně reagovat na potřeby AČR při zabezpečení stravování nepředvídatelných situací při zachování základních principů cateringu tj. snižování nákladů. V praxi to znamená, že mechanismus je nastaven tak, že při zvyšování počtu jednotlivých dávek stravy dochází ke snižování nákladů na provoz na jedno jídlo.

Prioritní pro další období je rozšiřování zabezpečení stravování formou cateringu při současném snižování nákladů na něj.

4.2.4 Návrh dalších možností implementace outsourcingu v resortu MO

Směrnice pro implementaci outsourcingu (2007) uvádí, že s ohledem na plánované snižování počtů osob budou postupně outsourcovány další oblasti, zejména:

- provoz silničních osobních vozidel
- nevojenské kursy
- vystrojování osob
- zabezpečení a chod ubytoven
- zabezpečení a chod vojenských školících a výcvikových zařízení
- provoz a údržba nemovité infrastruktury.

Vojenské ubytovny byly v roce 2008 předány SVBF, která v současné době zajišťuje jejich provoz. Od projektu provozu a údržby nemovité infrastruktury bylo odstoupeno z důvodů komplikované specifikace požadovaných činností.

U outsourcingu osobních silničních vozidel v resortu MO již probíhal zkušební provoz, a to u osobních silničních vozidel u ÚřProS MO. Počty a typy vozidel jsou uvedeny v tabulce 10.

Tabulka 10: Přehled vozidel provozovaných formou outsourcingu v AČR

Smlouva číslo	DÚD	Typ techniky	ks	uvedení do provozu
102365	004011 10	AUT.OCTAVIA 1,9TDiGLX 66	3	9.9.2004
		AUT.SUPERB 1,9TDI PD96KW	6	9.9.2004
	004011 11	AUT.SUPERB 1,9TDI PD96KW	13	9.9.2004
	004013 31	AUT.SUPERB 1,9TDI PD96KW	1	22.9.2004
102910	005013 08	AUT.SUPERB 1,9TDI PD96KW	2	8.4.2005
103271	005039 27	AUT.OCTAVIAII 1,9TDI77KW	2	19.10.2005
SMLOUVA O PRONÁJMU ZE DNE 4.1.2006	006100 51	AUT.MITSUBISI CARISMA 1,8	1	15.8.2006
103586		AUT.SUPERB 2,0TDIPD103KW	19	10.3.2006

Pramen: Linhart, J., 2006

Na principech ekonomické analýzy – souhrnných indexů – bude zhodnocena ekonomická výhodnost nákupu osobních silničních vozidel formou outsourcingu. Porovnání alternativ nákladů na pořízení osobních silničních vozidel formou outsourcingu nebo vlastním pořízením (viz tabulka 11) a výpočty (tabulka 12).

Tabulka 11: Náklady na nákup osobních silničních vozidel

VOZIDLO	množství pořízených automobilů v roce		cena za náklady a nákup automobilů v roce	
	outsourcing ks	vlastní nákup ks	náklady za rok outsourcing	náklady za rok vl. Nákup
malé	475	779	9410688	58410170
střední	64	89	1650180	9396000
velké	33	53	1067676	7257519
	q0	q1	p0	p1

Pramen: Štěpánek B., 2006

Tabulka 12 : Pomocná tabulka pro výpočet

vozidlo	p1*q1	p0*q0	p0*q1	p1*q0
malé	45501522430	4470076800	7330925952	27744830750
střední	836244000	105611520	146866020	601344000
velké	384648507	35233308	56586828	239498127
Celkem	46722414937	4610921628	7534378800	28585672877

Nejprve zhodnotím pomocí souhrnných objemových indexů změnu objemu při zachování ceny.

Laspeyresův objemový index

$${}^{(L)}I_q = \frac{\sum p_0 q_1}{\sum p_0 q_0}$$

$${}^{(L)}I_q = 1,634$$

$${}^{(L)}\Delta_q = \sum p_0 q_1 - \sum p_0 q_0$$

$${}^{(L)}\Delta_q = 2\,923\,457\,172$$

Bylo zjištěno, že množství automobilů pořízených vlastním nákupem je vyšší o 1,634 % než outsourcingem.

Paascheův objemový index

$${}^P I_q = \frac{\sum p^1 q^1}{\sum p^1 q^0}$$

$${}^P I_q = 1,6345$$

$${}^P \Delta_q = \sum p^1 q^1 - \sum p^1 q^0$$

$${}^P \Delta_q = 18\,136\,742\,060$$

Množství automobilů pořízených vlastním nákupem je proti outsourcingu vyšší o 1,634%.

Dále pomocí cenových indexů zhodnotím změnu ceny při pořízení vlastním nákupem oproti outsourcingu.

Laspeyresův cenový index

$${}^{(L)} I_p = \frac{\sum p^1 q^0}{\sum p^0 q^0}$$

$${}^{(L)} I_p = 6,1996$$

$${}^{(L)} \Delta_q = \sum p^1 q^0 - \sum p^0 q^0$$

$${}^{(L)} \Delta_q = 23\,974\,751\,249$$

Souhrnná cena za všechny automobily byla vyšší vlastním nákupem o 6,2% oproti outsourcingu.

Paascheův cenový index

$${}^P I_p = \frac{\sum p^1 q^1}{\sum p^0 q^1}$$

$${}^P I_p = 6,201$$

$${}^P \Delta_q = \sum p^1 q^1 - \sum p^0 q^1$$

$${}^P \Delta_q = 39\,188\,036\,137$$

Souhrnná cena za všechny automobily byla vyšší vlastním nákupem o 6,2% oproti outsourcingu.

Tím bylo prokázáno, že je pro AČR cenově výhodnější pořizovat osobní automobily formou outsourcingu. V současné době bude realizován nákup osobních silničních vozidel formou outsourcingu.

5 Závěr

Touto prací bylo ověřeno využívání moderních metod řízení v resortu MO ČR s důrazem na implementaci outsourcingu.

Dle zjištěných poznatků je nutno konstatovat, že resort MO ČR nevyužívá moderních metod řízení podle uznávaných a ověřených poznatků. Šuleř (1995) zjistil rozdíly mezi manažery, které jsou v resortu MO ČR výrazně patrné. Zastaralý způsob myšlení, stále existující návaznosti na funkce předchozího systému a vzdělání ukončené v totalitní společnosti. Manažerské techniky, jak je definuje Armstrong (1986), jako systematické a analytické metody, používané manažery při rozhodování, nejsou plně využívány.

Oblast vedení je charakterizována strachem ze ztráty pracovního místa v návaznosti na snižování tabulkových počtů a probíhající reorganizaci. Plánovaná reorganizace se neustále mění v návaznosti na politické spektrum. To v konečném důsledku znamená, že posádky, které měly být nejprve opouštěny, a nebyly do nich investovány finanční prostředky, zůstávají a naopak. Nedá se tedy hovořit o hospodárnosti a efektivnosti vynakládaných zdrojů.

Tichá (2008) představuje management jako subjektivní, cílevědomou činnosti lidí, vyplývající z podstaty transformačních procesů. V resortu MO ČR tato činnost probíhá a jsou patrné i určitá zlepšení. Kolektivy lidí však nejsou na tyto změny organizačně a psychologicky připraveny, přestože Vodáček (2001) to považuje za nutnost. Místo toho se zvyšuje strach o ztrátu pracovního místa a zvyšuje se rivalita a nevraživost v kolektivech, která není řešena s použitím žádných manažerských metod, kdy psychologie hraje podstatnou roli, jak zjistila Crkalová (2007).

Pod závojem reorganizace dochází k vytváření duplicitních oddělení, která si vzájemně konkurují a co především, oblast jejich činnosti je shodná. Tento proces vypadá jako reengineering, definován v otevřené encyklopedii Wikipedii (2009) jako radikální

narovnání a defragmentace napříč všemi organizačními strukturami, ovšem trochu pokroucený a nedotažený. MO ČR by mělo přistoupit k nástupci reengineeringu, procesnímu řízení, a využít jeho možnosti. Snahy jsou zde patrné, například využití benchmarkingu, transparentnosti, ale vše je prozatím nedostačující.

Správná transformace stávajících organizací či oddělení by měla probíhat tak, aby resort přesně věděl, jakým způsobem chce podpůrné činnosti, nutné pro správnou funkci vojsk, zabezpečit s využitím managementu znalostí (Mládková 2007, Vymětal 2005, Vyskočil 2007), informačního managementu (Vymětal 2005, Svoboda 2006, Olej 2004) a především facility managementu (Krupanský 2009, Vyskočil 2009, Frianová 2006).

Facility management by měl především splňovat požadavky vojenských útvarů. Způsobem, kterým reorganizace probíhá nyní, dochází v mnohých případech pouze k plýtvání finančními prostředky ze státního rozpočtu, potažmo tedy penězi daňových poplatníků.

U využití outsourcingu byly posuzovány jednotlivé oblasti odděleně z toho důvodu, že spolu navzájem tolik nesouvisí. Úklidové služby byly i dříve zabezpečovány armádní organizací „facility managementu“, VUSS, zatímco ostrahu a stravování si zabezpečovaly vojenské útvary samy cestou logistických oddělení.

Analýzou bylo zjištěno, že při dodržování podmínek transparentnosti je outsourcing úklidových služeb (kromě zimní údržby komunikací a ploch) pro armádu efektivní a hospodárný, jeho využití je v souladu s názory Vyskočila (2009) a Krupanského (2009). Pouze terminologie, kdy zabezpečení této služby mimo zákona o veřejných zakázkách 137/2006 Sb., není nazýváno outsourcingem, je chybná a měl by ji resort ČR MO uvést na pravou míru i v souvislosti s financováním služby a plánováním finančních prostředků. Zimní údržbu komunikací a ploch by měly zajišťovat vojenské útvary a to i z toho důvodu, aby disponovaly potřebnou technikou a zkušenostmi a v případě kalamitních situací mohly tuto službu poskytnout veřejnosti.

Zabezpečení ostraha vojenských objektů je nejvíce problematické a opět se nejvíce outsourcing jako vhodný pro její zabezpečení. Ostraha a ochrana by měla být hlavní činností právě armády. Pokud toto nelze realizovat z jakýchkoliv důvodů, bylo by třeba přehodnotit stávající situaci a vyhlásit nové, transparentní a nediskriminační výběrové řízení.

Oblast cateringu je zabezpečena outsourcingem včetně předchozí finanční analýzy jednotlivých vojenských útvarů. Zabezpečení civilními organizacemi se neustále zvyšuje a při dodržení stávajícího trendu dojde v budoucnosti ke zrušení vojenských závodních kuchyní úplně a nastavení cateringu v celém resortu AČR.

Z dalších možností využití outsourcingu v resortu AČR byl analyzován provoz osobních silničních vozidel. Tato možnost je velmi efektivní a to nejen vzhledem k ceně služby, ale i z důvodů lepšího technického zabezpečení, snadněji realizovatelných oprav a dalších technických záležitostí.

Resort původně uvažoval s outsourcingem vojenských ubytoven, ale ty byly převedeny na Správu vojenského bytového fondu, p.o., která s nimi v současné době disponuje. Dalším nezrealizovaným projektem byl outsourcing provozu a údržby nemovité infrastruktury.

Je patrné, že pokud bude outsourcing jako druh facility managementu prováděn optimálně, bude silným nástrojem pro zlepšení fungování úklidových činností v resortu MO ČR v souladu s požadavky na transparentnost, hospodárnost a efektivitu služby. Je však nutné předem provést důkladnou analýzu a zhodnotit případné další možnosti z hlediska efektivity, efektivnosti a hospodárnosti. Opravdu funkční outsourcingový vztah dokáže přinést výhody, v podobě kvalitní realizace služby ve prospěch uživatelů. Naopak nekvalitně provedený outsourcing, počínaje nekvalitním zadáním specifikace pro veřejnou zakázku, nekvalitně zpracovanou řídicí dokumentací služby, nedostatky v controllingu a monitoringu, může vést k velkým problémům.

6 Summary

The aim of this work is to analyse modern methods of controlling, to assess their exploitation in organization units of ministry of defence and to characterize possibilities of their assertion and assessment of administered activities and strategic concepts with insistence of implementation of outsourcing in the unit of ministry of defence in sequence to its just instant transformation.

The present status of exploitation of outsourcing was reviewed in following spheres:

- cleaning-up activities (inside clearing, outside clearing, winter outside clearing),
- providing security guard of military,
- outsourcing of boarding services – catering

There was found, that outsourcing of cleaning-up services (except winter outdoor cleanings –keeping routes and areas) for the army efficient and economical under keeping requirements of transparency. Winter outdoor keeping of routes and areas should be provided by military units and even for the mason so that they would be able to provide this service from the public at least in case of calamity. Then, it is implicitly necessary for this force to dispose the needed technique and experience.

The most complicated task is to ensure security guard of military objects. Security guard and protection should be the main activity of army and its solution by outsourcing opposes the basic idea of facility management. The contemporary way is economically disadvantageous for the army of the Czech republic and it would be appropriate to revalue the present status, in the cases, where there isn't possible to provide the service by the army, there would be necessary to declare a new transparent and undiscriminating selection procedure.

The sphere of catering is an ideal way of exploitation of facility management and outsourcing in the resort of ministry of defence of the Czech republic. The meal

preparation isn't the main activity of the army. Its providing via outsourcing responds all the demands and also corresponds with new methods of controlling. Providing catering of the army of the Czech republic by civil organizations is a sample example how outsourcing implementation should look like.

There was analyzed a service of personal vehicles from further abilities of usage outsourcing in the resort army of the Czech republic. This possibility is very efficient not only regarding to the price of service but also for the reason of better technical security, easier realized repairs and further technical points.

In fine, to the outsourcing implementation in the resort of ministry of defence of the Czech republic: it is advantageous and appropriate this kind of facility management but it is necessary to make a total analysis in advance and to evaluate relevant further possibilities in terms of efficiency.

7 Přehled použité literatury

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem.*

Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.

CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu.*

Praha: Grada Publishing - profimedia, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4

ČASTORÁL, Z. *Znalostní kompetentnost managementu.* [online]. 2009 [23.1.2009].

Dostupný z WWW:< [http://ihned.cz/ Moderní řízení 1/2009](http://ihned.cz/Moderní_řízení_1/2009)> ISSN 1213-7693.

DICKENOVÁ, Ch. *Procesy jako aktiva.* [online]. 2008 [7.9.2008]. Dostupný z WWW:

< <http://bpm-cz.blogspot.com/2008/09/aktuality-ze-sveta-bpm-39.html>>

ISSN 1802-5676

DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering, Řízení změn ve firmě.*

Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7

DRUCKER, P. F. *Cestou k zítřku. Management pro 21 století.*

Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-28-4

DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola.* Praha: C. H. Beck, 2000.

ISBN 80-7179-410-4

FANTA, J., *Outsourcing, co to vlastně je.* In Vyskočil, V., Štrup, O., Pavlík, M. Facility

management Publik Private Partnership. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN

978-80-86946-34-4

FRIANOVÁ, V. *Mezinárodní konference Outsourcing v ozbrojených silách.*

Brno: 29. - 30. 11. 2006

HÁJEK, K. *Interní audit*. Vyškov: Irena Spirová, 2003. ISBN 80-239-1953-9

HARMON, P. *BPMN a pravidla podnikání*. [online]. 2008 [21.9.2008].

Dostupný z WWW:

< <http://bpm-cz.blogspot.com/2008/09/aktuality-ze-sveta-bpm-39.html>>

ISSN 1802-5676

HELLER, R. *Manuál manažera*. Praha: Euromedia Group, 2004. ISBN 80-249-0465-9

HORÁK, R. *Mezinárodní konference Outsourcing v ozbrojených silách*.

Brno: 29. - 30. 11. 2006

HOWARD, V. *Atmosféra pro inovace*. [online]. 2008 [7.9.2008].

Dostupný z WWW:

< <http://bpm-cz.blogspot.com/2008/09/aktuality-ze-sveta-bpm-37.html>>

ISSN 1802-5676

HRON, R. *Mezinárodní konference Outsourcing v ozbrojených silách*.

Brno: 29. - 30. 11. 2006

INGR, M. *Mezinárodní konference Outsourcing v ozbrojených silách*.

Brno: 29. - 30. 11. 2006

INTERNÍ MATERIÁLY A POUŽITÉ ZÁKONY. 2009

IT SERVICE MANAGEMENT. [online]. 2009. Dostupný z WWW:

< <http://www.itil.cz/index.php?id=914>>

KOLEKTIV SPOLEČNOSTI PWC. *Efektivita outsourcingu*. Praha: Economia, Měsíčník Moderní řízení. 80 stran, Ročník XL, číslo 8, vyšlo 12.8.2005.

ISSN 0026-8720

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998.
ISBN 80-7219-014-8

KOVAŘÍK, O. *Mezinárodní konference Outsourcing v ozbrojených silách*.
Brno: 29. - 30. 11. 2006

KRUPANSKÝ, D. *Integrovaný facility management*. [online]. 2009 [23.1.2009].
Dostupný z WWW:< [http://ihned.cz/Moderní řízení 1/2009](http://ihned.cz/Moderní_řízení_1/2009)> ISSN 1213-7693

LINHART, J. *Mezinárodní konference Outsourcing v ozbrojených silách*.
Brno: 29. - 30. 11. 2006

LAMMING, R., BESSANT, J. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*.
Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-47-0

MLÁDKOVÁ, L., *Management znalostí v moderní organizaci*. In Inforum 2007,
Vysoká škola ekonomická v Praze. Praha: 13. konference o profesionálních
informačních zdrojích Praha, 22. – 24. 5. 2007

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. Praha: Vysoká škola ekonomická, fakulta
podnikohospodářská, 2005. ISBN 80-245-0878-8

MVCR. *Moderní koncepce*. [online]. 2008. Dostupný z WWW:
< http://web.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/koncepce/v_sluzby/str_pril.pdf>

OLEJ, V., PETR, P. *Expertní a znalostní systémy v managementu. Část: Expertní
systémy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-688-5.

PETERS, T., WATERMAN, R. H., *Hledání dokonalosti – Poučení z nejlépe vedených
amerických společností*. Praha: Svoboda – Libertas, 1992. ISBN 80-205-0313-7.

POSPÍŠILÍK, K. *Inovační prostředí ČR, Procesy, Podpora inovací*. [online]. 2008 [15.1.2008]. Dostupný z WWW:

< <http://www.inovace.cz/inovacni-prostredi-cr/procesni-rizeni/> > ISSN 1802-6206

PROCHÁZKA, J. *Mezinárodní konference Outsourcing v ozbrojených silách*.

Brno: 29. - 30. 11. 2006

SHARMANOVÁ, S. *Jak se pustit do BPM správně*. [online]. 2008 [7.9.2008].

Dostupný z WWW:

< <http://bpm-cz.blogspot.com/2008/09/aktuality-ze-sveta-bpm-37.html> >

ISSN 1802-5676

SILVER, B. *Novinky v BPMS*. [online]. 2008 [21.9.2008]. Dostupný z WWW:

< <http://bpm-cz.blogspot.com/2008/09/aktuality-ze-sveta-bpm-39.html> >

ISSN 1802-5676

SMITH, H. *BPMS v roce 2008*. [online]. 2008 [7.9.2008]. Dostupný z WWW:

< <http://bpm-cz.blogspot.com/2008/09/aktuality-ze-sveta-bpm-37.html> >

ISSN 1802-5676

SOUČEK, Z., *Český management překonává krizi*. [online]. 2009 [19.2.2009].

Dostupný z WWW:

< <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-34567010-cesky-management-prekonava-krizi> >

ISSN 1213-7693

STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Ostrava: MONTANEX, 1993. ISBN 80-85300-65-6

SVOBODA, E., BITTNER, L., SVOBODA, P., *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Brno: Professional publishing, 2006.

ISBN 80-86946-12-6

ŠMOLDAS, P. *Mezinárodní konference Outsourcing v ozbrojených silách.*

Brno: 29. - 30. 11. 2006

ŠNAJDR, P. *Co je re-engineering podnikových procesů.* [online]. 2005 [18.9.2005].

Dostupný z WWW:< <http://management.blog.cz/rubriky/procesni-rizeni>>

ŠTĚPÁNEK, B. *Mezinárodní konference Outsourcing v ozbrojených silách.*

Brno: 29. - 30. 11. 2006

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky.* Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení.* Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-0922-7

TRUNEČEK, J. *Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí.* Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, 2001. ISBN 80-245-0246-1

VEBER, J. *Základy managementu.* Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9

VODÁČEK, L. *Předmluva.* In Drdla M., Rais, K. Reengineering. Řízení změn ve firmě. Praha: Computer Press, 2001, ISBN 80-7226-411-7

VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi.* Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-01-1

VYSUŠIL, J. *Plánování není přežitek.* Praha: PROFESS, 1994. ISBN 80-85235-18-8

VYSKOČIL, V. *Facility management.* [online]. 2009. Dostupný z WWW:

< <http://www.ifma.cz/article.aspx?ArticleID=448&> >

VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M. *Facility management. Publik Private Partnership*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4

WIKIPEDIE, OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE. [online]. 2009. Dostupný z WWW:
< <http://cs.wikipedia.org/wiki> >

ZBOŘIL, Z. *Mezinárodní konference Outsourcing v ozbrojených silách*.

Brno: 29. - 30. 11. 2006

8 Seznam obrázků, tabulek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Přenášení cílů v organizaci

Obrázek 2: Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení

Obrázek 3: Procesní přístup k managementu

Obrázek 4: Integrace v procesním modelu řízení

Obrázek 5: Rámec „7 S“ faktorů firmy Mc Kinsey

Obrázek 6: Strategické a inovační změny

Obrázek 7: Od útvarového k procesnímu řízení

Obrázek 8: Struktura informační strategie organizace

Obrázek 9: Příklad informační pyramidy podpory řízení výrobního podniku

Obrázek 10: Smyčky učení

Obrázek 11: Znalostní, procesně řízená organizace orientovaná na zákazníka

Obrázek 12: Tým pro tvorbu znalostní organizace orientované na zákazníka

Obrázek 13: Implementace FM do společnosti

Obrázek 14: Facility management

Obrázek 15: Činnosti facility manažera

Obrázek 16: Poskytování služeb

Obrázek 17: Základní kritéria k porovnání outsourcingu dopravy

Obrázek 18: Práce provozních středisek

Obrázek 19: Předpokládané úrovně zabezpečení resortu MO outsourcingem

Obrázek 20: Implementace výkonového rozpočtování na zabezpečení služby úklidových činností

Obrázek 21: Přehled zabezpečení úklidů

Obrázek 22: Možnosti zabezpečení služeb stravování v resortu MO

Obrázek 23: Porovnání nákladů na úklidové služby

Obrázek 24: Vyhodnocení alternativ na zabezpečení ostražky:

Obrázek 25: Náklady na provoz závodního stravování v roce 2007

Obrázek 26: Objem jednotlivých forem stravování podle nákladů na provoz

Obrázek 27: Objem jednotlivých forem stravování podle počtu vydaných hlavních jídel

Obrázek 28: Trend poskytování stravování vojenskými závodními kuchyněmi

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Doby uzavíraných smluvních vztahů v jednotlivých posádkách

Tabulka 2: Platové náklady na úklid VO vlastními silami

Tabulka 3: Vyhodnocení alternativ zabezpečení úklidů

Tabulka 4: Vyhodnocení SWOT analýzy úklidových činností

Tabulka 5: Výpočet nákladů na zabezpečení vstupu do VO zaměstnanci MO

Tabulka 6: Výpočet nákladů na zabezpečení vstupů do VO bezpečnostní agenturou

Tabulka 7: Kalkulace nákladů na zabezpečení vstupů do VO Vojenskými lesy a statky ČR, s.p.

Tabulka 8: Vyhodnocení alternativ na zabezpečení ostrahy

Tabulka 9: Ceny za catering v roce 2008

Tabulka 10: Přehled vozidel provozovaných formou outsourcingu v AČR

Tabulka 11: Náklady na nákup osobních silničních vozidel

Tabulka 12 :Pomocná tabulka pro výpočet

9 Seznam příloh

Příloha 1: Metodické pokyny k realizaci outsourcingu zabezpečení úklidu služebních prostor, úklidu a údržby komunikací, ploch a pozemků - Vyhodnocení rizik

Příloha 2: Kniha převzetí prací – úklidy

Příloha 3: Metodické pokyny k realizaci outsourcingu zabezpečení vstupů a ochrany vojenských objektů a zajišťování jejich ochrany - vzory dokumentů

Příloha 4: Pokyny k hodnocení nákladů na zabezpečení závodního stravování - vzory hodnocení

Příloha 5: List nabídkové ceny - catering

Příloha 1

Vyhodnocení rizik outsourcingu úklidových činností

Vyhodnocení rizik

Rizikový činitel	<i>Popis rizikové situace</i>	Preventivní opatření k minimalizování rizik	<i>Následná opatření</i>
dodavatel	<ul style="list-style-type: none"> - hrubé porušení smlouvy (trvalé neplnění předmětu díla) - porušení Ochrany dat a informací - porušení hygienických norem - porušení zásad ochrany osobních údajů - porušení zásad ochrany utajované skutečnosti dodavatelem - porušení zásad obchodního tajemství 	Smluvně ošetřené zrušení smlouvy a uplatnění smluvních sankcí	Realizace nového výběru dodavatele a nouzové řešení 1. uzavřením krátkodobé smlouvy na dobu určitou s novým dodavatelem- na dobu realizace opakovaného výběru 2. Ukončit smlouvu až po podpisu smlouvy s nově vybraným dodavatelem
dodavatel	nedodržení kvality úklidových služeb a neprovedení služby v požadovaném termínu	Smluvní ošetření a uplatňování finančních sankcí a právní odpovědnosti v případě vzniku mimořádné události	Při opakování, podle závažnosti odstoupení od smlouvy
dodavatel	Vnucování nepotřebné činnosti nebo nadstandardního zabezpečení	Pevně stanovit hranice ve smlouvě	Při opakování vyvolat rozhodčí řízení

Rizikový činitel	<i>Popis rizikové situace</i>	Preventivní opatření k minimalizování rizik	<i>Následná opatření</i>
dodavatel	Odpovědnost za vady a škody (za předvídatelné škody) – příčinná souvislost, porušení smlouvy dojde ke spočitatelné následné škodě	Smluvně stanovená výše úhrady - pojištění odpovědnosti za vnitřní škody do stanovené výše	Náhradní řešení zabezpečení služeb Uplatnění pojistného plnění
dodavatel	Neplnění smluv ze strany subdodavatele	Riziko dodavatele, smluvní sankce	Oznámení o způsobu náhradního řešení
dodavatel	Předčasné ukončení outsourcingu (nevztahuje se na smluvně stanovené důvody ukončení)	Smluvní sankce, náhradní zabezpečení	Nová soutěž
dodavatel	Vyhlášení úpadku dodavatele	V zákonných mezích ovlivnit výběr silného dodavatele	Nouzové řešení + nová soutěž
dodavatel	Nesplnění požadavků "Ochrana po ukončení vztahu" a „Opatření pro návrat do původního stavu“ – obnovení funkce v předstihu	Smluvní sankce	Alokovat zdroje
ekonomické	Nedojde k předpokládané úspoře za outsourcované služby, OUTS neumožní dosažení současných cenových relací	Analýza nákladů, rozpočtové opatření	audit nákladovosti 2005-2006

Rizikový činitel	<i>Popis rizikové situace</i>	Preventivní opatření k minimalizování rizik	<i>Následná opatření</i>
ekonomické	Známé změny zákonných pravidel (vstup do EU, růst nebo pokles DPH...)	Změny finančního plnění nelze proti resortu obrany uplatňovat	Při trvání uplatnit sankce, např. smluvní pokutu
smluvní vztah	Účelové nebo nedokonalé zadání veřejné zakázky	Zrušit soutěž	Vyhlásit novou soutěž Řešit pracovně právní zodpovědnost zaměstnanců, kteří způsobili pochybení
smluvní vztah	Neúměrné tvrdé zadání VZ, které může vést k nenalezení dodavatele -špatně nastavené výše smluvních sankcí a náhrady škod, příliš vysoké kauce za plnění (příliš vysoké - vyšší cena OUTS, příliš nízké - nižší kvalitu)	provést 2. kolo výběrového řízení	
smluvní vztah	Nekonkrétní nabídka firm , obchodní informace nelze nabídnout v konečné podobě, ani nelze předem garantovat obsah a rozsah	Řešit smluvně, vyžádat dodatečné informace nebo zrušit zakázku a opakovat soutěž	
smluvní vztah	Nejednoznačná definice předmětu plnění (množství, kvalita, metriky, kritéria, jakost), používání nedefinovaných výrazů (cizojazyčné termíny)	Řešit doplňkem smlouvy – pokud dojde k dohodě, jinak výpověď a nová soutěž	

Rizikový činitel	<i>Popis rizikové situace</i>	Preventivní opatření k minimalizování rizik	<i>Následná opatření</i>
smluvní vztah	Nutnost podchycení povinnosti vést pracovní deník, nebo provozní dokumentaci	Kontrola uzavírání smluv	Dodatek ke smlouvám pokud dojde k dohodě, jinak výpověď a nová soutěž
smluvní vztah	Ujednání podřizovat se obecným bezpečnostním opatřením (osobní prohlídky, prohlídky zavazadel, prokazování totožnosti, opatření proti terorismu)	Kontrola uzavírání smluv	<i>Dodatek ke smlouvám pokud dojde k dohodě, jinak výpověď a nová soutěž</i>
smluvní vztah	Špatné nastavení kvalitativních parametrů úklidových služeb, špatně definice vad (vada je odchylka od kvality)	Nutnost zkušebního období a audit	Celoplošné zavedení služby v druhé etapě
smluvní vztah	Vznik nových nepředvídatelných podmínek v průběhu smluvního vztahu (změny v četnosti a plochách dle požadavků uživatele)	<i>Ošetřit smluvně</i>	<i>Doplněk ke smlouvě</i>
smluvní vztah	Vypověditelnost smlouvy při zrušení, redislokaci nebo radikálních změnách počtů	<i>Ošetřit smluvně</i>	
system	Překotný a nedomyšlený outsourcing, uspěchaný výběr dodavatele	Omezit délku útvárových smluv na minimum	Zařazení do systému centrálně uzavíraných smluv

Rizikový činitel	<i>Popis rizikové situace</i>	Preventivní opatření k minimalizování rizik	<i>Následná opatření</i>
system	Dlouhý přechod na záložní řešení při nedodání služby (krajní forma obnovení života schopností)	Řešit odvelením, alternativní řešení	Nová soutěž
system	skryté zaměstnávání osob a pronikání cizích společností z nečlenských států NATO a EU do dodavatelských a subdodavatelských organizací, za účelem získávání informací vojenského charakteru	Smluvně zakázat, důvod k okamžitému zrušení smlouvy	Nová soutěž

Příloha 2

Kniha převzetí prací - úklidy

Vojenské zařízení 3160

HORNÍ POČAPLY

Ev. č. 123 -/2004/3160

Výtisk jediný

Počet listů:

KNIHA PŘEVZETÍ PRACÍ

Dodavatel služby : Úklidové služby Novotný s.r.o.

Posádka : Horní Počaply

Útvar (zařízení) : VZ 3160

Vojenský objekt
(uvést název) : Jaselská kasárna

Budova číslo : 21

PRO SLUŽEBNÍ POTŘEBU

Datum	Popis provedených prací	Práce provedl	Jméno a podpis předávajícího	Práce převzal	Podpis přebírajícího	Vyjádření kontrolních orgánů
2.6.2004	Vysypání košů, vytírání podlahové krytiny v kancelářích č. 201.202, 203, 205, celkem 65m ² , vysávání kobereců kancelář č. 204, 206, 207, 208, celkem 82 m ²	Růžičková	(zástupce firmy pověřený k předáváním prací) Ing. Jana Novotná	pprac. Novák		(Velitel, náčelník, PS, zástupce nařízené složky apod.)

8. Vzor - Vývěska rozsah úklidu

ROZSAH ÚKLIDU

úklid je zabezpečován firmou a je prováděn
název prostoru název firmy

a) denně v rozsahu

- vytírání podlah
- vynášení obsahu odpadkových košů

b) 2 x týdně (pondělí a středa) v rozsahu

- **vysávání kobereců**

- utírání prachu na mokro

c) atd.

V případě zjištění nedostatků v kvalitě nebo četnosti úklidu informujte:

- správce objektu telefon nebo
hodnost jméno příjmení služební telefon
- Zástupce PS odpovědný za úklid telefon
.....
hodnost jméno příjmení služební telefon
- zástupce firmy telefon
jméno příjmení í telefon

9. Vzor – Hodnocení outsourcingu v oblasti úklidu – (vyplní uživatel VZ, VÚ)

Příloha 3

**Metodické pokyny k realizaci outsourcingu zabezpečení vstupů a
ochrany vojenských objektů a zajišťování jejich ochrany - vzory
dokumentů**

1.VZOR - Přehled osobních údajů potřebných pro vydání oprávnění ke vstupu do VO

Kategorie	VZP	o.z.	Civilní osoba	Civilní osoba-zástupce firmy	Cizí státní občan (přísl. OS cizího státu)	Cizinec a osoba bez státní přísluš. ČR	Přísl. VP	Přísl. VOZ	Přísl. IMO a další funkcionáři pověřeni řízením kontroly u útvaru	Přísl. PČR a MěP
Požadovaný osobní údaj								Údaje se nezanašejí	Údaje se nezanašejí	
hodnost	X				X		(X)*		X	(X)*
titul	X	X	X	X	X	X	(X)*		X	(X)*
jméno	X	X	X	X	X	X	(X)*		X	(X)*
příjmení	X	X	X	X	X	X	(X)*		X	(X)*
místo trvalého pobytu			X			X				
číslo VÚ (VZ) a místo	X	X			X					
označení a adresa zaměstn.				X						X
číslo občan. průkazu		X	X	X						
evidenční číslo vojenského průkazu	X								X (porovná se s údajem na průkaze IMO nebo na pověření ke kontrole)	
číslo pasu		(X)**	(X)**	(X)**	X	X				
typ vozidla	X	X	X	X	X	X	X			
RZV (rozlišovací mezinárodní značka)					X	X	X			
průkaz přísl. VOZ								X		
identifikační číslo přísl. VP, PČR, MěP							X		X	X

*) údaj se zaznamenává pouze tehdy, pokud ho osoba uvede dobrovolně

***) zaznamenává se buď číslo občanského průkazu nebo pasu

2.VZOR - Přehled požadovaných dokladů od osob vstupujících do VO

Kategorie	V Z P	o.z.	Civilní osoba	Civilní osoba- zástupce firmy	Cizí státní občan (přísl. OS cizího státu)	Cizinec a osoba bez státní přísluř. ČR	Přísl. VP	Přísl. VOZ	Přísl. IMO a další funkcionáři pověření řízením kontroly u útvaru	Přísl. PČR a MěP
občanský průkaz		X	X	X						
vojenský průkaz	X							X		
propustková knižka										
cestovní pas nebo jiný doklad ho nahrazující: Identifikační karta s foto., potvrzení cizích státních orgánů, že patří k OS					X	X				
Povolení ke vstupu cizinců do objektů MO					X	X				
plná moc k zastupování firmy nebo podobný doklad				X						
průkaz VOZ							X			
Identifikační číslo přísl. VP, PČR, MěP							X		X	
průkaz IMO nebo pověření ke kontrole								X		

3.VZOR - Jednorázová propustka pro vstup do VO

VÚ 3160 Horní Počápy	č. 1
Ev.č. 125-34/2004-3160	
NÁVŠTĚVA – VISITOR	
JEDNORÁZOVÁ PROPUSTKA PRO VSTUP DO VOJENSKÉHO OBJEKTU	
_____ Velitel útvaru (zařízení, objektu)	_____ podpis
Poučení pro osobu vstupující do vojenského objektu	
<ol style="list-style-type: none">1. jednorázovou propustku nelze vydat bez následného ověření uvedených osobních údajů na základě průkazu totožnosti subjektu údajů;2. poskytnuté osobní údaje se evidují a po uzavření dokumentace (na konci kalendářního roku) se ukládají a po dvou letech se skartují;3. poskytnuté osobní údaje jsou vedeny v souladu s § 5 odst. 2 písm. a), § 18 písm. b), zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.	

4.VZOR - Povolení k vydání jednorázové propustky pro vstup do vojenského objektu

VÚ 3160 HORNÍ POČÁPLY

č. 1

Ev.č. 125-35/2004-3160

**POVOLENÍ K VYDÁNÍ JEDNORÁZOVÉ PROPUSTKY PRO VSTUP DO
VOJENSKÉHO OBJEKTU**

Jméno, příjmení: _____

Účel návštěvy: _____

jako doprovod po dobu návštěvy určen: _____

Povoluji pobyt ve vojenském objektu v době od – do:

Dne: _____

povolení vydal

(velitel nebo pověřený funkcionář)

podpis

5.VZOR - Vzor vedení osobních údajů osob vstupujících do VO

Datum	Ev.č. Povolení k vydání jednorázové propustky (u cizince kdo povolení vydal a kdy)	Ev.č. Jednorázové propustky pro vstup do vojenského objektu	Hodnost,titul, jméno, příjmení	Místo trvalého pobytu	Číslo VÚ (VZ) a místo dislokace	Označení a adresa zaměstnavatele

Druh a číslo průkazu k ověření totožnosti	Osobní číslo příslušníka VP, PČR, MěP	Typ vozidla	RZV nebo VPZ vozidla	Účel vstupu do VO	Čas příchodu	Čas odchodu

Vojenský útvar 3160
HORNÍ POČAPLY
Ev. č. 123 / 2004 -3160

Výtisk jediný
Počet listů:

KNIHA PŘEDÁNÍ SLUŽBY

Dodavatel služby : Ochrana s.r.o.

Posádka : Horní Počáply

Útvar (zařízení) : VZ 3160

Vojenský objekt
(uvést název) : Jaselská kasárna

Poznámka:

- Kniha je trvale uložena u vedoucího směny a je evidovaná na POI útvaru.

PRO SLUŽEBNÍ POTŘEBU

7.VZOR –Pokračování Kniha předání služby

Datum kontroly	Průběh služby	Kontroloval (útvář, složka)	Záznam o odstranění nedostatku

8.VZOR - Specifikace k nákupu služby vstup a ochrana objektů

Krycí razítko útvaru

Příloha č. 1 ZD

Počet listů:

VSTUP A OCHRANA OBJEKTU

(rozšířené krycí číslo vojenského útvaru - zařízení s místem dislokace)

1. Dislokace (místo, PSČ, ulice, číslo popisné):
2. Číslo nákladového střediska (s uvedením adresy na kterou budou zasilány faktury k proplacení):
3. **Ochrana objektu – vstup** (uvést počet vchodů a vjezdů):
 - 3.1. Časové vymezení výkonu služby (služba nepřetržitá, v případě, že není služba požadována nepřetržitě uvést např.: od pondělí do pátku pouze od 07.00 do 16.00 hod., v sobotu, v neděli a ve svátek nepřetržitá):
 - 3.2. Časové vymezení výkonu služby s použitím psa a zbraně (služba nepřetržitá, v případě, že není služba požadována nepřetržitě, uvést např.: od pondělí do pátku pouze v době od 07.00 do 16.00 hod., v sobotu, v neděli a ve svátek nepřetržitá)
 - a) u psa:
 - b) zbraně:
4. **Ochrana objektu – objekt** (uvést počet budov):
 - 4.1. Časové vymezení výkonu služby (služba nepřetržitá, v případě, že není služba požadována nepřetržitě uvést např.: obchůzky od pondělí do pátku pouze v mimopracovní době od 16.00 do 06.00 hod., v sobotu, v neděli a ve svátek nepřetržitě):
 - 4.2. Časové vymezení výkonu služby s použitím psa a zbraně (služba nepřetržitá, v případě, že není služba požadována nepřetržitě, uvést např.: obchůzky od pondělí do pátku pouze v mimopracovní době od 18.00 do 06.00 hod., v sobotu, v neděli a ve svátek nepřetržitá)
 - a) pes:
 - b) zbraň:

PRO SLUŽEBNÍ POTŘEBU

4.3. Délka pochůzky (uvést v metrech):

- a) v objektu:
- b) v budově:

4.4. Počet pochůzek (specifikovat četnost za časový úsek):

- a) v objektu:
- b) v budově:

4.5. Požadavek na výkon služby s použitím vozidla (Ano/Ne):

- 5. Současné technické zabezpečení objektu - EZS-elektronický zabezpečovací systém, EPS-elektronický požární systém, CCTV-kamerový systém, EKV-elektronická kontrola vstupu (Ano/Ne, v případě ano, specifikovat druh a místo ovládání uvedených systémů z důvodu jeho možnosti využití dodavatelem)
- 6. Požadavek na bezpečnostní prověrku organizace nebo pracovníků (Ano/Ne a v případě ano stupeň utajení):
- 7. Doba požadavku na ochranu objektu (nejzazší doba zahájení plnění):
- 8. Nestandardní požadavek (přejímka zásilek v mimopracovní době, recepční služba apod.):
- 9. Předložit schéma objektu k ochraně (pokud lze poskytnout) formát A4

V dne

Velitel (náčelník) útvaru (zařízení)

.....
(podpis a krycí razítko)

9. Kategorizace a způsob zabezpečení objektů

PRO SLUŽEBNÍ POTŘEBU

Kategorie	Způsob zabezpečení vojenských objektů	Popis charakteristiky požadované služby	Služba zabezp. dříve	Služba zabezp. outsourcingem	Požadavek na odbornou a morální způsobilost příslušníka civilní bezpečnostní agentury
I. Vstupy do vojenských objektů	Regulace vstupu do vojenských objektů	Zabezpečení vstupu do vojenských objektů nevyžadující použití zbraně s dalším možným využitím: a) psa	a) Dozorčí vchodu b) Dispečer EZS	Regulace vstupu do vojenských objektů	Zaměstnanec civilní bezpečnostní agentury: a) bezúhonnost fyzické osoby ¹ (za bezúhonného se nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen: 1. pro trestný čin spáchaný úmyslně k nepodmíněnému trestu odněti svobody v trvání alespoň jednoho roku, 2. pro trestný čin spáchaný úmyslně, jehož skutková podstata souvisí s podnikáním a na který se nevztahuje bod 1., 3. pro trestný čin spáchaný z nedbalosti, jehož skutková podstata souvisí s předmětem podnikání, pokud se na něho nehledí, jako by nebyl odsouzen.); b) státní občanství - Česká republika; c) ve zcela konkrétních případech u vybraných útvarů i předložení osvědčení vydaného NBU ² ; d) zdravotní způsobilost a dobrá fyzická a psychická zdatnost (předložení osvědčení praktického lékaře); e) spolehlivost; - za spolehlivého se nepovažuje se ten, kdo: 1. prokazatelně nadměrně požívá alkoholické nápoje nebo prokazatelně požívá návykové látky; 2. v průběhu posledních třech let byl opakovaně pravomocně uznán vinným z přestupků: a) na úseku ochrany před alkoholismem a jinými toxikomaniiemi; b) proti veřejnému pořádku; c) proti občanskému soužití; d) proti majetku. f věk, hranice od 21 let výše ³ (důvodná nutnost život. zkušenosti); g požadavek na vzdělání – dosažení minimálně středního odborného vzdělání (u dispečerů EZS je nutná základní znalost práce na PC); h v případě vazby na nutnosti zabezpečovat službu i osobním motorovým vozidlem, požadavek na držení řidičského průkazu minimálně skupiny „B“; ch) úprava vlasů a vousů a používání osobních věcí (hodinek, prstenů, řetízku apod.) zaměstnanec nesmí znevažovat vážnost OS CR na veřejnosti.

PRO SLUŽEBNÍ POTŘEBU

Kategorie	Způsob zabezpečení vojenských objektů	Popis charakteristik požadované služby	Služba zabezp. dříve	Služba zabezp. outsourcingem	Požadavek na odbornou a morální způsobilost příslušníka civilní bezpečnostní agentury
II. Vstupy do vojenských objektů (nebo budov) s částečnou ochranou těchto objektů	Regulace vstupu do vojenských objektů (budov) s částečnou ochranou těchto objektů	Zabezpečení vstupu do vojenských objektů vyžadující použití zbraně (nebo psa) s dalším možným využitím: a) dopravního motorového prostředku b) psa c) EZS ⁶	a) Dozorčí vchodu zabezpečující současně ochrannou směnu (kontrola oplození) b) Dispečer EZS	Regulace vstupu do vojenských objektů (budov) nebo ochrana spolu s ochrannou směnou vojenských objektů	Požadavek na odbornou a morální způsobilost příslušníka civilní bezpečnostní agentury: Civilní bezpečnostní agentura: zbrojní licence skupiny „G“ požadavky na odbornou a morální způsobilost příslušníka civilní bezpečnostní agentury požadované pro kategorii „I.“. Zaměstnanec civilní bezpečnostní agentury: zbrojní průkaz skupiny „D“ požadavky na odbornou a morální způsobilost příslušníka civilní bezpečnostní agentury požadované pro kategorii „I.“.
III. Ochrana vojenských objektů	Ochrana vojenských objektů včetně zabezpečení vstupu do nich	Ochrana vojenských objektů vyžadující použití zbraně s dalším možným využitím: a) dopravního motorového prostředku b) psa c) EZS	a) Ochranná směna b) Dispečer EZS	Ochrana vojenských objektů	Civilní bezpečnostní agentura: zbrojní licence skupiny „G“ požadavky na odbornou a morální způsobilost příslušníka civilní bezpečnostní agentury požadované pro kategorii „I.“. Zaměstnanec civilní bezpečnostní agentury: zbrojní průkaz skupiny „D“ požadavky na odbornou a morální způsobilost příslušníka civilní bezpečnostní agentury požadované pro kategorii „I.“.

¹ § 6 odst. 2 zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání

² Zákon č. 148/1998, o ochraně utajovaných skutečností a změně některých zákonů

³ § 1 odst. 1 zákona č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti

⁴ Nepřipouští se poskytování psů ve vlastní péči vojenských útvarů pro zabezpečování výkonu služeb outsourcingu. Bude nutné řešit umístění těchto psů na stanovišti

⁵ V případech perimetrů delších než 1 km je žádoucí pro výkon služby dopravní motorový prostředek

⁶ Tyto služby budou zajišťovány již existujícím systémem EZS. Další zavazání instalace EZS (pro rok 2005 a dále) z důvodu zvláštní ochrany vojenských objektů, bude řešena příslušnou metodikou vydanou teprve po odsouhlasení koncepčního materiálu Kolegiem ministra obrany

⁷ Zákon č. 119/2002 Sb., o střelných zbraních a střelivu

^{8,10} Zákon č. 119/2002 Sb., o střelných zbraních a střelivu



Příloha 4

**Pokyny k hodnocení nákladů na zabezpečení závodního stravování -
vzory hodnocení**

PRO SLUŽEBNÍ POTŘEBU

razítko útvaruVýtisk č.
Počet listů: 3
Počet příloh: 1/1Schvaluji:
Funkce, hodnost, jméno, příjmení schvalujícího funkcionářePřehled srovnatelných nákladů vlastního stravovacího zařízení,
kde stravování zabezpečuje AČR za rok 20..

Druh	Nositel nákladu	Kód	Specifikace nákladu	Částka (Kč)	Komentář
Počet vydaných hlavních jídel za hodnocené období					
Personální náklady	Náklady vynaložené na zaměstnance	☺ 1P001	Náklady na mzdy zaměstnance		Představují náklady na mzdy zaměstnanců zabezpečujících provoz vojenského stravovacího zařízení (vedoucí, účetní, skladník, kuchař, pomocné síly atd.). Do nákladů nezapočítat náklady na mzdy vojáků z povolání zabezpečujících stravování mimo stálou posádku. U útvarů a zařízení plnicích bojový úkol v místě stálé dislokace se započítávají do těchto nákladů náklady na všechny zaměstnance podílející se na zabezpečení stravování.
		☺ 1P002	Odvod zdravotního, sociálního pojištění, příspěvek na zaměstnanost zaměstnavatele		Je vyjádřena % z hrubých platů. Jedná se o náklady, které odvádí zaměstnavatel.
		☺ 1P004	Příspěvek z FKSP na stravování		Jedná se o příspěvek z FKSP pro vlastní zaměstnance stravovacího zařízení. V současné době ve výši 11 Kč na jedno hlavní jídlo.
		☺ 1P005	Příspěvek z FKSP ostatní (na rekreace)		Uvede se pokud je čerpán. Návrhové půjčky z FKSP neuvádět.
		☺ 1P006	Odchodné při ukončení pracovního poměru		Náklad vzniká neperiodicky. Jeho výši lze vyčíslit podle odpracovaných let a výše mzdových prostředků (do 5 let – 3x, 5-10 let – 5x, 10-15 – 6x, 15-20 – 7x, 20-25 – 8x, 25 a více – 9x)
		☺ 1P007	Odměny vyplácená podle kolektivní smlouvy, resp. jiného předpisu		Náklad vzniká neperiodicky. Při pracovních výročí 20 let – 3 tis., 25 let 4 tis., 30 a každých dalších 5 let 5 tis. Dosažení 50 let – 5 tis.
Personální náklady celkem					

Druh	Nositel nákladu	Kód	Specifikace nákladu	Částka (Kč)	Komentář
Věcné náklady spojené se stravováním	Náklady na suroviny (potraviny)	⊕ 1V001	Náklady na potraviny, které nebyly použity k přípravě stravy (např. neuhrazené škody, norma nezaviněných mank apod.)		Náklady na nákup potravin pro stravování jsou konstantní. V daném případě se jedná pouze o náklady vzniklé v rámci normy nezaviněných mank a o škody na potravinách od jejichž vymáhání bylo upuštěno.
		⊕ 1V002	Náklady spojené s objednávkami potravin, převzetím potravin, vyskladněním potravin, manipulací s potravinami, přípravou a výdej a výdejem potravin do příručního skladu		Náklad by měl vyjadřovat pouze náklady na objednávání potravin (tiskopisy, opotřebení PC apod.), vyskladnění potravin (obalový materiál, cejchování měř a vah), náklady na mzdy zaměstnanců skladu se zde neuvádějí.
		⊕ 1V003	Dovoz potravin (personální, spotřeba PHM, opotřebení vozidla)		Náklad by měl vyjadřovat náklady na personál – řidiče, závozníka, náklad na PHM, opotřebení vozidla při dovozu potravin vlastním dopravním prostředkem.
		⊕ 1V004	Dovoz hotové stravy (personální, spotřeba PHM, opotřebení vozidla)		
		⊕ 1V006	Náklady spojené s vypořádáním faktur za potraviny (stravování) (personální, energie, věcné)		Jedná se o náklady spojené s evidencí potravin na úrovni skladu a vojenského stravovacího zařízení. Nepatří sem náklady na vyúčtování podle kódu 1V007.
		⊕ 1V007	Náklady spojené s vyúčtováním spotřeby potravin (personální, energie, věcné)		Náklad by měl vyjadřovat pouze věcné náklady spojené s vyúčtováním spotřeby potravin na úrovni útvaru, zařízení. Náklady na tiskopisy, opotřebení PC, energii apod.
		⊕ 4V001	Náklady na čisticí prostředky na mytí nádobí		Tyto náklady musí vznikat u každého útvaru.
		⊕ 4V002	Náklady na hadry, kartáče apod.		Tyto náklady musí vznikat u každého útvaru.
		⊕ 4V003	Náklady na čisticí prostředky na úklid		Pokud úklid zabezpečuje firma smluvně, uvedou se zde náklady na zabezpečení služby.
		⊕ 4V004	Náklady na prostředky osobní hygieny (mýdlo, ručníky apod.)		Na základě nákupu (přídělu) uvedeného materiálu.

Druh	Nositel nákladu	Kód	Specifikace nákladu	Částka (Kč)	Komentář
Věcné náklady spojené se stravováním	Náklady na suroviny (potraviny)	⊕ 4V005	Náklady na pracovní oděv a jeho opotřebení		Na základě nákupu (přídělu) uvedeného materiálu.
		⊕ 4V006	Náklady na praní a čištění		Podle skutečné výše vynaložených peněžních nákladů.
		⊕ 5V002	Náklady na likvidaci nebezpečného odpadu		Podle smlouvy je hradí cateringová firma.
		⊕ 6V001	Náklady na porcelánové jídelní nádobí (rozbitnost)		Podle vyjádření ředitele pilotního projektu nám cateringová firma vrací stejný počet nádobí, jaký převzala. Náklady tedy vznikají pouze při přípravě stravy vlastními silami.
		⊕ 6V002	Náklady na pořízení stolního prádla (ubrusy)		Stolním prádlem si vybavuje jídelny cateringová firma. Náklady tedy vznikají pouze při přípravě stravy vlastními silami.
		⊕ 6V003	Náklady na praní ubrusů		Náklady vznikají v každém provozu.
		⊕ 6V004	Náklady na spotřební materiál (ubrousky, párátka)		Náklady vznikají v každém provozu.
		⊕ 6V005	Náklady na zpracování a tisk jídelních lístků (personální a věcné)		Náklady evidentně vznikají, ale nebyly vyčísleny. Jídelní lístky se musí vytisknout, takže minimálně vzniká náklad na papíry a tisk.
		⊕ 7V004	Náklady na provádění besed o stravování (personální a věcné)		Náklady vznikají ve spojitosti s účastí, zápisy, vedením knihy přání a stížností apod. Lze je pouze velmi obtížně vyčísřit.
Věcné náklady celkem					
Náklady na provoz celkem					
Náklady na provoz na jedno hlavní jídlo					

PRO SLUŽEBNÍ POTŘEBU

razítko útvaruVýtisk č.:
Počet listů:Počet vlastního personálu podílejícího se na přípravě a výdeji stravy
ve vojenském stravovacím zařízení číslo XXXXXXXX

Pracovní lužební pomě	Funkce	Počet systemizovaných míst podle tabulek počtů v tabulkách počtů	Skutečně obsazeno míst	Poznámka	
Občanský zaměstnanec	Vedoucí VSZ				
	Účetní VSZ				
	Vedoucí kuchař VSZ				
	Kuchař VSZ				
	Pomocný kuchař VSZ				
	Cukrář VSZ				
	Číšník VSZ				
	Pomocná síla ve VSZ				
	Správce skladu VSZ				
	Skladník VSZ				
	Celkem občanských zaměstnanců				
Voják z povolání	Velitel hospodářského družstva				
	Starší kuchař				
	Kuchař				
	Správce skladu potravin				
	Skladník				
	Číšník				
	Řidič-kuchař				
	Řidič-skladník				
		Celkem vojáků z povolání			

PRO SLUŽEBNÍ POTŘEBU

razítko útvaruVýtisk č.
Počet listů:

Porovnání nákladů ve vlastních stravovacích zařízeních, kde službu poskytuje AČR

Druh	Kategorie nákladu	Kód	Specifikace nákladu	Identifikace útvaru	Identifikace útvaru	Identifikace útvaru	atd.
Počet vydaných hlavních jídel za hodnocené období za hodnocené období							
Personální náklady	Náklady vynaložené na zaměstnance	⊕ 1P001	Náklady na mzdy zaměstnance				
		⊕ 1P002	Odvod zdravotního, sociálního pojištění, příspěvek na zaměstnanost zaměstnavatele				
		⊕ 1P004	Příspěvek z FKSP na stravování				
		⊕ 1P005	Příspěvek z FKSP ostatní (na rekreace)				
		⊕ 1P006	Odchodné při ukončení pracovního poměru				
		⊕ 1P007	Odměny vyplácená podle kolektivní smlouvy, resp. jiného předpisu				
		⊕	Personální náklady celkem				
	⊕	Personální náklady na jedno hlavní jídlo					

Druh	Kategorie nákladu	Kód	Specifikace nákladu	Identifikace útvary	Identifikace útvary	Identifikace útvary	atd.
Věcné náklady spojené se stravováním	Náklady na suroviny (potraviny)	1V001	Náklady na potraviny, které nebyly použity k přípravě stravy (např. neuhrazené škody, norma nezaviněných mank apod.)				
		1V002	Náklady spojené s objednáním potravin, převzetím potravin, vyskladněním potravin, manipulací s potravinami, přípravou a výdejem potravin do příručního skladu				
		1V003	Dovoz potravin (personální, spotřeba PHM, opotřebení vozidla)				
		1V004	Dovoz hotové stravy (personální, spotřeba PHM, opotřebení vozidla)				
		1V005	Kontroly zdravotní bezpečnosti potravin (personální, věcné)				
		1V006	Náklady spojené s vypořádáním faktur za potraviny (stravování) (personální, energie, věcné)				
		1V007	Náklady spojené s vyúčtováním spotřeby potravin (personální, energie, věcné)				

Druh	Kategorie nákladu	Kód	Specifikace nákladu	Identifikace útvaru	Identifikace útvaru	Identifikace útvaru	<i>atd.</i>
Věcné náklady spojené se stravováním	Náklady na úklid, osobní a kolektivní hygienu	⊖ 4V001	Náklady na čisticí prostředky na mytí nádobí				
		⊖ 4V002	Náklady na hadry, kartáče apod.				
		⊖ 4V003	Náklady na čisticí prostředky na úklid				
		⊖ 4V004	Náklady na prostředky osobní hygieny (mýdlo, ručníky apod.)				
		⊖ 4V005	Náklady na pracovní oděv a jeho opotřebení				
		⊖ 4V006	Náklady na prání a čištění				
		⊖ 5V002	Náklady na likvidaci nebezpečného odpadu				
		⊖ 6V001	Náklady na porcelánové jídelní nádobí (rozbitnost)				
		⊖ 6V002	Náklady na pořízení stolního prádla (ubrusy)				
		⊖ 6V003	Náklady na prání ubrusů				
		⊖ 6V004	Náklady na spotřební materiál (ubrousky, párátko)				
		⊖ 6V005	Náklady na zpracování a tisk jídelních lístků (personální a věcné)				

Druh	Kategorie nákladu	Kód	Specifikace nákladu	Identifikace útvary	Identifikace útvary	Identifikace útvary	<i>atd.</i>
		☹ 7V004	Náklady na provádění besed o stravování (personální a věcné)				
			Věcné náklady celkem				
			Věcné náklady na jedno hlavní jídlo				
			Personální náklady hlavní jídlo				
			Náklady na provoz celkem				
			Náklady na provoz a personální náklady na jedno hlavní jídlo				
			● z toho náklady hrazené i při cateringu				
			☹ z toho náklady nehrazené při cateringu				
			započitatelné náklady bez nákladů hrazených i při cateringu				
			☹ Čisté náklady (bez nákladů, které jsou hrazeny i při cateringu)				

Příloha 5

List nabídkové ceny - catering

LIST NABÍDKOVÉ CENY (v Kč)

Služba dle článku 2.1 Smlouvy	P.č.	Položka	Celkem za měsíc bez DPH	Celkem za měsíc včetně DPH
	1.	Mzdové náklady		
	2.	Provozní náklady (bez nákladů, které hradí objednatel)		
	3.	Marže		
	4.	C e l k e m		

Služba dle článku 2.2. Smlouvy	Položka	Celkem bez DPH	Celkem včetně DPH
	5. Mzdové náklady		
	6. Provozní náklady		
	7. Marže		
	8. C e l k e m		
	9. C e l k e m x 1000		
	Položka	Celkem bez DPH	Celkem včetně DPH
	10. Jízdné za 1 km z VÚ/VZ		
11. Jízdné za 1 km x 1000			

Cena průměrných nákladů na jedno jídlo dle čl. 6.9 Smlouvy	Položka	Celkem bez DPH	Celkem včetně DPH
	12. Cena průměrných nákladů na jedno jídlo, vypočítaná dle čl. 5.3 zadávací dokumentace		

Nabídková cena	Položka		Celkem včetně DPH
	13. Nabídková cena, vypočítaná dle čl. XXX zadávací dokumentace		

Vysvětlivky :

Uchazeč vyplní všechna volná pole.