

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Návrh řízení procesů městské příspěvkové organizace

Process Management Proposal for City Contributory  
Organisation

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

doc. Ing. Martin Zralý, CSc.

PETR

LUKÁŠ

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Petr</u>	Jméno:	<u>Lukáš</u>	Osobní číslo:	<u>469228</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení ekonomických studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Návrh řízení procesů městské příspěvkové organizace

Název bakalářské práce anglicky:  
Process Management Proposal for City Contributory Organisation

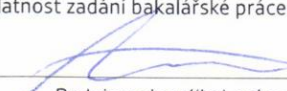

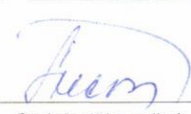
Pokyny pro vypracování:  
Cíl: Cílem bakalářské práce je navrhnout řízení městské příspěvkové organizace a jejich klíčových činností tak, aby odpovídalo zásadám procesního řízení. Návrh bude zahrnovat také doporučení pro jeho implementaci. Východiskem bude analýza současného stavu pro konkrétní menší město a rešerše relevantních pramenů.  
Přínos: Přínosem této práce bude možné využití pro procesní řízení konkrétní příspěvkové organizace Technické služby města Úvaly.  
Osnova: 1. Cíl, úkoly a obsah BP, 2. Analýza současné situace, 3. Relevantní teorie, 4. Návrh řešení, 5. Doporučení k implementaci, 6. Shrnutí a zhodnocení výsledků.

Seznam doporučené literatury:  
FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. Manažerské rozhodování. Postupy metody a nástroje. Praha: Ekopress, 2016.  
ŘEPA, Václav, 2012. Procesně řízená organizace. Praha: Grada. Management v informační společnosti  
HAMMER, Michael a Lisa W. HERSHMAN, 2013. Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů.  
COKINS, G.: Performance management, John Willey & Sons, Inc., 2004

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
doc. Ing. Martin Zralý, CSc., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií

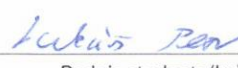
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 12.12.2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 30.4.2020  
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2021

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 2. 03. 2020

Datum převzetí zadání  
 Podpis studenta(ky)

PETR, Lukáš. *Návrh řízení procesů městské příspěvkové organizace*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval doc. Ing. Martinovi Zralému, CSc. za jeho trpělivost, ochotu a cenné připomínky při vedení mé bakalářské práce. Poděkování patří také všem zaměstnancům, kteří mi při konzultacích pomohli ke zpracování analýzy současné situace v konkrétní organizaci. Všichni členové rodiny s jejich podporou při celém studiu nesmějí být opomenuti.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá hned několika problematikami, především pak právním typem příspěvkové organizace a pravidly pro její hospodaření, práce s náklady a jejich řízením, procesním řízením. Cílem práce je zaměřit se na produkty, které tvoří v organizaci největší hodnotu, a činnosti, které jsou nesprávně procesně řízeny a provést analýzu současné situace v konkrétní příspěvkové organizaci. Část této analýzy tvoří modely konkrétních procesů a jejich popsání v souladu se současným stavem v organizaci. Součástí rešerše relevantní zdrojů je charakteristika příspěvkové organizace, řízení nákladů, procesu, procesního řízení, provozování vodovodů a kanalizací a strategie odpadového hospodářství. Nezbytnou součástí výstupu práce je pak modelování detailně zanalyzovaných procesů a vlastní návrh na jejich zefektivnění. Nechybí samotná doporučení na implementaci návrhů do současné situace organizace. Poslední částí výsledku práce jsou obecná doporučení pro zlepšení řízení celopodnikových procesů a vztahů organizace s jejím okolím.

## **Klíčová slova**

Příspěvková organizace; provozování vodovodů a kanalizací; odpadové hospodářství; procesní řízení; modelování procesů; BPMN; řízení nákladů

# **Abstract**

This bachelor thesis focuses on problematics of contributory organizations, such as legal type of contributory organization and conditions for its economy, work with costs and its management and process management in such organization. The aim of the work is to concentrate on products that create the biggest value in the organization and activities that are incorrectly process-managed and to do an analysis of the current situation in a specific contributory organization. The analysis includes a part dealing with specific processes, which are modeled and described according to current situation in the organization. Part of the research of relevant sources characterizes a contributory organization, costs management, process, process management, water supply and sewerage operation and waste management strategy. The most crucial outcome of the work is detail-analyzed and modeled processes followed by a proposal of changes that should be made so that the processes are more efficient. Recommendations concerning the implementation of the proposals to the current organization situation are, of course, included, too. The last part of the work outcome is common recommendations for company processes enhancement and relations of organization with its surroundings.

## **Key words**

Contributory organization; water supply and sewerage operation; waste management; process management; process modeling; BPMN; costs management

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Cíl práce, dílčí úkoly a osnova práce</b> .....	<b>2</b>
1.1 Cíl práce.....	2
1.2 Úkoly práce .....	3
1.3 Osnova práce .....	4
<b>2 Analýza současné situace</b> .....	<b>5</b>
2.1 Technické služby města Úvaly, p. o. ....	5
2.2 Účel, produkty a činnosti organizace.....	6
2.2.1 Zřizovací listina .....	6
2.2.2 Určení hlavních entit analýzy .....	7
2.2.3 Popis lidských zdrojů organizace .....	9
2.2.4 Detailní popis hlavních procesů .....	12
2.3 Zásadní chyby ve vedení TSMÚ .....	21
2.3.1 Samotné zřízení organizace .....	21
2.3.2 Chyby v řízení způsobené bývalou ředitelkou .....	22
2.4 Řízení organizace současným managementem .....	26
2.4.1 Opatření potřebná k napravení chyb z minulých let .....	27
<b>3 Relevantní teorie</b> .....	<b>31</b>
3.1 Pojem příspěvková organizace.....	31
3.1.1 Zřízení PO .....	32
3.1.2 Hospodaření PO.....	33
3.2 Provozování infrastruktury vodovodů a kanalizací .....	34
3.2.1 Základní pojmy a podmínky pro provozování VaK.....	34
3.2.2 Kalkulace vodného a stočného .....	38
3.3 Odpadové hospodářství.....	39
3.3.1 Komunální odpad a obce .....	39
3.3.2 Nakládání s čistírenskými kaly.....	39
3.3.3 Plán odpadového hospodářství ČR .....	40
3.4 Práce s náklady a jejich efektivní řízení .....	41
3.4.1 Členění nákladů a provozní rozpočtnictví .....	42



3.4.2	Kalkulace nákladů .....	43
3.4.3	Metoda hodinové nákladové sazby.....	44
3.4.4	Integrita manažerských nástrojů .....	46
3.5	Procesy a jejich modelování .....	46
3.5.1	Business Process Modeling Notation (BPMN) .....	47
3.6	Management a jeho úloha .....	49
<b>4</b>	<b>Návrh řešení .....</b>	<b>50</b>
4.1	Konkrétní návrhy na zlepšení procesů.....	50
4.2	Manažersky orientované nástroje.....	53
4.3	Obecný návrh pro organizaci.....	60
<b>5</b>	<b>Doporučení k implementaci.....</b>	<b>61</b>
5.1	Doporučení k zefektivnění navržených procesů .....	61
5.2	Doporučení k zavedení manažersky orientovaných nástrojů.....	63
5.3	Obecná doporučení implementace návrhů pro organizaci .....	66
<b>6</b>	<b>Shrnutí a zhodnocení výsledků.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam citované literatury.....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>70</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>71</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>72</b>

# Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem řízení městské příspěvkové organizace a vybraných klíčových činností k analýze tak, aby odpovídalo zásadám procesního a manažerského řízení a docházelo tím pádem k jejímu efektivnímu řízení. Tato problematika bude popsána pomocí analýzy současné situace v konkrétní organizaci, přesněji pak bude detailněji zanalyzováno chybné řízení ze strany bývalé ředitelky a dopady, které tyto chyby mají.

Východiskem pro tuto analýzu a další oblasti popsané v práci bude rešerše relevantních pramenů, které vymezují pojem příspěvková organizace, způsob jejího zřízení, její finanční a majetkové regulace, jež jsou silně ovlivněny zřizovatelem organizace. Dále budou nalezeny prameny pro problematiku, které jsou spojeny s produkty a činnostmi organizace, a to zejména popsání pravidel a zásad pro provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou spotřebu a vybraná strategie odpadového hospodářství v České republice. Nebude chybět ani teoretický základ pro procesní řízení, práci s náklady a jejich řízením, procesy a jejich modelování a obecné pojetí managementu a jeho úlohy, které popisuje zásady rozhodování a komunikace v rámci podniku, organizace.

Spojením těchto dvou provedených částí práce bude možné více proniknout do chodu konkrétní organizace a vybrat ty procesy, které jsou v současnosti chybně řízeny. Tyto procesy budou vymodelovány pomocí standardů BPMN, a to nejdříve tak, jak nyní probíhají, a následně bude možné dospět k vlastním návrhům autora, k nimž bude zavedeno i doporučení k jejich implementaci tak, aby jejich využití bylo pro organizaci užitečné a efektivní. Dále je cílem práce i to, aby byly další návrhy použitelné bez jakéhokoli narušení provozování činností, pro které byla organizace zřízena městem Úvaly. V neposlední řadě budou doporučena obecná opatření a strategie, na které by měl být v nejbližší budoucnosti kladen důraz a aby proběhlo jejich řešení, které často trvá již od doby vzniku některých chyb v řízení a organizace není schopná tato řešení dovést do zdárného konce.

# 1 Cíl práce, dílčí úkoly a osnova práce

## 1.1 Cíl práce

Cílem práce je analýza řízení městské příspěvkové organizace a následný návrh řízení s využitím procesního přístupu (BPC) a také doporučení k implementaci pro městskou příspěvkovou organizaci Technické služby města Úvaly, p. o. (dále jen TSMÚ).

Pro tuto analýzu je nejdříve nutné popsat produkty firmy, její klíčové činnosti, a z nich vycházející procesy všech úseků organizace, které jsou stěžejní pro její správný chod. V práci budou také zahrnuty hlavní problémy spojené s regulací řízení organizace ze strany jejího zřizovatele a ostatních vlivných subjektů v okolí firmy, zásadních pro její správný chod.

Nezbytnou součástí práce je také potřebná rešerše vybrané relevantní teorie. Teoretická část bude zaměřena na definici právní formy TSMÚ, kterou je příspěvková organizace, a jak by se tato organizace měla řídit. Jednou z částí bude také stručná charakteristika procesního řízení, teoretický základ pro práci s náklady a jejich efektivním řízením a strategie jednotlivých činností, a to především správa vodovodů a kanalizací (dále jen „VaK“) a odpadové hospodářství.

Pro vlastní návrh řízení je nejdříve nutné provést analýzu současného stavu v organizaci a popsat jednotlivá chybná a zásadní rozhodnutí, které vedení učinilo, a tím porušilo zásady správného procesního řízení, ale i logického myšlení. K těmto rozhodnutím bude popsáno, jaká opatření byla pro tyto chyby implementována a jak by mělo vypadat jejich další vyhodnocení. Následně budou zahrnuty vlastní návrhy na zlepšení, které vyplynou z analýzy současné situace.

Pro naplnění cíle práce je nutné popsat organizaci, rozumět jejímu účelu a provést rešerši relevantních zdrojů. Spojením znalosti situace organizace a použitím správných metod bude možné dojít k vlastnímu návrhu na zlepšení a následnému doporučení pro jeho implementaci. Práce pak obsahuje především tyto manažersky orientované nástroje:

- Procesní schéma
- Provozní rozpočet
- Kalkulace

## 1.2 Úkoly práce

Z výše určeného cíle práce lze shrnout úkoly práce:

1. Popis konkrétní příspěvkové organizace spolu s účelem jejího zřízení
2. Popis a analýza činností organizace
3. Popis klíčových chyb před samotným zřízením organizace
4. Analýza období řízení předchozím managementem
  - a. Důsledky chyby před zřízením organizace
  - b. Popis zásadních chyb managementu v procesním řízení
5. Analýza období řízení současným managementem
  - a. Opatření potřebná k napravení chyb z minulých let
6. Výběr z relevantní teorie
7. Návrh postupu (strategie) pro průběh a řízení jednotlivých činností organizace, včetně procesního schématu
8. Návrh způsobu sestavení manažersky orientovaného provozního rozpočtu, jeho sestavení a vyhodnocování
9. Návrh způsobu sestavení manažersky orientovaného kalkulačního vzorce a způsobu jeho sestavení
10. Doporučení k implementaci
11. Shrnutí a vyhodnocení výsledků práce

## 1.3 Osnova práce

### **Cíly, úkoly a obsah bakalářské práce**

První kapitolou práce je vymezení jejího plánu, tedy formulace cíle, vymezení úkolů a detailnější popis osnovy práce.

### **Analýza současné situace**

Tato kapitola bude rozdělena na dvě zásadní období existence příspěvkové organizace. Stěžejním účelem této analýzy bude seznámit čtenáře s organizací a její ekonomickou situací v jednotlivých letech fungování, ale především pak popsat chyby v jejím řízení, které se následně, zejména negativně, projeví v hospodářském výsledku organizace.

### **Relevantní teorie**

Kapitola určená výběru z relevantní teorie pro práci zahrnuje teoretický základ pro dosažení hlavního cíle a úkolů bakalářské práce. Obsahuje především 3 klíčové oblasti:

- 3.1 Pojem příspěvková organizace, právní a zákonné regulace pro její řízení
- 3.2 Zásady procesního řízení neziskových (příspěvkových) organizací
- 3.3 Zásady pro práci s náklady a jejich efektivní řízení
- 3.4 Provozování VaK a strategie odpadového hospodářství v ČR

### **Návrh řešení**

Čtvrtou kapitolou je vlastní návrh na zlepšení procesního řízení TSMÚ, především pak procesního schématu, provozního rozpočtu a kalkulačního vzorce pro jednotlivé analyzované produkty.

### **Doporučení k implementaci**

V páté kapitole je vytvořeno doporučení, jak vlastní návrh v organizaci implementovat. Zahrnuje také navržené postupy, které pomohou k jeho zavedení.

### **Shrnutí a zhodnocení výsledků**

V poslední kapitole jsou shrnuty výstupy dílčích úkolů. Dále je vyhodnoceno, zda bylo dosaženo hlavního cíle práce a zda práce zahrnuje všechny, na samotném začátku stanovené, úkoly.

## **2 Analýza současné situace**

Obsahem této kapitoly je seznámení s organizací TSMÚ, představení jejich produktů, činností a procesů, provozního rozpočtu a kalkulací cen klíčových produktů. Druhou oblastí analýzy je popis klíčové chyby při zřizování a dalších zásadních faktorů, které měly vliv na další řízení organizace. Třetím, detailně popsáním bodem, je zaměření se na dvě období, která byla pro chod organizace důležitá. Prvním z nich je období zřizování organizace, kde došlo k chybnému manažerskému řízení managementu, což způsobilo negativní dopad v podobě záporného hospodářského výsledku a podepsalo se i na dalších ukazatelích organizace. Na začátku druhého období došlo k nesprávnému předání pracovního místa a s ním spojených kompetencí, a to ze strany odstupující ředitelky organizace. Postupem času se chyby, které byly bývalou ředitelkou učiněny, začaly projevovat v interních procesech a v reakci na tato zjištění začalo docházet k jejich nápravám, jež přetrvávají a jejichž řešení probíhá i v současné době. Pro další postup práce je důležité zmínit, že informace pro vytvoření této kapitoly jsou použity především z konzultací se zaměstnanci jednotlivých oddělení organizace.

### **2.1 Technické služby města Úvaly, p. o.**

TSMÚ je organizace, která byla zřízena na základě usnesení zastupitelstva města Úvaly, ve kterém zároveň sídlí. V současné době jde o malý podnik, vzhledem k faktu, že zaměstnává 38 zaměstnanců, z toho 31 na hlavní pracovní poměr a 7 na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Jeho roční obrat také nepřesahuje 10 milionů EUR: (1) Jedná se o společnost, jejíž právní formou je příspěvková organizace. Dle původního plánu měla být organizace zřízena od 1. 1. 2016, ovšem na základě rozporu mezi jejím zřizovatelem a bývalým provozovatelem vodovodů a kanalizací (dále jen VaK) došlo k vypovězení smlouvy dohodou. Díky této vzniklé situaci byla organizace zřízena již k 16. červenci 2015 (2). Tímto dnem byla zodpovědnost za provozování vodovodů a kanalizací převedena na technické služby. Tím, co toto předčasné zřízení způsobilo, se detailně zabývá podkapitola 2.3.1 Samotné zřízení organizace. Organizace pak byla zřízena především za účelem zabezpečení záležitostí daných zákonem č. 128/2000 Sb., což je zákon o obcích a zajištění činností týkající se komunálních služeb. O účelu zřízení dále pojednává podkapitola 2.2 Účel, produkty a činnosti organizace.

## 2.2 Účel, produkty a činnosti organizace

### 2.2.1 Zřizovací listina

Zřizovací listina je základním dokumentem pro zřízení příspěvkové organizace. Tento dokument pro organizaci vydalo město Úvaly, které je zároveň i zřizovatelem TSMÚ. Tato listina obsahuje všechna pravidla a zásady řízení ze strany zřizovatele, která pojednávají o tom, za jakým účelem byla organizace zřízena, jaké jsou její hlavní, doplňkové činnosti, majetková práva a pravidla pro její finanční hospodaření.

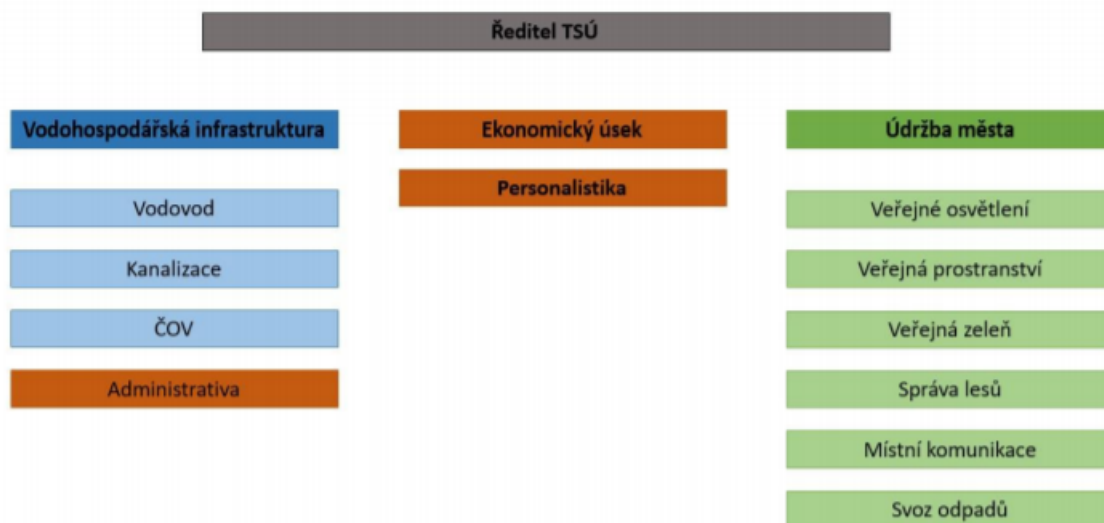
Dle zřizovací listiny organizace je hlavním účelem zřízení TSMÚ zajištění činností, které jsou provozované za účelem rozvoje Města Úvaly a které přinášejí prospěch jeho obyvatelům. Pro tento účel jsou organizaci jejím zřizovatelem poskytovány příspěvky na činnosti, přičemž provoz některých z nich je plně hrazen z takto nabytých prostředků, provoz ostatních pouze částečně. Hlavním účelem technických služeb tedy je:

- zajištění veškerých služeb udržování prostranství města, se kterými je spojena péče o veřejnou zeleň a její výsadbu;
- nakládání s odpadem, které město vyprodukuje;
- správa místních komunikací, včetně provozování veřejného osvětlení, do kterého je zahrnuto speciální i světelné signalizační zařízení na komunikacích;
- další činnosti, především pak údržba informačních tabulí, správa hřbitova a dětských hřišť.

Dalším typem činnosti je tzv. doplňková nebo také hospodářská činnost. Pro tuto činnost mohou být využívány pouze prostředky a zdroje k ní určené. Její chod a provádění je založeno na kalkulování cen, a to nejméně na úrovni jejich úplných nákladů. Již její název napovídá, že je pouze podpůrnou pro hlavní činnost organizace, tudíž se její řízení sleduje odděleně a provozuje se za podmínky, že neomezuje plnění hlavního účelu TSMÚ. Do této kategorie se řadí provoz VaK, který je jednou ze stěžejních činností organizace. K tomu se dále přidávají spíše příležitostné a jednorázové služby, jako například objednávka posekání trávníku, opravy veřejného osvětlení na zakázku, vývoz popelnice kvůli její pozdní přípravě na ulici před svozem odpadu, apod. Za tyto služby si TSMÚ účtují poplatky, jejichž výše je stanovena pro každý rok ceníkem, který je vyvěšen na vývěsní tabuli v budově sídla organizace a na webových stránkách. (3)

## 2.2.2 Určení hlavních entit analýzy

Pro účely této podkapitoly, tedy pro určení produktů a činností organizace, vycházejme ze současného organizačního schématu organizace (obrázek 1).



Obrázek 1: Organizační schéma TSMÚ platné ke dni 31.12. 2018

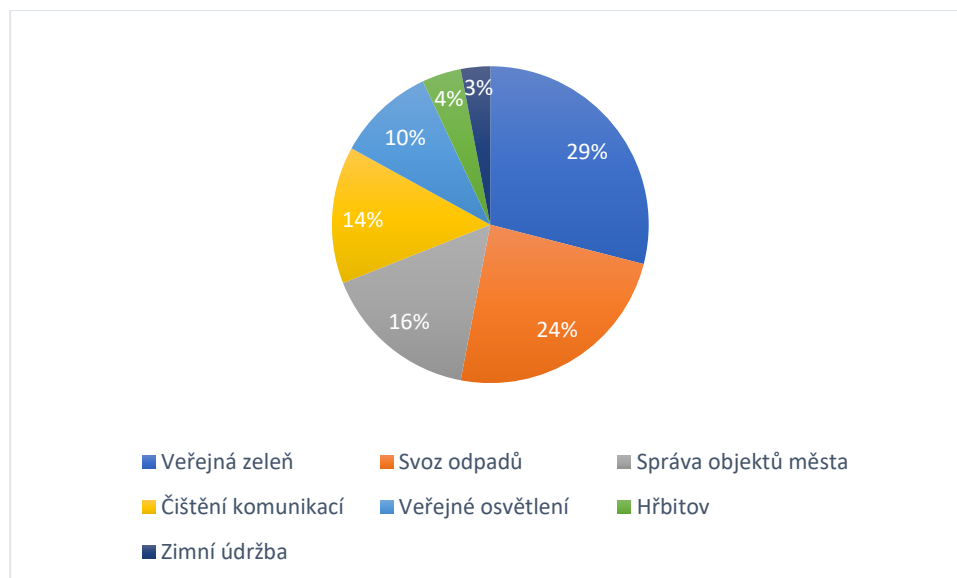
Zdroj: (3)

Organizace svými činnostmi poskytuje mnoho produktů. Jedná se zejména o níže zmíněné:

- správa koupaliště;
- správa a organizace akcí města;
- a ostatní, které jsou vyjmenovány ve zřizovací listině

Z důvodu omezení rozsahu práce se však zaměříme pouze na některé entity organizace. Cílem je se zaměřit na ty činnosti, které jsou pro podnik stěžejní, a jejichž řízení se v současné době potýká s problémy, jež jsou zapříčiněné chybami vzniklými díky nesprávnému manažerskému řízení bývalé ředitelky v předchozích letech. První částí bude analýza celopodnikových procesů, jejichž správnost řízení je v oblasti technických služeb pro provozování činností zcela nezbytná, a zároveň budou popsány dopady, které chyby z minulosti způsobily. Pro část procesů jednotlivých produktů je důležité se zaměřit na ty činnosti, kterým je věnováno procentuálně největší množství hodin ročně. Zároveň je nutné rozlišovat hlavní a doplňkové aktivity organizace, a to tak, jak je stanoveno ve zřizovací listině. Statistice hlavních činností se věnuje obrázek 2.





Obrázek 2: Přehled hlavních činností dle množství věnovaných hodin za rok 2018

Zdroj: (3)

Zpracování: autor práce

Pro účely této práce budou analyzovány:

- provozování VaK
- činnost svozu odpadu
- celopodnikové činnosti,

kteřé jsou z hlediska řízení považovány za náročnější, a proto se na ně soustředíme. Vzhledem k velkému počtu činností veřejně prospěšných služeb a omezení rozsahu této práce, není činnost veřejná zeleň v práci analyzována, i přesto, že je na ni využito nejvíce odpracovaných hodin kapacity zaměstnanců.

V prvním případě se zaměříme na analýzu procesního provozování VaK, přičemž se tato činnost řadí do skupiny tzv. hospodářských činností (kteřé jsou vyjmenované v podkapitole 2.2.1 Zřizovací listina). Druhým zmíněným je svoz odpadu, kde bude řešena především současná situace, kdy byla propuštěna zaměstnankyně správy odpadového hospodářství. Vzhledem k tomu, že je této aktivitě věnováno téměř 25 procent disponibilního časového fondu zaměstnanců, je toto jeden z problémů, na které by se měla organizace zaměřit a zajistit jeho řešení. Posledním bodem analýzy bude oblast celopodnikových činností, kam patří:

- Management organizace;
- Administrativní oddělení;
- Správa VaK
- Správa svozu odpadu

Tato oblast je významně ovlivněna chybami způsobenými bývalou ředitelkou a i v současné době se potýká s nesprávným procesním řízením.

### **2.2.3 Popis lidských zdrojů organizace**

Pro lepší pochopení procesů, které v TSMÚ probíhají je nutné nejdříve rozdělit zaměstnance na dvě hlavní skupiny. A to následovně:

#### **a) Zaměstnanci správy organizace pracující v jejím sídle**

- Ředitelka TSMÚ, jejíž hlavní odpovědností je zajištění vedení všech pracovníků, a to jak celopodnikových procesů, tak i pracovníků v terénu, dále komunikace se zřizovatelem (městem Úvaly), kde se především účastní na poradách, radách a zastupitelstvech města. Zásadní je také odpovědnost za tvorbu návrhu provozního rozpočtu, kalkulace činnosti VaK, každoročních výročních zpráv a dalších výkazů spojených s činnostmi organizace;
- Asistentka ředitelky/personalistka. Tato zaměstnankyně je důležitou součástí chodu všech oddělení. Je zodpovědná za vyřizování firemní korespondence, správu datové schránky, tvorbu poptávek a získávání dodavatelů na konkrétní objednanou činnost a další komunikaci s dodavateli a odběrateli. Zajišťuje také objednávky veškerých BOZP pomůcek, oděvů, náhradních dílů, materiálu na sklad pro pracovníky čištění odpadních vod a dalších hmotných zdrojů, které jednotlivá oddělení potřebují. Stará se též o zajištění formulářů potřebných k vykonávání činností a o sledování pohybu firemních vozidel pomocí GPS, a to pro evidenci najetých kilometrů a dokladů o čerpání pohonných hmot. Tyto 2 odpovědnosti mohou být v kompetenci pracovnice z důvodu malého počtu zaměstnanců;
- Pomocná účetní a hlavní účetní (ekonomka) organizace. Tyto 2 zaměstnankyně zodpovídají za účetní oddělení. Náplní práce pomocné účetní je evidence pošty přijaté a odeslané, zapisování, účtování faktur a kontrola pokladních dokladů tak, aby mohla tuto hotovou agendu předat hlavní účetní. Ta poté zajišťuje správné zaúčtování dokladů, párování dokladů s bankou, měsíční a roční uzávěrky a další výkazy spojené s účetními povinnostmi organizace;
- **Zaměstnanci správy pro provozování VaK**, kteří tvoří tým 3 lidí. Prvním je zaměstnanec zodpovědný za závazná vyjádření k výstavbě, obnově a opravám vodovodních a kanalizačních přípojek a kontrolu jejich provádění a za vydávání stanovisek k záměrům jiných investorů ve vztahu k provozované vodohospodářské infrastruktuře. Nezbytným článkem této sekce je odborný zástupce provozovatele VaK, který

je ze zákona zodpovědný za provozování VaK a zajišťuje kontrolu veškerých procesů. Jde především o to naplnit veškeré zákonné povinnosti provozovatele VaK a také vlastníka VaK, ke kterým byly TSMÚ městem zmocněny, zejména zajistit plynulé a bezpečné provozování vodohospodářské infrastruktury města i svazku obcí Úvalsko. Řeší například evidenci dat spojených s provozováním VaK, vypracování veškerých zákonných hlášení provozovatele VaK, smlouvy o dodávce vody a odvádění odpadních vod, dohody a smlouvy s vlastníky i provozovateli provozně souvisejících vodovodů a kanalizací, vedení majetkové a provozní evidence VaK, zpracování provozních řádů, kanalizačního řádu a plánů preventivní údržby, oprav a obnovy, kalkulaci vodného, stočného a ceny vody předané, celkové vyúčtování vodného a stočného a také například odborné poradenství pro odběratele.

Posledním členem týmu je zaměstnanec zodpovědný za telefonický dispečink, uzavírání smluv o dodávce vody a odvádění odpadních vod, fakturaci vodného a stočného, vymáhání pohledávek, a zajišťuje také provoz pokladny pro veřejnost, kde obyvatelé města Úvaly (dále jen odběratelé) mohou uhradit faktury za vodné a stočné.

## **b) Zaměstnanci v provozu zajišťující činnosti ve městě**

### **Zaměstnanci úseku vodovodů a kanalizací:**

- 2 provozní technici zajišťující provozování vodovodů včetně vodojemů a čerpacích stanic a také kontrolu vodovodních přípojek. Mimo tuto činnost drží zaměstnanci pohotovost v případě havárie vodovodu;
- 3 zaměstnanci zodpovědní za odečty stavu vodoměrů a administrativu s tím spojenou;
- 1 provozní technik zajišťující chod čistírny odpadních vod (dále jen ČOV), kterou TSMÚ provozují, a to tak, aby odpadní voda byla čištěna na úroveň znečištění požadovanou v povolení k vypouštění odpadních vod do vodního toku Výmola;
- Mimo výše uvedené zaměstnance pracuje na úseku VaK ještě externí zaměstnanec, který zajišťuje provozování kanalizace a kontrolu kanalizačních přípojek. Mimo tuto činnost drží tento zaměstnanec pohotovost v případě havárií kanalizační infrastruktury.

### **Úsek svozu odpadu:**

Tento úsek zajišťují 3 pracovníci, kteří zajišťují činnost samotného svozu odpadu domácností města.

**Veřejné osvětlení:**

Součástí jsou 2 zaměstnanci, kteří se starají o činnosti spojené s veřejným osvětlením města.

**Úsek veřejně prospěšných prací:**

Toto oddělení je tím nejpočetnějším v celé organizaci. Čítá celkem 14 zaměstnanců, kteří pokrývají činnosti od prací v lese, přes práce spojené s rekonstrukcí a údržbou bytového a nebytového fondu v majetku města, po údržbu všech komunikací a veřejných prostranství. Mezi zaměstnanci je 1 vedoucí pracovník těchto prací a jeho zástupce.

**Ostatní zaměstnanci:**

Za účelem kompletního popisu všech úseků organizace je potřeba zmínit také ty činnosti, které jsou provozovány, i přesto, že v této práci nejsou do detailu analyzované. Jedná se o údržbu domova s pečovatelskou službou, o kterou se starají 2 zaměstnanci a správu hřbitova, kterou zajišťuje 1 zaměstnanec. Přehled lidských zdrojů organizace a jejich odpovědností shrnuje tabulka 1.

Správa organizace		
Oddělení	Zaměstnanec	Kompetence
Management	Ředitelka	Vedení všech oddělení organizace; komunikace s městem; účast na radách a zasedáních města Úvaly; jednání s veškerými dodavateli, včetně koncových dodavatelů odpadu
Personální oddělení	Personalistka/ asistentka ředitelky	Firemní korespondence; správa datové schránky; objednávka BOZP pomůcek. materiálu na sklad; tvorba poptávek, získávání dodavatelů na konkrétní objednanou činnost
Administrativní oddělení	Hlavní účetní	Zaúčtování dokladů; párování s bankou; měsíční a roční uzávěrky; administrativa odpadového hospodářství
	Pomocná účetní	Evidence pošty přijaté a odeslané; kontrola a příprava účetních dokladů; předávání hotové agendy hlavní účetní
Správa VaK	Odborný zástupce provozovatele VaK	Zajištění plynulého a bezpečného provozování vodohospodářské infrastruktury
	Posudky vodohospodářské infrastruktury	Vyjádření k žádostem o zhotovení vodovodních a kanalizačních přípojek
	Fakturace smluv VaK	Vymáhání pohledávek; zajišťování pokladny pro veřejnost

Zaměstnanci v provozu		
Úsek VaK	2 provozní technici	Provoz vodovodní sítě; havarijní pohotovost
	3 zaměstnankyně	Odečty stavu vodoměrů; administrativa stavu vodoměrů
	1 provozní technik	Provoz ČOV
	externí zaměstnanec	Provoz kanalizace; havarijní pohotovost
Úsek svozu odpadu	3 zaměstnanci	Samotný svoz odpadu; údržba svozového vozu a separačních hnízd
Veřejné osvětlení	2 zaměstnanci	Správa veřejného osvětlení města
Veřejně prospěšné práce	Vedoucí úseku	Péče o zeleň; údržba komunikací a veřejných prostranství; další práce v rámci údržby města
	Zástupce vedoucího úseku	
	12 zaměstnanců	
Ostatní	1 zaměstnanec	Údržba domova s pečovatelskou službou
	2 zaměstnanci	Správa hřbitova

Tabulka 1: Lidské zdroje organizace s přiřazenými kompetencemi

Zdroj: Interní dokument, web organizace

Zpracování: autor práce

## 2.2.4 Detailní popis hlavních procesů

Na základě určení hlavních entit analýzy organizace je zapotřebí podrobněji popsat procesy, které v organizaci probíhají. Z dříve určených hodnototvorných činností organizace je pro naplnění hlavního cíle analýzy důležité nejprve určit produkty organizace, na které se práce zaměřuje. Těmi jsou:

- Dodávka pitné vody
- Odvádění a čištění odpadních vod
- Svoz odpadu

Další fází je přiřazení a popsání činností, které jsou k poskytování těchto produktů potřebné. Tato podkapitola se věnuje popisu procesního řízení, které ve firmě v současné době probíhají.

## **Proces poskytování produktu dodávky čisté a odvádění a čištění odpadní vody**

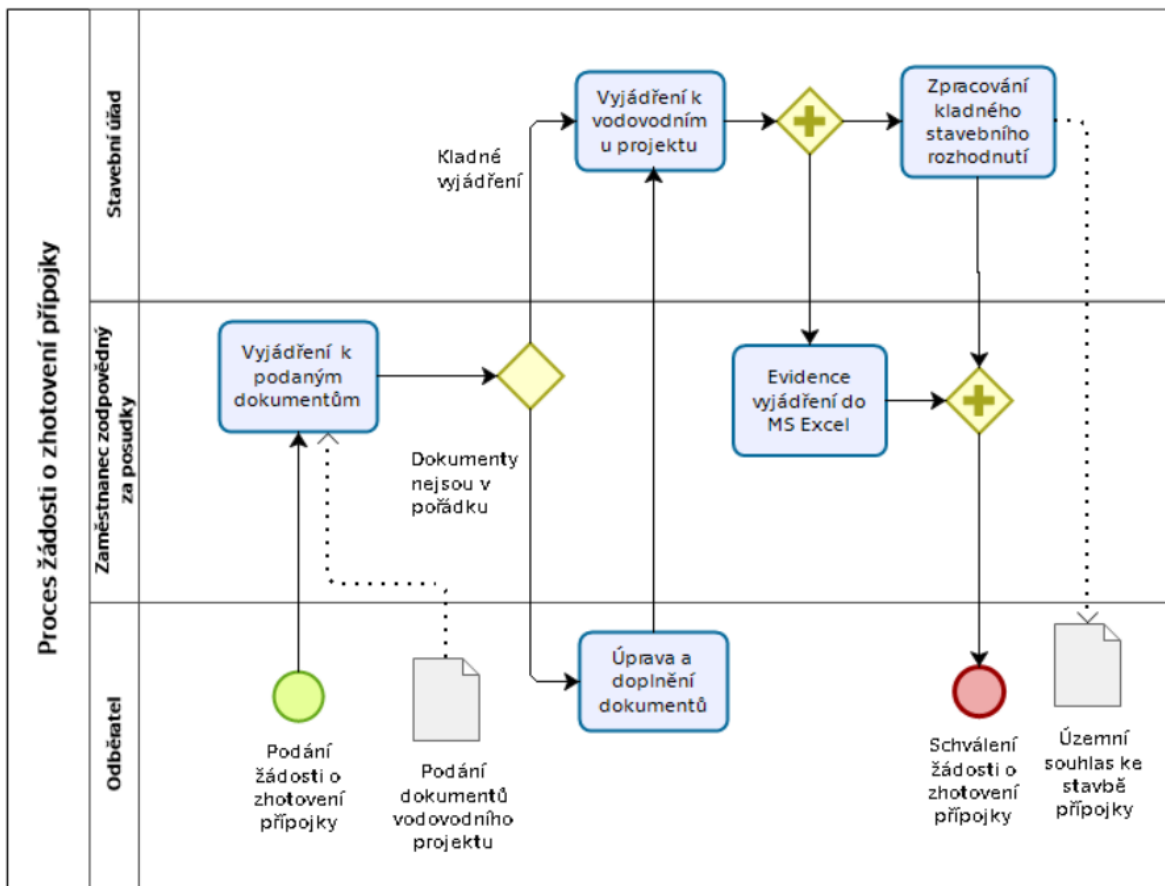
Pro tento proces je nejdříve potřebné porozumět možnostem zdrojů přívodu a odvodu vody, které obyvatelé mají k dispozici. Těmi jsou:

- Veřejný zdroj
  - Vodovod pro čistou vodu;
  - Kanalizace pro odpadní vodu
- Vlastní zdroj
  - Studna pro čistou vodu;
  - Žumpa, septik nebo domácí ČOV (poslední 2 zmíněné jsou již spíše raritou) pro odpadní vodu

Za odebírání vody a její odvádění skrze veřejnou infrastrukturu je účtován poplatek za užívání vody. V případě čisté vody se nazývá vodné a v případě špinavé vody stočné. Nyní se dostáváme k procesnímu postupu sepsání smlouvy o dodávce pitné vody a odvádění odpadních vod. Jelikož pro každého odběratele platí, že místním zdrojem pro dodávku vody jsou TSMÚ, tuto smlouvu musí mít uzavřenou tedy každý obyvatel města Úvaly. Tento postup můžeme popsat v jednotlivých krocích:

- Prvním krokem je zapotřebí vyhotovení projektu vodovodní přípojky, který se podává na stavební úřad jako součást podkladů ke stavebnímu řízení. Projekt obsahuje především půdorys nemovitosti a příčné řezy, spolu s dalšími technickými výkresy. Řeší se také jaký materiál bude pro přípojku použit a kudy na pozemku přípojka povede.
- K tomuto projektu se vyjadřuje zaměstnanec odpovědný za posudky k vodo-hospodářské infrastruktuře. Pokud je jeho vyjádření kladné, posílá se na stavební úřad, který zpracuje kladné stavební rozhodnutí a udělí územní souhlas ke stavbě přípojky.
- Odběratel poté podepisuje smlouvu se zaměstnankyní zodpovědnou za fakturaci vodného a stočného, ke které dokládá výpis z katastru nemovitostí, spolu se stavebním povolením a do smlouvy uvádí náležité informace tak, aby odpovídaly skutečnému stavu.

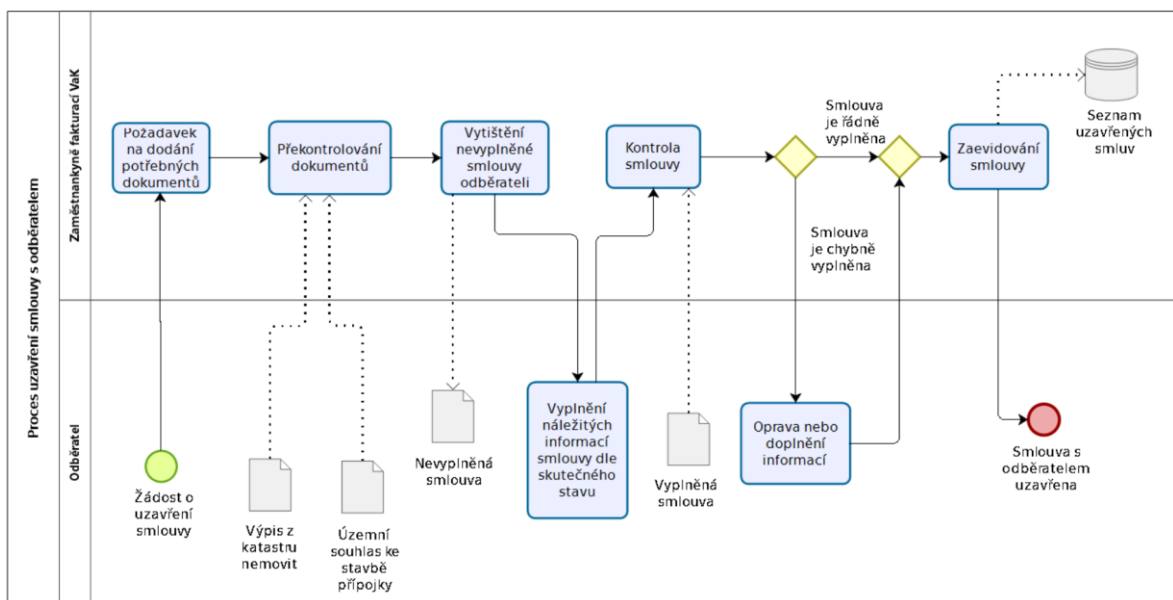
Takto popsaný proces žádosti o zhotovení přípojky a uzavření smlouvy s odběratelem můžeme graficky znázornit na obrázcích 3 a 4. Oba procesy jsou, stejně jako všechny procesy uvedené v této práci (pokud jsou graficky znázorněny), modelovány dle standardů BPMN.



Obrazek 3: Proces žádosti o zhotovení přípojky

Zdroj: Konzultace v organizaci

Zpracování: autor práce



Obrazek 4: Proces uzavření smlouvy s odběratelem

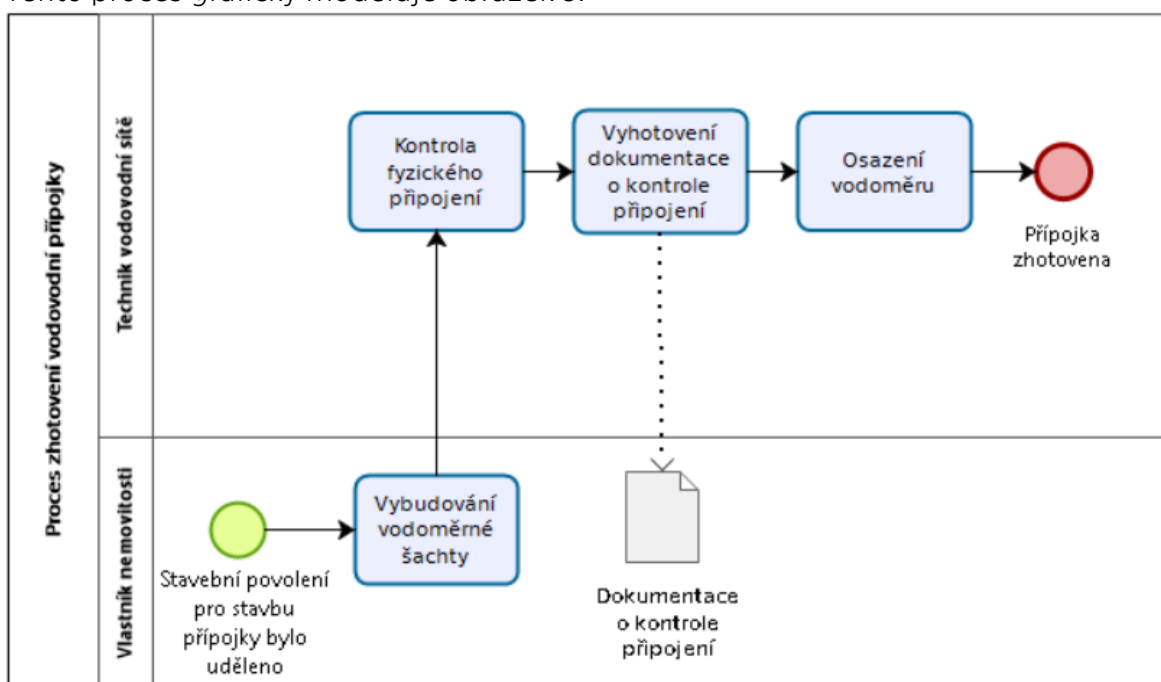
Zdroj: Konzultace v organizaci

Zpracování: autor práce

Vlastní provedení vodovodní přípojky můžeme popsat těmito kroky:

- Na základě územního souhlasu a po podpisu odběratelské smlouvy s TSMÚ je vlastníkem nemovitosti vybudována vodovodní přípojka včetně vodoměrné šachty;
  - Následně probíhá kontrola provedení přípojky a fyzického připojení na vodovod v souladu s projektem a požadavky TSMÚ;
  - Nakonec provozní technik TSMÚ osazuje vodoměr, který je zaplombován.
- Na základě tohoto odečtu se provádí fakturace vodného.

Tento proces graficky modeluje obrázek 5.



Obrázek 5: Proces zhotovení vodovodní přípojky

Zdroj: Konzultace v organizaci

Zpracování: autor práce

Provedení kanalizační přípojky probíhá obdobně, jen není osazován vodoměr.

Nakládání s vodami v případě obyvatel města je řešeno v několika variantách. Těmi jsou:

- 1) Nemovitost je napojena pouze na veřejnou vodohospodářskou infrastrukturu. Tj. pitná voda je odebírána pouze z vodovodu a odpadní voda je odváděna kanalizací. Odběrateli je fakturováno vodné a stočné na základě počtu odebraných m<sup>3</sup> naměřených vodoměrem na vodovodní přípojce.



- 2) Nemovitost je napojena na veřejnou vodohospodářskou infrastrukturu, ale má i vlastní zdroj vody. Pitná voda je odebírána jak z vlastního zdroje (ve většině případů ze studny), tak i z veřejného vodovodu, a odpadní voda je odváděna kanalizací. Odběrateli je fakturováno vodné na základě počtu odebraných m<sup>3</sup> měřených vodoměrem na vodovodní přípojce. Odběrateli je fakturováno stočné paušálně výpočtem jako součin směrného čísla roční potřeby vody dle přílohy č. 12 k vyhlášce č. 428/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, (u rodinných domů 36 m<sup>3</sup>/rok na osobu) a počtu připojených osob.
- 3) Nemovitost je napojena jen na veřejnou kanalizaci. Pitná voda je odebírána pouze z vlastního zdroje (ve většině případů ze studny) a odpadní voda je odváděna kanalizací. Odběrateli je fakturováno pouze stočné paušálně, výpočtem jako součin směrného čísla roční potřeby vody stanoveného dle přílohy č. 12 k vyhlášce č. 428/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů (u rodinných domů 36 m<sup>3</sup>/rok na osobu) a počtu připojených osob (3)
- 4) Nemovitost je připojena pouze na veřejný vodovod. Pitná voda je odebírána pouze z veřejného vodovodu a zneškodňování odpadních vod je řešeno individuálně na vlastní náklady odběratele (žumpa nebo domovní ČOV). Odběrateli je fakturováno pouze vodné, a to na základě počtu odebraných m<sup>3</sup> měřených vodoměrem.
  - o Pro tento případ platí, že chce-li se odběratel dodatečně připojit na veřejnou kanalizaci, je potřeba po vybudování kanalizační přípojky odečíst aktuální stav vodoměru při připojení na kanalizaci. Od tohoto odečtu se pak odběrateli fakturuje nejen vodné, ale i stočné, přičemž platí způsob uvedený v bodě 1.

Pokud není nemovitost připojena ani na vodovod, ani na kanalizaci, řeší si nakládání s vodami vlastník nemovitosti sám na vlastní náklady bez potřeby uzavírat smlouvu s TSMÚ. Pokud vlastník nemovitosti není připojen na veřejnou kanalizaci, musí zajišťovat zneškodňování odpadních vod jiným způsobem. Ve většině případů je tato voda akumulována v žumpách a musí být pravidelně vyvážena osobou k tomu oprávněnou podle živnostenského zákona. Tato osoba by měla tomu, komu vyváží žumpu, vydat doklad o vývozu odpadních vod, a to v podobě papírového dokumentu. V případě, že vlastník nemovitosti, ve které jsou produkovány odpadní vody, není schopný tyto dokumenty doložit, jedná se o porušení zákonné povinnosti, za což může být dotyčnému uložena pokuta až 100 tisíc Kč.

Evidence všech vyjádření pro jednotlivé přípojky se zaznamenává do tabulkového editoru Microsoft Excel ve spolupráci s adresářovým seznamem a cloudovým úložištěm, což umožňuje zaměstnanci práci z domova. Následná evidence smluv probíhá dvěma

způsoby. Prvním z nich je evidence v papírové podobě v šanonech řazených abecedně dle názvu ulice. Druhým je elektronická evidence v systému HELIOS Orange. Ten však umožňuje pouhý náhled smlouvy, ze kterého zaměstnankyně může vyčíst pouze adresu nemovitosti, jméno vlastníka a zda platí vodné i stočné, či pouze jednu ze dvou uvedených úplat. Je-li potřeba zjistit podrobnější informace o tom, jakým způsobem je daný odběratel připojen k vodovodu či kanalizaci, musí se smlouva vyhledat v papírové podobě v šanonu.

Pro efektivní chod organizace jsou všechny podstatné dokumenty, o kterých by měli mít zaměstnanci přehled, ukládány na sdílený pevný disk (S:).

V dalších krocích procesu probíhají pravidelné odečty stavu vodoměrů, které byly osazeny provozními techniky na vodovodní přípojky. Pracovníci odečítající vodoměry si vyzvedávají v TSMÚ šanony s papírovými protokoly, do kterých zapisují odečtený stav, a následně je vrací zpět do TSMÚ, kde jsou bezpečně uloženy. Na základě provedených odečtů, které jsou také zasílány elektronicky do emailové schránky, odpovědná pracovnice vystaví a rozešle odběratelům faktury k uhrazení vodného a/nebo stočného.

Nyní je potřeba popsat technický proces dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod, který má svá zákonem stanovená pravidla. Základním právním předpisem pro provozování infrastruktury vodovodů a kanalizací je zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu, ve znění pozdějších předpisů. Základními dokumenty pro vlastní provoz činnosti jsou:

- Provozní řád vodovodu města Úvaly - soubor zásad, pokynů a dokumentace pro obsluhu a údržbu zařízení vodního díla (zdroj: interní dokument: Provozní řád, Vodovod města Úvaly, 2015);
- Kanalizační řád stokové sítě města Úvaly (2018);
- Provozní řád ČOV Úvaly (2012).

Jelikož je pro bližší popis procesu potřeba odborné technické vzdělání, bude v této práci pouze stručně zahrnut, a to především za účelem kompletního pochopení procesu.

Začneme tím, že město Úvaly nedisponuje vlastním zdrojem pitné vody. Stěžejním dodavatelem pitné vody pro město Úvaly je společnost PVK, a.s. a zbytek, který činí asi 3 % z celkového objemu dodávané vody, je zajišťován společností VODOS, s. r. o. Převážná část města Úvaly je zásobována přes dva vodojemy Rohožník a Úvaly - Jih. V roce 2018 organizace začala provozovat úvalský skupinový přivaděč, který je určen pro zásobování svazku obcí „Úvalsko“. Tímto přivaděčem je přiváděna pitná voda z vodárny Káraný až do města Úvaly. Pro dodávku pitné vody je zásadní zajistit její potřebnou kvalitu dle vyhlášky č. 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody, ve znění pozdějších předpisů. Laboratorní rozbory pitné vody se provádí na základě plánu kontrol jakosti vody jednou měsíčně, akreditovanou laboratoří Říčany. (3)

Odpadní voda produkovaná ve městě Úvaly je odváděna veřejnou kanalizací na ČOV Úvaly. Zde dochází k náročnému mechanicko-biologickému čistícímu procesu, jehož výsledkem je vyčištěná odpadní voda, která je z ČOV vypouštěna do vodního toku Výmola (tzv. recipient) (3). Při čištění odpadní vody vzniká stabilizovaný kal, který je odpadem ve smyslu zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů, a musí s ním být tak nakládáno. Laboratorní rozborů odpadní vody se provádí na přítoku a na odtoku z ČOV jednou měsíčně také akreditovanou laboratoří Říčany (3). Pokud nejsou plněny limity znečištění stanovené v povolení k vypouštění odpadních vod, musí provozní technik upravit proces čištění tak, aby byly požadavky povolení plněny. Fyzický dohled nad vodohospodářskou infrastrukturou vykonává technické oddělení, které již bylo zmíněno v předchozí části práce. Tomuto procesu napomáhá centrální automatický dispečink vodovodní sítě, pomocí něhož lze sledovat jednotlivé hodnoty přes systém „WMagic“ přímo z kanceláře budovy správy organizace. V systému jsou evidovány především čerpací stanice, vodojemy a vodoměrné šachty, kde se sleduje průtok vody a další technické parametry.

Pro procesní řízení je potřeba zmínit způsob stanovení výše ceny za vodohospodářské služby poskytované TSMÚ. To se provádí kalkulací vodného a stočného, které ředitelka organizace předkládá statutárnímu zástupci vlastníka, kterým je zastupitelstvo města, jenž cenu pro vodné a stočné schvaluje. Cena pro vodné a stočné je cena věcně usměrňovaná a je regulovaná Ministerstvem financí a Ministerstvem zemědělství.

Vzhledem k tomu, že část vodohospodářské infrastruktury města byla postavena z dotace z Evropských fondů, musí být cena pro vodné a stočné stanovena také v souladu s požadavky poskytovatele dotace (SFŽP).

Každoročně SFŽP zveřejňuje tzv. sociálně únosnou cenu pro vodné a stočné, stanovenou pro jednotlivé kraje. Sociálně únosná hranice pro výdaje na vodné a stočné je definována jako cena pro vodné a stočné (včetně DPH), která představuje 2 % průměrných ročních čistých příjmů domácností s průměrnou specifickou potřebou vody. Cena vodného a stočného ve městě Úvaly je nižší než sociálně únosná cena.

### **Proces vázaný k produktu svoz odpadu**

Registraci a přihlášení ke svozu odpadu a poplatek za nádobu na odpad provádí odběratel na městském úřadě města Úvaly. Tato instituce poté informuje TSMÚ o tom, že byl tento poplatek zaplacen a odběratel je přihlášený ke svozu odpadu. Organizace tedy pouze zajišťují svoz odpadu, přičemž na tuto činnost je poskytována dotace od města Úvaly.

Hlavní odpovědností organizace je zajištění administrativních činností spojených s provozováním svozu odpadu. A to především:

- Evidování a správa dodavatelských i odběratelských smluv;
- Reakce na novelizace a změny legislativy odpadového hospodářství;
- Zajištění evidence odpadů (program EVI 8,5);
- Komunikace s posádkou svozového vozu a péče o svozové vozy.

(zdroj: dokument poskytnutý organizací - Popis pracovního místa: administrativní pracovník).

V současné době výše uvedené činnosti probíhají v organizaci tak, že za jednotlivé okruhy odpovědností zodpovídá více zaměstnanců správy organizace pracujících v jejím sídle. O většinu administrativy se stará hlavní ekonomka (účetní) a k již rozsáhlým kompetencím ředitelky organizace se přidává komunikace s koncovými odběrateli odpadu. Do nedávna byla za tyto činnosti zodpovědná administrativní pracovnice, která však byla propuštěna pro neplnění svých povinností. Následně však bylo zjištěno, že její zkrácený smluvní úvazek a kapacita nebyly efektivně využívány. Od té doby však pro tuto pozici chybí zaměstnanec, který by odpovídal zejména za komunikaci s koncovými odběrateli odpadu, jimiž jsou například spalovny, skládky, třídírny či překladiště, tedy ti odběratelé, kteří zajišťují finální zpracování odpadu (likvidaci, recyklaci, atp.). Tato situace je přítěží zejména pro ředitelku organizace., jejíž pracovní kapacita je potřebná zejména v rámci chodu celé organizace.

K podmínkám, bez kterých provozování činnosti svozu odpadu není možné, patří minimální smluvní vztah s odborným dozorem svozu odpadu, tedy osoby zapsané v živnostenském rejstříku (4). Jelikož s touto osobou organizace v nedávné době tento potřebný smluvní vztah podepsala, je nyní možné dále rozvíjet a optimalizovat procesy potřebné pro tuto činnost. Prvním krokem této optimalizace bylo nedávné pořízení sběrného dvora, který organizace koupila z dotace od města a jehož provoz má být zahájen v květnu 2020. Pro jeho provoz budou najati 2 pracovníci sběrného dvora a je v rámci plánování potřeba zajistit spolupráci se zainteresovanými obcemi, se kterými by se v budoucnu mohla vytvořit provázaná síť sběrných dvorů.

V současné době díky přirozenému přírůstku obyvatel organizace zaznamenává nárůst produkce odpadů. Spolu s tím i úměrně roste počet svozů, kterých v roce 2019 bylo 460, což je značný nárůst například od roku 2017. Tomu musí být přizpůsobena organizace svozů odpadů, která je důležitá pro efektivní zbavení či znovu využití odpadů. Pro usnadnění tohoto procesu vytváří organizace sběrná místa (neboli také separační hnízda), která slouží odběratelům ke snadnému třídění komodit. Roku 2018 došlo k optimalizaci svozů odpadů, a to především z důvodu již uvedeného růstu produkce odpadů, ale také vytíženosti kapacity techniky, kterou organizace disponuje. Z původních 3 dnů, kdy se odpad svážel, se nyní sváží každý den a to dle harmonogramu uvedeného v tabulce 2.

	Lichý týden		Sudý týden	
	Komodita	Počet svozů	Komodita	Počet svozů
Pondělí	SKO + pp	2	plast + papír	2
Úterý	SKO + pp	2	pp	1
Středa	SKO + pp	1+1	BIO	1
Čtvrtek	SKO + pp	1+1	BIO	1
Pátek	SKO + pp	1+1	plast + papír	1+1

Tabulka 2: Týdenní harmonogram svozu odpadů

Zdroj: (3)

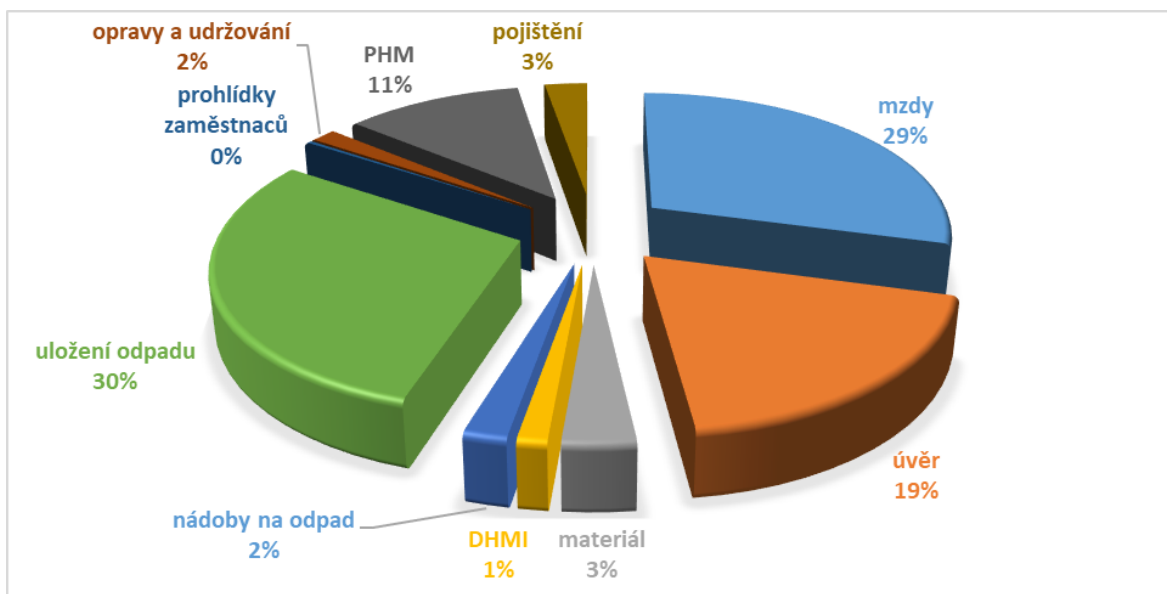
Legenda:

pp – tříděný svoz podle potřeby

SKO – směsný komunální odpad

Mezi koncové dodavatele odpadu patří především skládka v obci Radim, které organizace proplácí faktury za likvidaci směsného komunálního odpadu a bioodpadu a naopak skládka odkupuje tříděné komodity (vyjma plastů), které se dále recyklují a využívají pro jiné účely. Dalšími drobnými výnosy organizace jsou např. odměny za textil (spolupráce se společnostmi zapojenými do charitativních projektů, např. Klokánek) či kovové odpady prodávané sběrnám surovin. Fakturace všech zmíněných odpadů se provádí dle vážních lístků (dokumentů, kde je uvedena váha odpadu), které jsou pak podkladem pro účetnictví a administrativu.

Stejně jako u produktu čisté a špinavé vody je třeba zmínit kalkulaci ceny za svoz odpadu. Zde se jedná o správní poplatek, jehož výši kalkuluje město Úvaly a toto stanovení ceny se řídí Zákonem o odpadech a o změně některých dalších zákonů, č. 185/2001 Sb. Poplatek je pak opět schvalován zastupitelstvem města, stejně jako je tomu u vodného a stočného. V rámci procesního řízení TSMÚ je klíčovým dokumentem rozpočet provozních nákladů na svoz odpadu. Obrázek 6 ukazuje graf provozních nákladů na svoz odpadu za rok 2018.



Obrázek 6: Provozní náklady na činnost svozu odpadu

Zdroj: (3)

Pro manažerské řízení organizace je také důležitý postup stanovení rozpočtu, který, z důvodu právní formy, musí být schválen zřizovatelem organizace. Postup je následující:

- organizace předloží jeho návrh vždy do konce října každého roku;
- návrh se dostává na radu města a pokud je schválen, je za finální schválení zodpovědné veřejné zastupitelstvo města.

Město Úvaly na základě takto schváleného rozpočtu poskytuje organizaci příspěvky na provozování doplňkových činností (3).

## 2.3 Zásadní chyby ve vedení TSMÚ

### 2.3.1 Samotné zřízení organizace

#### Sepsání zřizovací listiny

V návaznosti na nastíněnou situaci při zřizování organizace (v podkapitole 2.1 Technické služby města Úvaly, p. o.) se nejdříve zaměříme na chyby, které nastaly ještě před samotným zřízením TSMÚ. K faktu, že byly technické služby zřízeny dříve než se plánovalo, se přidává skutečnost, že došlo k chybné formulaci při sepisování zřizovací listiny. Z té mají vyplývat povinnosti zřízené organizace a také jsou v nich vymezená pravidla pro její fungování. Došlo zde přitom k záměně pouhého jednoho slova. Původně sepsaná listina uváděla, že majetek organizace, za který by za normálních okolností platila nájem, je „ve výpůjčce“ či též „ve výprosu“ města Úvaly. Dle podmínky uvedené v zákoně o dani z příjmu platí pro typ příspěvkové organizace technické služby fakt, že

pokud má majetek „ve výpůjčce“, je jako jediný typ těchto organizací povinna vykazovat daňový prospěch. Toto slovní spojení bylo tedy daňově nevýhodné, jelikož všechny majetek organizace podléhal dani. Zmíněný daňový prospěch může plátce daně uplatnit, avšak v maximální výši 100 000 Kč ročně. Je-li tento prospěch vyšší, je plátce povinen odvést do státní pokladny daň z příjmu. (5). Následná daň, která má být odvedena, je vypočítávána z odborného odhadu výše nákladů, které by organizace vynaložila do pronájmu tohoto majetku, a to tak, že do výpočtu je zahrnut veškerý majetek organizace (například budova), který je v jejím užívání a za normálních okolností se za něj platí nájemné. Důsledkem této, na první pohled, nepodstatné formulace byl vznik daňové povinnosti organizace a odvádění daně z příjmu, a to ve výši cca 350 tis. Kč. K nápravě této situace došlo v průběhu roku 2017, kdy spolu s rozšířením činností organizace došlo i k aktualizaci a opravě této formulace, a to za přítomnosti právního dohledu. (3) Veškerý majetek byl převeden „do svěření“, čímž byla organizace zbavena daňové povinnosti a nedocházelo ke zbytečným nákladům.

### **Metodický pokyn**

Mimo zřizovací listinu existuje pro regulaci fungování příspěvkové organizace další dokument, který řeší vztah mezi zřizovatelem organizace (v našem případě je jím město Úvaly) a samotnou organizací. Tento dokument se nazývá Metodický pokyn, respektive Metodika účtování příspěvkových organizací. Je především zapotřebí, aby ze strany zřizovatele docházelo k udávání směru řízení organizace a také k pravidelným kontrolám dodržování směrnic a jejich rozsahu. Součástí je také stanovení postupů účtování. Tento dokument mají všechny příspěvkové organizace, které jsou zřízené krajem, avšak při zřizování TSMÚ k vydání tohoto pokynu ze strany města nedošlo. To především ze začátku způsobilo nedostatečnou znalost managementu a zaměstnanců, jakým směrem by se měla organizace ubírat a jak by mělo vypadat její procesní řízení. Pochybením zodpovědných orgánů se již před zřízením organizace objevily tyto zmíněné problémy, které následně bývalá ředitelka nebyla schopna dostatečně zabezpečit, ba naopak, v prvních letech fungování se objevily problémy další.

### **2.3.2 Chyby v řízení způsobené bývalou ředitelkou**

Tato podkapitola se věnuje analýze chyb, ke kterým došlo v období řízení organizace bývalou ředitelkou. Všechny popsané problémy byly tedy převážně způsobené v letech 2016 a 2017, potažmo i v roce 2018. Ze všech chyb, které byly provedeny, jsou v této kapitole uvedeny ty nejzásadnější, díky kterým se hospodářský výsledek organizace v těchto letech pohyboval v záporných hodnotách.

### **Smlouva o dodávce pitné vody a odvádění odpadních vod**

Navážeme na proces sepsání smlouvy o dodávce pitné vody a odvádění odpadních vod (dále jen „smlouva“), který jsme popsali v kapitole 2.2.4 Detailní popis hlavních procesů. Tato smlouva je stěžejní pro celý systém dodávání pitné vody a odvádění vody odpadní. Z tohoto důvodu je zapotřebí, aby byla správně formulována a nebyly

v ní nejasnosti, kterých by mohli odběratelé zneužít, například hledáním skulin ve vyplývajících právech a povinnostech. Je třeba uvést, že je dodávka pitné vody regulována mnoha právními předpisy. Některá ustanovení obsažená ve smlouvě sestavené bývalou ředitelkou byla v rozporu s podmínkami, které z těchto předpisů vyplývají. Pro přehlednost je užitečné popsat tyto odchylky detailně dle odstavců tak, jak jsou sepsány v samotné smlouvě. Jejich nynější platné znění je možné najít v příloze 1 této práce (pro tyto účely není třeba přikládat celou smlouvu, ale pouze ty stránky, na kterých se nachází analyzované odstavce), či též na webu organizace. Níže jsou uvedeny ty nejzásadnější:

- Odstavec 2. ÚVODNÍ USTANOVENÍ
  - Dle informací uvedených ve smlouvě bylo možné, aby byla smlouva uzavírána s osobami, které nemají vlastnické právo k připojené nemovitosti (např. nájemníky). V tomto případě je však téměř nemožné uplatnit právní nárok na vymáhání pohledávek za platbu vodného a stočného. Tato část byla upravena zcela v souladu se zákonem tak, že smlouva musí být vždy uzavírána s vlastníkem (případně všemi vlastníky) připojené nemovitosti (jak pozemku, tak stavby), aby v případě prodlení s placením mohla být pohledávka organizací vymáhána právě na vlastníkovi (3)
- Odstavec 6. ZPŮSOB FAKTURACE A PLATEB VODNÉHO A STOČNÉHO
  - V odstavci pojednávajícím o způsobech platby došlo k neuvedení informace, že je dle zákona nutné účtovat úrok z prodlení v případě, že došlo k prodlení s placením vodného a stočného. Informace byla do smlouvy dodána.
- Odstavec 9. UZAVŘENÍ, ZMĚNA A UKONČENÍ SMLOUVY
  - Dodavatel (tedy TSMÚ) si v případě potřeby vyhrazuje právo na změnu smlouvy. Na základě tohoto práva byla ve smlouvě uvedena tato věta: *„Odběratel má právo změny smlouvy dle všeobecných obchodních podmínek odmítnout ve lhůtě 1 měsíc po doručení, a pokud tak neučiní, má se za to, že změnu smlouvy akceptuje.“* (3) Je však zcela zřejmé, že pokud s těmito podmínkami odběratel nesouhlasí, smlouva nemůže být mezi oběma stranami uzavřena. Tuto část bylo třeba také patřičně upravit (viz příloha 1).



Strany sjednávají, že dodavatel může tyto všeobecné obchodní podmínky změnit v souladu s občanským zákonem, a to tak, že znění těchto obchodních podmínek vyšší na webových stránkách dodavatele a doručí odběrateli na adresu k doručování. Již z popsání chyby v odstavci 9 je zřejmé, že smlouva se pro bližší informace odkazuje na interní Všeobecné obchodní podmínky organizace. Také v tomto dokumentu byl uveden nespočet špatně formulovaných informací. Tou nejzásadnější byla ta, že odběrateli musí být za každých podmínek umožněn odběr vody (například přistavením cisterny), a to i v případě, že je odběratel neplatičem vodného a stočného a byla mu z tohoto důvodu zastavena dodávka pitné vody. Toto absurdní tvrzení pouze přispělo ke zvýšení pohledávek za odběrateli, tedy k situaci, kdy byla pitná voda dodávána neplatičům bez ohledu na škody a zvýšené náklady, které tím organizaci vznikly.

Kromě takto špatně formulované smlouvy docházelo k tolerancím porušování zákona ze strany odběratelů. Jako příklady si uvedme odpočet stočného bez osazení podružného vodoměru a vypouštění odpadních vod do kanalizace bez uzavřené smlouvy, což způsobilo organizaci výrazné finanční ztráty, dále odvádění srážkových vod do splaškové kanalizace, což způsobilo výrazné navýšení přítékajícího množství vody na ČOV k čištění, tudíž i navýšení provozních nákladů ČOV, kombinace odběru vody ze studny s odběrem z veřejného vodovodu bez uvedení této skutečnosti do smlouvy, což ve výsledku znamená neplacení stočného za vodu odebranou ze studny. Přitom platí, že v případě připojení nemovitosti dle smlouvy pouze na vodovod, fakturace probíhá výhradně na základě údajů změřených vodoměrem na vodovodní přípojce z vodovodu. Pokud lidé odpadní vodu nevypouští do kanalizace, musí být schopni prokázat, jak s odpadními vodami nakládají. V případě, že mají žumpu, musí být vodotěsná a nesmí mít přepad do kanalizace. To je ovšem v mnoha případech porušeno.

Pokud upustíme od vztahu s odběrateli, také u smluv s právními subjekty a externími dodavateli docházelo k pochybením. U těchto smluv platilo, že pokud sám dodavatel neposlal návrh její formulace a obsahu, přestože za její formulaci byla odpovědná organizace, došlo ve většině případů k nesprávnému provedení. Ideálním příkladem této situace je smlouva uzavřená se společností VHS Benešov, která odebírá od TSMÚ pitnou vodu v množství dle smlouvy měřeném vodoměry osazenými na předávacích místech – které však na dvou předávacích místech vůbec nebyly, a fakturace tak probíhala (v rozporu se smlouvou) na základě odečtů vodoměrů ve všech nemovitostech, které vodu odebíraly. Tím vznikly organizaci významné finanční škody způsobené ztrátami vody ve vodovodní síti na cestě k odběratelům, které místo VHS Benešov hradila organizace. Toto zásadní pochybení bylo v současnosti napraveno osazením dvou chybějících vodoměrů a přepracováním textu smlouvy.

Také smlouva uzavřená s externím zaměstnancem na provozování kanalizace, která je sepsána s mnoha chybami, a na základě které byly vypláceny vícepráce v rozporu se smlouvou, způsobila organizaci nemalé škody.

## Chybné sestavení manažerských nástrojů

V roce 2016, 2017 i 2018 se objevila chyba, která má pro procesní a manažerské řízení asi největší dopad. Jde o chybu, která byla způsobena především již zmíněnou nekomunikací mezi odděleními. Častokrát tak docházelo k nesmyslnému přiřazování výše nákladů k činnostem, a to ve dvou klíčových manažerských nástrojích:

- V návrhu rozpočtu
- V kalkulaci vodného a stočného

K popisovanému chybnému přiřazení nákladů došlo u položky nájmu infrastrukturního majetku. Jak víme, za vodohospodářskou infrastrukturu organizace platí roční nájemné, a to ve fixní výši. V uvedených letech město Úvaly požadovalo za tento nájem poplatek ve výši 9 mil. Kč. Můžeme říci, že v případě kalkulace vodného a stočného se ředitelka řídila pravidlem „náklady přiřazují tak, abych se dostala na výši požadovaného poplatku za vodu“. Tímto vznikla situace, kterou lze vyčíst z obrázku 7.

Náklady pro výpočet ceny pro stočné				
Řádek	Nákladové položky	Měrná jedn.	VODNÉ kalkulace 2017	STOČNÉ kalkulace 2017
1	2	3	4	5
<b>1.</b>	<b>Materiál</b>	<b>Kč</b>	<b>4 090 000,00</b>	<b>830 000,00</b>
1.1	surová voda podzemní a povrchová	Kč	0,00	0,00
1.2	pitná voda převzatá, odpadní voda předaná	Kč	3 800 000,00	400 000,00
1.3	- chemikálie	Kč	40 000,00	140 000,00
1.4	- ostatní materiál	Kč	250 000,00	290 000,00
<b>2.</b>	<b>Energie</b>	<b>Kč</b>	<b>120 000,00</b>	<b>1 170 000,00</b>
2.1	- elektrická energie	Kč	97 000,00	1 050 000,00
2.2	- ostatní energie (plyn, pevná a kapalná)	Kč	23 000,00	120 000,00
<b>3.</b>	<b>Mzdy</b>	<b>Kč</b>	<b>1 175 000,00</b>	<b>830 000,00</b>
3.1	- přímé mzdy	Kč	805 000,00	630 000,00
3.2	- ostatní osobní náklady	Kč	370 000,00	200 000,00
<b>4.</b>	<b>Ostatní přímé náklady</b>	<b>Kč</b>	<b>2 574 000,00</b>	<b>6 285 000,00</b>
4.1	- odpisy a prostředky obnovy infr. majetku	Kč	0,00	0,00
4.2	- opravy infrastrukturního majetku	Kč	380 000,00	345 000,00
4.3	- nájem infrastrukturního majetku	Kč	1 894 000,00	5 490 000,00
4.4	prostředky obnovy infrastrukturního majetku	Kč	300 000,00	450 000,00

Obrázek 7: Chybně přiřazené náklady na nájem infrastrukturního majetku

Zdroj: Kalkulace VaK 2017

Namísto 9 mil. Kč se v kalkulaci objevila výše nájmu 7,384 mil. Kč.

O to více nepochopitelný je fakt, že v sestaveném návrhu rozpočtu se objevila odlišná výše tohoto nákladu, a to 8,150 mil. Kč. Problémem však nebylo jen to, že k tomuto stanovení došlo, ale i to, že rada města a následně i veřejné zastupitelstvo, takto sestavený rozpočet schválila. Jelikož nájem infrastruktury tvoří více než třetinu celkové výše nákladů, lze toto považovat za hrubou chybu v manažerském řízení. Pro tyto roky tedy byla odběratelům pitné vody účtována cena neodpovídající realitě. Ke zjištění

této skutečnosti dospěla až současná ředitelka, která následně musela upravit oba nástroje, tím pádem i stanovit nové ceny za vodné a stočné, které jsou zveřejněné v ceníku umístěném na webu organizace.

### **Požadavky na informační systém HELIOS Orange**

Tento problém nastal, kdy se z důvodu neefektivnosti předchozího informačního systému (dále jen „systém“) Gordic bývalá ředitelka v roce 2017 rozhodla pro používání jiného systému. Na základě vyhraného konkurzu na projekt Výzva 28, získala organizace dotaci, která jim umožnila přejít na uživatelsky pohodlnější systém HELIOS Orange. Tento na první pohled velký krok vpřed se však nyní ukazuje jako jeden ze spíše chybných. Jak vyplývá z již provedené analýzy, sepisování smluv a kladení důrazu na velmi podstatné detaily nebyly silnou stránkou bývalé ředitelky. Při sepisování smlouvy, která obsahovala především specifikace modulů systému, za které bude organizace platit, a především je pak používat pro její efektivnější řízení, opět došlo k pochybení. Tyto moduly byly specifikovány pouze na obecné rovině. Tyto moduly si nejprve uvedme:

- Modul Smlouvy VaK
- Modul Fakturace smluv VaK
- Modul Pokladna
- Modul Účetnictví
- Modul Evidence pošty

Jak je popsáno v podkapitole 2.2.4 Detailní popis hlavních procesů a její části Proces poskytování produktu čisté a špinavé vody, toto nedostatečné popsání požadavků organizace na systém způsobilo, že lze v modulu Smlouvy VaK zaznamenat pouze obecné informace o uzavřených smlouvách. A nejen to. 2 moduly související s činností VaK jsou nesprávně nastavené a nezohledňují důležité pasáže uvedené v zákonech. Takto nakonfigurovaný systém v pořizovací ceně téměř 1,5 mil. Kč je tedy náročné správně používat a organizace prozatím nemá právo řádně specifikovat lepší fungování tohoto systému a větší nároky na něj.

## **2.4 Řízení organizace současným managementem**

Výše popsané chyby, které se díky provázanosti entit manažerského řízení promítly téměř ve všech nástrojích řízení, způsobily velké problémy organizaci. Zejména pak velké ztráty peněžních prostředků, ale také špatné vztahy mezi jednotlivými úseky, dodavateli a ostatními externími subjekty spolupracujícími s organizací. Tato kapitola se zabývá opatřeními, která probíhají od nástupu nové ředitelky (tedy od září roku 2018) až po současnost.

## 2.4.1 Opatření potřebná k napravení chyb z minulých let

Období řízení organizace novou ředitelkou přineslo především lepší přístup a kooperaci s dodavateli, zavedení pravidelných a otevřených porad se zaměstnanci všech úseků a také dalších subjektů v okolí organizace, které jsou podstatné pro její chod. Jedná se zejména o zastupitelstvo města, starostu a místostarostu, jejichž rozhodnutí mají silný vliv na manažerské nástroje TSMÚ, a jak bylo zmíněno, také na výši poskytovaných peněžních prostředků na rok v podobě příspěvků, na kterých je organizace, jako jedna z forem neziskových organizací, závislá. Tímto dochází k mnoha nápravám, a to v mnohých případech jen díky tomu, že má současná ředitelka jasné povědomí o tom, jak se činnosti provozují. Právě komunikace mezi odděleními je pro manažerské řízení vůbec nejdůležitější. Důležitou součástí těchto náprav byla i úprava smluv s dodavateli organizace, a to hlavně z právního hlediska.

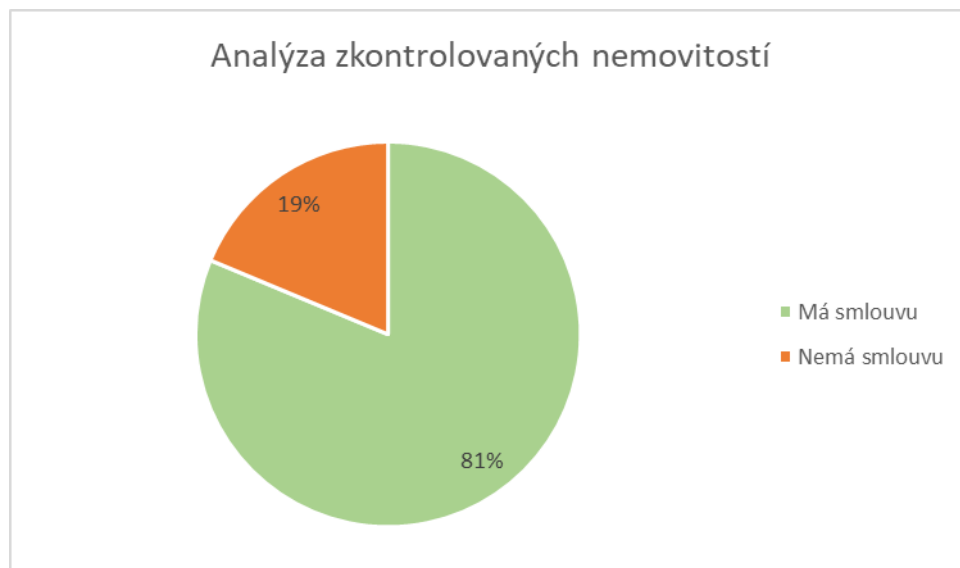
### Provozování VaK

Zásadní procesní chyby bývalé paní ředitelky a zejména výše zanalyzovaná a chybně sepsaná smlouva, spolu s všeobecnými obchodními podmínkami, způsobila organizaci nemalé finanční ztráty. Jako nejzávažnější důvody, jejichž důsledkem je i přetrvávající problematické procesní řízení, můžeme uvést tyto:

- Souběžná platnost smluv špatně formulovaných a nových, čímž dochází k nerovnému vztahu s odběrateli;
- Evidence smluv pouze v papírové podobě, částečně ve špatně nakonfigurovaném informačním systému HELIOS Orange;
- Přetrvávající snaha odběratelů o zachování tolerance jejich nezákonného jednání;
- Některé smlouvy uzavřené s osobou, která není vlastníkem připojené nemovitosti;
- Chybějící informace o připojené nemovitosti ve smlouvách, jako například počet připojených osob;
- Nepořádek ve vedení smluv díky opotřebování šanonů, nesnadná manipulace při potřebě dohledání bližších informací;
- Poměrně velký počet nemovitostí, jež s organizací nemají uzavřenou smlouvu.
- Vysoké ztráty na vodovodní síti způsobené problematickou fakturací vody předané;
- Střet zájmů způsobený přetrvávajícím smluvním vztahem s osobou vykonávající funkci radního města.

V současné době jsou zaváděna opatření, pomocí kterých by se měly tyto problémy postupem času vyřešit. Těmi jsou:

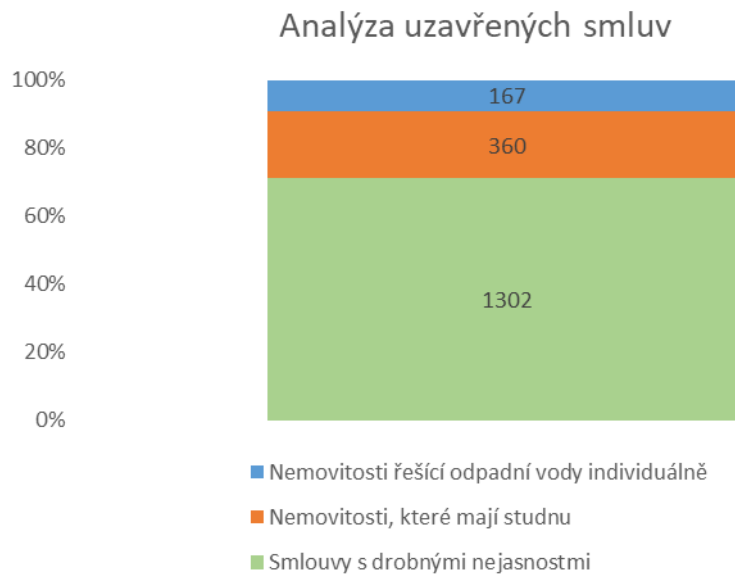
- Detailní, jmenovitá kontrola existence odběratelských smluv provedená autorem práce na základě mapy města Úvaly a evidence všech nemovitostí ve městě. Takto provedená však nebyla organizací povolena ke zveřejnění. Následně probíhá kontrola vlastníků nemovitostí s výpisem z katastru nemovitostí. Tato kontrola byla provedena ve formě evidence do tabulkového editoru MS Excel. Z analýzy vyplynula důležitá fakta o smlouvách, především:
  - Z celkových 2250 zkontrolovaných nemovitostí bylo zjištěno, že 421 z nich nemá uzavřenou smlouvu. Tuto skutečnost graficky zobrazuje obrázek 8.



Obrázek 8: Analýza zkontrolovaných nemovitostí

Zdroj: Vlastní zpracování autora

- U nemovitostí, které mají uzavřenou smlouvu, bylo nutné zanalyzovat jejich napojení na veřejnou infrastrukturu. Tuto analýzu graficky zobrazuje obrázek 9.



Obrázek 9: Analýza uzavřených smluv

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Z analýzy celkových 1829 uzavřených smluv vyplynulo, že je potřeba každou smlouvu detailně projít a zjistit, zda jsou odběratelé připojeni na veřejnou síť tak, jak uvádějí. Díky ochraně osobních údajů tato provedená analýza nemůže být zveřejněna jako výstup této práce. Důležité je však především zjistit, zda domácnosti, které jsou připojeny pouze na vodovodní síť, zajišťují zneškodňování odpadních vod v souladu se zákonem. Tato kontrola je proveditelná požádáním odběratele o doložení potvrzení o vyvážení odpadních vod či povolení domovní ČOV. U smluv, které jsou v pořádku, ale s drobnými nejasnostmi může být náprava provedena na základě telefonické dohody, či pozváním vlastníka nemovitosti do budovy správy organizace.

Zároveň byla organizací řešena možnost přiřazení naskenované smlouvy ke každé z částečně evidovaných smluv v modulu systému Smlouvy VaK a byl pozván technik z dodavatelské firmy, který zaměstnancům ukázal možnosti práce s tímto systémem.

- Na základě této nové evidence proběhlo několik zpětných doučtování vodného/stočného, a to za období až 3 let, kdy odběratel odebíral/vypouštěl vodu prostřednictvím veřejné infrastruktury bez vědomí organizace, tudíž bez placení vodného a stočného.
- Průběžné kontaktování osob, které nejasně či lživě uvedli informace vyplňované ve smlouvě, jež je třeba uvádět na základě reálného stavu připojení, a to jak v případě odebírání vody z vodovodu, tak odvádění odpadních vod do kanalizace. Toto řešení je zajišťováno především odborným zástupcem provozovatele a zaměstnankyní fakturace VaK ve spolupráci s ředitelkou organizace.

Stále však toto kontaktování probíhá namátkově, nikoli na základě nedávno provedené analýzy smluv.

Dále bylo obchůzkami a monitorováním práce zaměstnanců v terénu zjištěno, že dochází k neplnění pracovních povinností některých členů úseku VaK.

Jedná se především o provozní techniky, kteří jsou zodpovědní za technický provoz vodovodní infrastruktury a její stav. Z důvodu jejich disponování se služebním vozem, bylo nutné zabudovat systém GPS, pomocí kterého je možné sledovat pohyb nejenom tohoto vozidla. Bylo zjištěno, že tento vůz je využíván i pro jiné, než pracovní účely. Tím samozřejmě dochází k zbytečným nákladům na spotřebu pohonných hmot a dalších, s provozem vozidla spojených, nákladů. Systém GPS pak nejvíce usnadňuje práci asistentce ředitelky, která má na starosti evidenci služebních automobilů a vozů, kterými organizace disponuje. Pro efektivnější kontrolu plnění pracovních povinností byl namísto obchůzek a pozorování z vozu zaveden také kamerový systém na stěžejních pracovních místech všech úseků ve městě Úvaly, jehož správa je možná přímo z kanceláře ředitelky v budově správy TSMÚ. Na ostatních pracovních místech ve městě v současné době však není možnost jakékoli kontroly plnění pracovních povinností.

Dále zmíníme také smlouvy uzavřené s dodavateli, které jsou v současné době opravovány a současně s nimi je zlepšována i komunikace se společnostmi, které s organizací spolupracují.

## 3 Relevantní teorie

Tato kapitola je zaměřená na rešerši relevantních pramenů, kterou bylo nutné provést pro veškerá témata, která jsou obsažena v části analýzy současné situace organizace. Její součástí je použitá citovaná literatura, která pomáhá čtenáři více porozumět dané problematice a shrnuje především tyto oblasti:

- Právní formu analyzované organizace – příspěvková organizace
- Provozování činnosti VaK
- Nastínění fungování odpadového hospodářství a jeho budoucnosti
- Práce s náklady a jejich řízení
- Procesy a jejich modelování
- Management a jeho úloha

### 3.1 Pojem příspěvková organizace

Příspěvkovou organizaci (dále jen PO) považujeme za právnickou osobu, jejíž řízení probíhá na základě určitých právních úprav. Tou základní je zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, č. 250/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Ten určuje především pravidla pro sestavování rozpočtů, poskytování dotací a také obecná pravidla pro hospodaření územních samosprávných celků, které mohou tyto organizace zakládat. Těmi jsou především obce, města a kraje. Tyto celky, zřídí-li PO, nazýváme zřizovateli PO. Tento zákon také obsahuje další základní právní rámce, které jsou pro PO důležité. Těmi jsou:

- všechny náležitosti pro zřízení, popřípadě pak slučování, rozdělení či zrušení PO
- pravidla pro finanční hospodaření a nakládání s peněžními fondy, které PO musí vytvářet, tzn. fondy:
  - rezervní
  - investiční
  - odměn
  - kulturních a sociálních potřeb
- vztahy mající dopad na hospodaření PO a majetek zřizovatele, jejichž pravidla též podléhají tomuto zákonu

Pro správný chod PO jsou podstatné i další právní předpisy. Mezi nejdůležitější zákony patří:



- zákon o obcích, č. 128/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů, který usměrňuje pravomoci zastupitelstva a rady zřizovatele, jenž má povinnost se na fungování PO podílet
- zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, č. 320/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, který zajišťuje kontrolu správného využívání veřejných prostředků, se kterými PO nakládá
- zákon o účetnictví, č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, ale především pak vyhláška č. 410/2009 Sb., která na tento zákon navazuje a provádí ustanovení pro vybrané účetní jednotky,
- zákony daňové soustavy České Republiky, především pak zákon o daních z příjmů, č. 586/1992 Sb., zákon o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů; vyhláška č. 410/2009 Sb.

Kromě výše vyjmenovaných zákonů se pak PO řídí vnitřními předpisy, kterými je podrobováno její řízení, a to na základě jejího hlavního účelu a činnosti, pro které byla zřízena. Typickými PO jsou:

- školy a školská zařízení
- zdravotnická zařízení
- technické služby
- organizace sociálního charakteru
- pro správu a údržbu hřbitovů, apod. (6)

### **3.1.1 Zřízení PO**

Veškeré PO jsou zřizovány především za účelem poskytování služeb pro občany územních samosprávných celků, přičemž zastupitelstvo celků musí rozhodnout o tom, zda jsou tyto služby pro občany či pro samotný celek prospěšné. Vzhledem k faktu, že jsou PO neziskovými organizacemi, tedy jejich výnosy jsou ve stejné či menší výši, než náklady, rozhoduje se také o výši poskytovaného příspěvku na poskytování služeb. Tímto příspěvkem má být dorovnán zmíněný rozdíl mezi výnosy a náklady PO. Mezi další základní rozhodování patří to o finančním hospodaření z rozpočtu celku a o užívání jeho majetku .

Pro zřízení PO je stěžejním základním dokumentem, tzv. zřizovací listina, jejíž podoba musí být v souladu se zákonem a dalšími povinnostmi a zájmy celku. Dokument musí obsahovat:

- Název zřizovatele PO;
- Název, sídlo a identifikační číslo PO;
- Vymezení hlavního účelu, kdy je podstatné popsat smysl činnosti na obecné rovině, spolu s legislativou, kterou na činnosti musí řídit;
- Určení statutárního orgánu a jeho vystupování jménem PO, kterým je zpravidla ředitel/ředitelka PO, kterou do funkce jmenuje orgán příslušného celku;
- Vymezení tzv. svěřeného majetku, jehož vlastníkem je zřizovatel PO a organizace jeho pomocí zajišťuje vlastní chod, a dále pak práva jeho využívání;
- Vymezení doplňkových činností, jejichž průběh nesmí omezovat plnění hlavního účelu PO (7).

### 3.1.2 Hospodaření PO

Pro hospodaření PO je důležité, že tyto organizace hospodaří pouze s majetkem zřizovatele, který je vymezený v sepsané zřizovací listině. Dále ho také pro zřizovatele nabývá. Ten má právo pro nabytí majetku vyžadovat od PO předchozí písemný souhlas. Zákon vyčleňuje podmínky pro nabytí, a to pouze toho majetku, který je potřebný k výkonu činnosti, za jejímž účelem byla PO zřízena. Existuje několik způsobů tohoto nabytí:

- Pomocí bezúplatného převodu od zřizovatele
- Darem, spolu s požadovaným písemným souhlasem
- Děděním, přičemž platí, že bez písemného souhlasu zřizovatele, je PO povinna dědictví odmítnout
- Jiným způsobem, o němž rozhodne zřizovatel

Situace funguje i opačným způsobem. Pokud PO nabyde majetek pomocí bezúplatného převodu od zřizovatele a tento majetek shledá dále nepotřebným pro plnění výkonu své činnosti, je povinna odeslat písemnou nabídku zpět zřizovateli, kterému tímto majetek nabízí bezúplatně převést do jeho vlastnictví zpět. Pouze v případě nepřijetí této nabídky, je organizace oprávněna převést tento majetek do vlastnictví jiné osoby. Pravidla tohoto vlastnictví však opět určuje zřizovatel PO. Dojde-li ke zrušení PO, nejen majetek, ale i práva a závazky organizace přechází na zřizovatele. V případě rozdělení je pak rozhodováno, v jakém rozsahu majetek s dalším uvedeným přechází na novou či přejímající PO. Poslední možností je sloučení či splynutí PO, ke kterému však může dojít pouze u PO, jejichž zřizovatelem je stejný subjekt.

Pro finanční hospodaření PO pak sestavuje rozpočet a střednědobý rozpočet, jehož finanční podobu opět schvaluje její zřizovatel. Rozpočet obsahuje plán výnosů a nákladů na rok, pro který byl rozpočet sestaven. Tento rok je rokem kalendářním.

Střednědobý výhled rozpočtu je obsahově stejný, jako rozpočet, je však sestavován pro minimálně 2 roky, které následují po roce, pro který je rozpočet sestaven. Pro své hospodaření PO využívá:

- Peněžních prostředků nabytých vlastní činností a které přijala z rozpočtu svého zřizovatele;
- Prostředků z vlastních fondů, peněžitých darů od právnických i fyzických osob;
- Dotací na úhradu provozních výdajů z rozpočtu EU dalších dotací řízených mezinárodními smlouvami.

Tyto prostředky jsou ke spotřebě do konce daného roku a je-li tomu naopak, dochází k jejich převodu do rezervního fondu, kde se můžou v budoucnu využít, ale pouze pro stanovené účely. Důležitým zdrojem financování je také příspěvek na provoz od zřizovatele. Dochází-li k tvorbě zisku PO pomocí doplňkové činnosti, musí být tento zisk využit pouze ve prospěch své hlavní činnosti, pokud zřizovatel nepovolí jinak. (8)

## **3.2 Provozování infrastruktury vodovodů a kanalizací**

Obecná ustanovení a vztahy související s rozvojem, výstavbou a provozem vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu (dále jen VaK), respektive ve veřejném zájmu, upravuje zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů. Zákon nezahrnuje pravidla pro vodovody sloužící k rozvodu jiné vody, než pitné, ani oddílné kanalizace, kterými se odvádí srážkové a povrchové vody. Infrastrukturou, ke které není připojen žádný odběratel, se zákon též nezaobírá.

### **3.2.1 Základní pojmy a podmínky pro provozování VaK**

#### **Vodovod**

Samostatný soubor staveb a zařízení, mezi které se řadí vodovodní řady, vodárenské objekty, a to především stavby pro jímání a odběr povrchové či podzemní vody. Vodovod, stejně jako kanalizace, je považován za vodní dílo.

#### **Kanalizace**

Provozně samostatný soubor staveb a zařízení od kanalizačních stok, přes kanalizační objekty, čistírny odpadních vod po stavby sloužící k čištění vod před vypuštěním do kanalizace. Zákon rozlišuje dva typy vod:

- Srážková
- Odpadní

Ty mohou být odváděny buď společně – ze srážkové vody se stává voda odpadní okamžikem vypuštění do kanalizace, či každá zvlášť. Pokud se jedná o druhý uvedený způsob, dochází k tomu rozdílnými kanalizacemi.

### **Přípojky**

Nejsou považovány za vodní dílo. Rozdělujeme je analogicky na:

- Vodovodní
  - Je samostatnou stavbou chápanou jako část potrubí od vodovodního řadu po vodoměr.
- Kanalizační
  - Je samostatnou stavbou chápanou jako část potrubí od vyústění vnitřní kanalizace po zaústění do stokové sítě.

Obecně musí docházet ke správnému provedení obou přípojek, aby nedocházelo jak k znečištění pitné vody, tak, v případě vody odpadní, ke zmenšení průtočného profilu stoky. Vlastníkem jedné či druhé přípojky je odběratel (vysvětlení níže), který ji pořizuje na vlastní náklady.

### **Provozování vodovodů a kanalizací**

Tímto pojmem se rozumí souhrn činností určených k zajištění dodávky pitné vody či odvádění a čištění odpadních vod. Jde především o:

- Technologické postupy při úpravě a dopravě pitné vody
- Dodržování veškerých řádů, dokumentací a měření spojených s touto činností
- Dohled nad schopností provozovat činnost a přípravu podkladů pro výpočet ceny vodného a stočného

### **Provozovatel**

Provozovatelem je osoba, jež provozuje vodovod nebo kanalizaci a má k této činnosti povolení vydané krajským úřadem.

### **Odběratel**

Odběratelem je pouze vlastník pozemku či připojené stavby na vodovod či kanalizaci, nestanoví-li se jinak.

### **Vodné a stočné**

- Právem vlastníka vodovodu je požadovat úplatu za dodávku pitné vody a službu s jejím dodáním spojenou, tzv. *vodné*, pokud není smlouvou určen provozovatel jako ten, kterému se vodné platí. Toto právo vzniká v momentě,

kdy dojde ke vtoku vody do potrubí napojeného přímo za vodoměrem. Není-li osazen vodoměr, pak jde o vtok do vnitřního uzávěru připojeného pozemku, či stavby.

- Právem vlastníka kanalizace je požadovat úplatu za odvádění odpadních vod a službu spojenou s čištěním či zneškodňováním odpadních vod jiným způsobem, tzv. *stočné*, pokud není smlouvou určen provozovatel jako ten, kterému se vodné platí. Právo vzniká vtokem odpadních vod do kanalizace.

Obě tyto úplaty jsou ve dvou formách, a to jednosložkové a dvousložkové. První zmíněná forma je vypočítána jako součin ceny stanovené cenovými předpisy a množstvím odebrané vody či vypouštěním odpadních vod a srážkových vod dle paragrafů zákona. Dvousložková obsahuje jednosložkovou formu a navíc pevnou složku, která je stanovena v závislosti na kapacitě vodoměru profilu přípojky či ročního množství odebrané vody. Tuto pevnou složku stanovuje prováděcí právní předpis. Zákon pro placení vodného a stočného stanovuje výjimky, na které se povinnost platit nevztahuje.

**Smlouva o dodávce pitné vody a odvádění odpadní vody** uzavírána s vlastníkem pozemku či připojené stavby na vodovod či kanalizaci, musí obsahovat nejméně:

- Předmět smlouvy
- Smluvní strany
- Vlastníka a provozovatele VaK
- Vlastníka přípojky a připojené stavby nebo pozemku
- Počet trvale připojených osob
- Stanovení podmínek dodávky a odvádění vod a další podstatné technické parametry
- Způsob stanovení ceny a jejího vyhlášení
- Způsob fakturace a způsob plateb

### **Odborný zástupce provozovatele**

Je jedna z osob určená zákonem, která je způsobilá k provozování vodovodu nebo kanalizace, a to tím, že splňuje kvalifikaci odpovídající požadavkům provozování této činnosti, pro které se vydává povolení krajským úřadem. Úroveň vzdělání odborného zástupce je:

- 1) Střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru (či jemu příbuzném) a s nejméně 4 roky praxe v něm, a to pro případ, že trvale užívajících fyzických osob je nejvýše 5 000;
- 2) Vysokoškolské vzdělání, kdy je absolvován akreditovaný studijní program v tomto oboru. Zde se očekává 2 roky praxe a jedná se o případ, kdy je počet trvale užívajících fyzických osob nad 5 000.

Tato fyzická osoba pak odpovídá za provozování vodovodů nebo kanalizací a je ve smluvním vztahu s provozovatelem.

### **Jakost vody**

Zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů, zvláště jeho 2 paragrafy (13 a 14) uvádí požadavky na jakost vody. Tyto požadavky platí pro 3 typy vod:

- Surová – tedy voda z povrchových či podzemních vodních zdrojů, která je určena pro úpravu na vodu pitnou. Ta musí splňovat v místě odběru před její úpravou stanovené požadavky na její jakost.
- Pitná – voda dodávaná odběratelům vodovodem, jež musí splňovat požadavky zdravotní nezávadnosti, a to dle právního předpisu § 3 odst. 1 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně souvisejících předpisů, ve znění pozdějších předpisů.
- Odpadní – i pro tu je stanovena nejvyšší přípustná míra znečištění vody vypouštěné do kanalizace, spolu s jejím přípustným množstvím.

Kontrola jakosti vody se provádí pomocí odběrů vzorků a jejich rozborů. Jejich četnost a požadavky na rozbor vzorků stanovuje prováděcí právní předpis.

### **Přestupky**

Jsou vymezeny zákonem, a to jak pro vlastníka či provozovatele vodovodu nebo kanalizace, tak pro odběratele, ať už fyzické či právnické osoby.

Vlastník se dopouští přestupku v případě, že:

- Nezajistí provozování vodovodu nebo kanalizace, které má být plynulé a bezpečné;
- Neumožňuje připojit se na vodovod či kanalizaci;
- Nemá schválený kanalizační řád kanalizace na základě rozhodnutí vodoprávního úřadu;
- Nevyhoví žádosti odběratele na předložení výpočtu ceny pro vodné a stočné.

Provozovatel se dopouští přestupku v případě, že:

- Nepředá obci seznam ukazatelů jakosti vody, které byly zjištěny rozbory vody či odebírá-li k úpravě na vodu pitnou tu povrchovou, respektive podzemní vodu, jejíž jakost nesplňuje stanovené požadavky;
- Řádně nesdělí odběrateli přerušení či omezení dodávky vody či odvádění těch odpadních, a to v zákonem stanovené lhůtě;
- Nezajistí-li odběry vzorků odpadní vody.

Odběratel se dopouští přestupku v případě, že:

- Neposkytne potřebnou spolupráci provozovateli k odečtu vodoměru či jeho výměně nebo také neoznámí závady v měření provozovateli;
- Propojí vodovod pro veřejnou potřebu i s jeho přípojkami s jiným zdrojem vody;
- Vypouští do kanalizace ty odpadní vody, jejichž limit převyšuje stanovenou míru znečištění a jejich množství;
- Vypouští do kanalizace odpadní vody přes septik či čistírnu odpadních vod, je-li ukončena čistírnou odpadních vod.

Za jakékoli spáchání přestupku hrozí vyjmenovaným osobám uložení pokuty v řádech tisíců, sta tisíců, i milionů Kč. Krom výše uvedených zákon stanovuje i mnohé další přestupky. (9)

### **3.2.2 Kalkulace vodného a stočného**

Způsob kalkulace vodného a stočného udává prováděcí vyhláška Ministerstva zemědělství č. 428/2001 Sb., která provádí zákon č. 274/2001 Sb. Přesný výpočet jejich ceny je prováděn na jeden kalendářní rok, a to dle cenových předpisů uvedených v přílohách č. 19 a 19a této vyhlášky. Výpočet se pak provádí pro:

- Odběratele;
- Vlastníky vodovodů provozně související;
- Vlastníky kanalizací provozně související pro předanou pitnou a převzatou odpadní vodu.

Dále při výpočtu ceny pitné vody předané a odpadní vody převzaté dochází k výpočtu jednotkových nákladů na zdroje pitné, respektive nákladů na čištění odpadních vod a s tím spojené přepravy. Pro 3 zmíněné subjekty se následně provádí porovnání výpočtu s její dosaženou skutečností, a to za pomoci členění nákladových položek s jejich obsahem a v rozsahu údajů stanovených v dalších přílohách zákona. Zpracovatel kalkulace uvádí veškeré skutečné náklady spojené s provozováním VaK pro veřejnou

potřebu, a to v jednotlivých nákladových položkách. Tyto náklady nesmí být přenášeny na jiné činnosti vykonávané vlastníkem či provozovatelem těchto vodovodů a kanalizací. V poslední řadě se do kalkulace zahrnují prostředky na jejich obnovu.

### **3.3 Odpadové hospodářství**

Tato podkapitola se zabývá především tématem nakládání s odpady. Pravidla jsou pro tuto činnost uvedena ve vyhlášce Ministerstva životního prostředí č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady. Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů definuje pojem odpad jako každou movitou věc, jíž se osoba zbavuje či k tomu má úmysl nebo povinnost a to tím způsobem, že ji předá k využití či odstranění ve smyslu zákona o odpadech nebo ji předá osobě, která je oprávněna ke sběru či výkupu odpadů, nehledě na to, zda se jedná o bezúplatný či úplatný převod. Odpad může osoba odstranit i sama. (10)

#### **3.3.1 Komunální odpad a obce**

Právě obce jsou odpovědné za nakládání s odpady. Součástí toho je povinnost ustanovení pravidel pro likvidaci směsného a nebezpečného odpadu a jak se budou určité komodity jako plast, papír a sklo třídit. Důležité je také rozhodnutí o tom, zda se budou rostlinné odpady třídit či kompostovat. Za tuto službu obec pak může zvolit jeden z mnoha existujících poplatků za komunální odpad. Vůbec nejčastěji se pak využívá obecně závazná vyhláška, pomocí které se stanoví poplatek za komunální odpad a to výpočtem ceny za nádobu na směsný odpad, jež závisí na její velikosti a též na frekvenci svážení. Důsledkem je větší motivace domácností k tomu se snažit více třídit a tím pádem nevytvářet takové množství směsného odpadu. Oproti tomuto způsobu se dá využít i druhý, a to ten, že se s pomocí zákona č. 565/1990 Sb., České národní rady o místních poplatcích stanoví sazba pro jednotlivého obyvatele za určité období. Jde o administrativně snadnější způsob, který ovšem motivační efekt snížení množství odpadu nepřináší.

Důležitým faktorem pro nakládání s odpadem je příprava zákazu skládkování recyklovatelných a využitelných odpadů, a to od roku 2024. Konsekvencí tohoto zákazu je především zvyšování poplatku za uložení směsného odpadu skládkováním, což doprovází fakt, že dojde i ke zvýšení nákladů obcí na likvidaci domovního odpadu. Budoucnost je tedy směřována ke kladení důrazu na třídění odpadu, čemuž se obce musejí promptně přizpůsobit. (11)

#### **3.3.2 Nakládání s čistírenskými kaly**

Čistírenský kal je biologicky rozložitelným odpadem, který je dán ustanovením § 32 zákona o odpadech. Jedná se o kal z čistíren odpadních vod, k jehož likvidaci a dalšímu využití jsou dány vyhláškou č. 437/2016 Sb. určité cesty. Dle dřívější platné legislativy byla stanovena povinnost aplikovat pouze upravené kaly, kdy se hledělo i na nutriční potřeby rostlin. Touto aplikací nesměla být ovlivněna kvalita zemědělské půdy a kvalita



povrchových a podzemních vod. Přímé využití čistírenských kalů bylo legislativou značně znemožněno. Od 1. ledna 2020 však došlo k úpravě legislativních rámců s tím, že již bude možné ukládat na zemědělské půdě kal kategorie I, stanovený přílohou 4 vyhlášky, což má zajistit nejen splnění kvalitativních parametrů, ale i provedení opakovaného ověření účinnosti hygienizace kalů pro provozované ČOV. Nastávají však i situace, kdy dochází, i přes projití procesu anaerobní stabilizace kalu, kdy jsou překročeny limity na prvky a sloučeniny, které kal může obsahovat. Díky špatnému kalovému hospodářství nastavenému historickým požadavkům, není možné splňovat požadavky pro ověření účinnosti hygienizace. Jedinou, do budoucna udržitelnou, možností je zajištění trvalé hygienizace kalu bez rizika jeho další kontaminace. V současné době se připravuje mnoho projektů, pro které je nyní nejlepší využití cesty likvidace kalu nejprve redukcí jeho sušením a jeho další energetické či materiálové využití. Další cestou, tou nákladnější, je vždy spalování kalu ve spalovnách jako odpadu. Spodní hranicí ceny této cesty jsou 2000 Kč na tunu odpadu. (12)

### **3.3.3 Plán odpadového hospodářství ČR**

Plán odpadového hospodářství ČR (dále jen POH ČR) je nástrojem pro řízení odpadového hospodářství České republiky, který představuje plán nakládání s odpady na území ČR a plán realizace jeho dlouhodobé strategie. Nejnovějším POH ČR je ten z roku 2014 schválený vládou ČR, který je platný pro období let 2015 – 2024. Jednoznačnou prioritou v rámci této strategie je předcházení vzniku odpadů a zvýšení recyklace a materiálového využití odpadů, součástí POH je proto i Program předcházení vzniku odpadů. Mezi dalšími cíli strategie jsou:

- Minimalizace nepříznivých účinků vzniku odpadů a nakládání s nimi s ohledem na lidské zdraví a životní prostředí;
- Důraz na udržitelnost a zapojení se do evropské „recyklační společnosti“;
- Použití odpadů jako primárních zdrojů
- Nutnost koordinace sítě zařízení k odpadovému nakládání v rámci regionů

Na úrovni jednotlivých krajů je POH ČR určujícím dokumentem pro tvorbu plánů odpadového hospodářství. Kraje pak musí do 18 měsíců od schválení určujícího dokumentu zpracovat své vlastní plány. Tento dokument se pak nazývá Plán odpadového hospodářství krajů, který je plánem na jimi spravovaném území v horizontu minimálně deseti let.

Plnění nařízení vlády je pak vyhodnocováno Ministerstvem životního prostředí, a to v hodnotící zprávě o plnění cílů Plánu odpadového hospodářství, která je sestavována vždy pro dvouleté období. (13) (14)

### 3.4 Práce s náklady a jejich efektivní řízení

Práce s náklady a jejich efektivní řízení jsou pro všechny typy podniků či organizací, které provádějí svou činnost v různých odvětvích, velmi podstatnou součástí pro jejich fungování. Jde především o nutnost propojenosti a integrace v těchto jednotlivých stěžejních oblastech podnikového řízení:

- procesní, činnostní nebo produktová oblast, kdy jsou náklady přiřazovány přímo k procesům, činnostem či konkrétním produktům;
- provozní rozpočtoví útvarů;
- kalkulace.

Na základě zmíněných oblastí v prvním bodu, lze pro řízení nákladů využívat jednotlivé přístupy.

Pro činnostní oblast platí využití přístupu Activity Based Management, který si zakládá na tom, že ke každé, předem stanovené, klíčové činnosti lze přiřadit náklady s ní spojené. To se o opaku nákladů (tedy výnosech) říci nedá. Využitím tohoto přístupu následně dochází především k integraci dvou stránek činnosti, technické a finanční, jejichž provázanost je velmi důležité zkoordinovat.

Pokud jde o přiřazování nákladů k produktu, platí zde opačné tvrzení, než u činnostní oblasti, a to tak, že u produktů můžeme jednoznačně určit výnosy, avšak náklady nikoliv, především pak díky jejich stále častějšímu přiřazování k více počtu položek/entit v podniku. Z tohoto důvodu lze pracovat v této oblasti s veličinou příspěvku na úhradu za produkt, který ukazuje, jaký výnos organizaci určitý produkt přináší.

Obecně lze říci, že je při práci s náklady nezbytné, aby byly přiřazovány všem entitám, u nichž je jejich přiřazení možné. Zmíněnými entitami podniku, respektive organizace jsou především:

- Produkty
- Útvary
- Činnosti
- Procesy
- Zdroje

Je zřejmé, že s náklady, zejména s jejich výší, lze pracovat a zároveň je ovlivňovat lépe než výnosy, které jsou dány spíše vnějšími vlivy trhu či legislativních změn, které je organizace schopná regulovat pouze do určité míry. (15)

### 3.4.1 Členění nákladů a provozní rozpočtnictví

Pro řízení podniku, resp. organizace, je užitečné využít manažersky orientované členění nákladů. Toto členění lze rozdělit na dvě další:

- Přímé a nepřímé
- Variabilní a fixní

Obecně platí, že přímé náklady lze snadno stanovit na kalkulační jednotci (na kilogram, metr, kusy a další měrné jednotky), stejně tak jako se výše variabilních nákladů odvíjí na základě rozsahu a výše využitých zdrojů.

Toto dělení je poté vhodné vzájemně zkombinovat, a to do čtyř různých variant, které přehledně shrnuje obrázek 10:

<b>Přímé náklady</b>	Variabilní	Výrobní	přímé materiálové, mzdové a ostatní náklady
	Fixní	Výrobní	jednorázové náklady na nastavení výrobní linky pro konkrétní výrobek (částka nezáleží na počtu vyrobených kusů)
<b>Nepřímé náklady</b>	Variabilní	Výrobní	variabilní složka nákladů na energie spotřebované při výrobním procesu, která se mění s objemem produkce, ale není přímo identifikovatelná ke konkrétnímu výrobku
	Fixní	Výrobní	fixní složka nákladů na energie ve výrobních prostorách; odpisy, pojištění nebo nájemné výrobního zařízení nebo továrny; mzdy výrobních kontrolorů, pokud nejsou jasně identifikovatelné s určitým výrobkem
	Fixní	Nevýrobní	odpisy, pojištění nebo nájemné administrativní budovy; mzdy administrativních pracovníků; náklady na statutární audit

Obrázek 10: Manažerské členění nákladů

Zdroj: (16)

Tyto náklady jsou spojené s každou entitou podniku a následně jsou cenou vlastních zdrojů, které také lze zařadit do 4 hlavních skupin:

- Lidské
- Hmotné
- Nehmotné
- Finanční

Na základě tohoto členění je pak možné provést tzv. útvarové provozní rozpočty.

Do těch se již neřadí pouze náklady, ale i výnosy útvarů, přičemž platí, že ve většině případů jde pouze o zahrnutí nákladů. Důležitou součástí jsou také rozpočty činností či procesů, jež mohou ty útvarové doplňovat nebo je zcela nahrazovat. Pro tvorbu těchto rozpočtů a jejich následné vyhodnocení je podstatné, aby měl sestavující zaměstnanec co největší přehled o dané činnosti či procesu. Kombinací zmíněných rozpočtů pak vzniká souhrnný podnikový rozpočet, který shrnuje veškeré rozpočty sestavené v nižších úrovních podnikové hierarchie. Obecně platí, že by se v rozpočtu měly

objevovat pouze nepřímé náklady, tedy ty, které nejsou spojeny s produkty, ale s vlastnostmi útvarů. Právě ty jsou do určité míry snadno přiřaditelné a je možné s jejich výší počítat jako s neměnnou (alespoň na období, na které je rozpočet sestavován). Tuto výši je pak podstatné stanovit na základě propočtu, nikoliv jakéhokoli odhadu, či podle pocitu. (17)

### **Kontrola plnění rozpočtů**

Principem kontroly plnění rozpočtů je zkoumání a analýza dosaženého stavu s předem sestaveným rozpočtem. Jde o zkoumání tzv. odchylek, které se stává více obtížnějším při delším časovém horizontu, na který je rozpočet sestavován. Dalšími zásadními veličinami, které se analyzují, jsou pak příčina a odpovědnost. Tyto veličiny se porovnávají mezi třemi typy rozpočtů: absolutním, lineárně přepočteným a variantně přepočteným. Odchytkami, které jsou při kontrole plnění podrobovány analýze, jsou odchylky:

- Kvalitativní, které jsou spojeny s cenovým, hodnotovým či mzdového oceněním veličiny;
- Kvantitativní, ty jsou spojovány s věcnou podstatou veličiny a závisí například na množství prodaných výkonů;
- Sortimentální, jež řeší sortimentální složení hodnocených výkonů;
- Z výtěžnosti a úspornosti ekonomických zdrojů, které pro tvorbu výkonů byly použity. (18)

### **3.4.2 Kalkulace nákladů**

Podle Popeska a Papadaki se pro kalkulaci nákladů používají dva přístupy kalkulací, které se liší zejména v zahrnutí nákladů podle účelové souvislosti k výrobku či službě. Přístupy jsou označovány jako:

- Absorpční kalkulace, kdy jsou výrobku či službě alokovány pouze ty náklady, které s nimi úzce nesouvisí, čímž může vzniknout nepřesnost sestavené kalkulace
- Neabsorpční kalkulace, kdy jsou naopak alokovány pouze ty náklady, které s nimi úzce souvisí

Jako nejrozšířenější typ neabsorpční kalkulace lze uvést kalkulaci variabilních nákladů, která využívá tzv. krycího příspěvku, respektive příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Je tedy zřejmé, že tato kalkulace zahrnuje jak náklady variabilní, tak fixní. Obecně řečeno se jedná o náklady spojené s určitým obdobím. Náklady variabilní by měly být kalkulovány na jednotku produkce a fixní pak za celopodnikové činnosti, čímž dochází k nutnosti, aby tyto skupiny nákladů byly uhrazeny příspěvkem na úhradu, které podniku generují jednotlivé výrobky či služby (nedochází k jejich rozpočítávání

na jednotlivé výkony). Zmíněný krycí příspěvek může být jak jednotkový, kdy je definovaný jako rozdíl mezi prodejní cenou produktu či služby a s nimi spojenými variabilními náklady, tak celkový, který je rozdílem celkových výnosů sady výrobků, služeb, či podniku celkově a variabilních nákladů. Obecný postup sestavení této kalkulace můžeme rozdělit do tří fází:

- 1) Fáze 1 - jsou vypočítávány jednotkové příspěvky pro každý výrobek či službu zvlášť
- 2) Fáze 2 – příspěvky stanovené ve fázi 1 jsou sečteny a vzniká celkový krycí příspěvek
- 3) Fáze 3 – od celkového příspěvku jsou poté odečteny celkové fixní náklady, s nimiž do této chvíle kalkulováno nebylo a tím vzniká celkový hospodářský výsledek podniku. (19)

### **3.4.3 Metoda hodinové nákladové sazby**

Metoda hodinové nákladové sazby (dále jen M-HNS) se řadí mezi metody absorpční kalkulace, tedy těch, kde dochází k přiřazování nepřímých nákladů. M-HNS má rozsáhlé využití a její výsledky jsou většinou věrohodné a manažersky využitelné.

Její výhodou je spojení interakce nepřímých nákladů subjektu s jeho využívanou kapacitou. Tímto subjektem může být proces či útvar, avšak její využití může být implementováno i na činnosti, pracoviště nebo pracovníka. Jedná se o rozdělení nepřímých nákladů, které jsou ve většině případů náklady časovými, podle časově vyjádřené kapacity. Důležitou součástí její charakteristiky je to, že dochází k integraci rozpočtů, kapacitních plánů a kalkulačním vyjádřením nákladů.

M-HNS lze vyjádřit pomocí tohoto vzorce:

$$HNS = NN [Kč]/kapacita[h, Nh]$$

Kde NN v čitateli označují nepřímé náklady vyjádřené v korunách a ve jmenovateli je kapacita subjektu vyjádřená v hodinách či normohodinách.

Alternativy této metody jsou podle Zralého tyto:

- A. Položková
- B. Vertikální
- C. Controllingová

V následujícím odstavci jsou tyto jednotlivé alternativy stručně charakterizovány.

#### A. Alternativa položková

Tato alternativa poskytuje podrobnější informace a nákladové struktury. Jde o členění nákladů do detailnějších položek. I přesto, že položková alternativa patří mezi ty náročnější, ale zato zisk je vyšší manažerský užitek vhodný pro vyhodnocování entit, ale také pro plánování. Její součástí je též informace o tom, jak se změny jednotlivých položek promítají do celkové výše HNS.

#### B. Alternativa vertikální

Tato alternativa je též náročnou na sestavení. Pracuje totiž s náklady a kapacitami více zdrojů, které se od sebe většinou významně odlišují. Proto je zapotřebí jejich sledování a průběžné vyhodnocování. Při členění se postupuje dle vertikální hierarchické struktury organizace, tudíž se jako první pracuje v rámci vyššího celku (např. pracoviště) a dále se zkoumají dílčí části HNS, od střediska po tým. Opět poskytuje informace, která jsou stěžejní pro kvalifikovaná rozhodnutí, jedná-li se o například drahá pracoviště.

#### C. Alternativa controllingová

Ze všech vyjmenovaných alternativ je controllingová manažersky nejvíce přínosná, a to především díky tomu, že pracuje jak se skutečnou, tak i s plánovanou hodnotou této metody. Jejím účelem je i určení vlivu faktorů, které rozdíl mezi hodnotami (odchylku) způsobily. Jejím významem je i určení míry vlivu těchto faktorů na výši odchylky. Pro postup při aplikaci se využívají tyto kroky:

- Stanovení určujících faktorů nepřímých nákladů a kapacity;
- Stanovení propočtových koeficientů sloužících určení vlivů jednotlivých faktorů;
- Kontrola reálnosti evidence podstatných veličin;
- Implementování potřebné evidence;
- Stanovení kroků nezbytných pro určování plánových hodnot

Nejvhodnější aplikace této alternativy je za podmínky, kdy přesáhne odchylka mezi plánovanou a skutečnou hodnotou hranici 5 % či je její charakter kolísavý. Naopak není nutné ji aplikovat při nízkých hodnotách HNS či nízkém využití kapacity. (15) (20)

### 3.4.4 Integrita manažerských nástrojů

Výhodou manažerských nástrojů je těsná propojenost mezi nimi. Například provozní rozpočet se váže na kalkulaci, a to především použitím metody HNS. Dále je úzce napojen na další oblasti organizace, a to na:

- Kapacitní plán
- Plán prodeje
- Plán nákladů

Uvedme i zmíněnou metodu HNS, jež se váže na provozní rozpočet, jež určuje výši nákladů pro její výpočet a zároveň kapacitní plán, který využívá plánové kapacity dané kapacitním plánem.

Jako poslední stojí za zmínku kalkulace, která využívá hodnot uvedených v provozním rozpočtu. Jedním z kalkulačních metod je samotná metoda HNS: Hlavním nástrojem kalkulace je pak kalkulační vzorec, který je obrazem dalšího manažerského nástroje, a to procesního schématu. (20)

### 3.5 Procesy a jejich modelování

V kapitole 3.2 Práce s náklady a jejich efektivní řízení byla zmíněna oblast procesní. Například podle Šimonové je procesem činnost každé instituce, která využívá zdroje a jejím cílem je přeměna vstupů na výstupy. Tímto výstupem je většinou produkt, či služba. Je třeba využívat také procesní pohled, jelikož právě jednotlivé procesy na sebe vzájemně působí, případně se i doplňují. Z pohledu managementu kvality je důležité se zaměřit na proces z hlediska jeho přidané hodnoty a zajištění co nejvyšší výkonnosti, efektivnosti a jeho zlepšení na základě objektivního pohledu. Tento přístup pak umožňuje nalézt procesy, které jsou zastíněny funkční organizací a vytvořit z procesů nepřinášejících hodnotu ty, které budou tvořit infrastrukturu a kulturu podniku. Mezi nejdůležitější charakteristiky procesu patří:

- Cíl, který by se měl odvíjet především od strategie a cíle organizace;
- Hranice a vymezení, kdy musí být zajištěna návaznost všech procesů napříč organizační strukturou a jejich jednoznačné vymezení, respektive vymezení činností, kterými je proces určen;
- Zákazník, který má klíčový vliv na stanovení vlastností produktu (který je výstupem procesu) a je nejlepším poskytovatelem zpětné vazby na zlepšení procesu;
- Vlastník, jehož odpovědností je dodržení požadované efektivnosti a kvality procesu a jeho výstupů.

- Zdroje, a to jak lidské, finanční, hmotné či nehmotné, které se však během procesu nespotřebují. (21)

Podle Svozilové je proces sérií z logiky spolu souvisejících činností či úkolů, kdy v případě, že jsou vykonány, vzniká předdefinovaný soubor výsledků. V této souvislosti se většinou zabýváme jejich návrhy, popisy, modely a toky. Při popisu je třeba se zaměřit na sled činností a vztahy mezi nimi, výkonné procesní role a některé parametry, které má proces splňovat, například časové, výkonnostní či kvalitativní.

Z hlediska zlepšování procesů se pak soustředíme také na požadavky, na jejich změny a implementaci. Za zlepšování procesů je považována činnost, kdy obecně dochází k jejich zkoumání, zahrnující odhalování příčin problému, jejich plynulého chodu, produktivity a kvality výstupů. Jde také o eliminaci neproduktivních činností a nákladů. Svozilová také zmiňuje to, že by měl existovat soulad procesů s dalšími elementy podnikových zdrojů. K zajištění maximalizace výkonnosti procesů je zapotřebí optimalizace synchronizace:

- Lidí
- Technologií
- Prostředí

Každý tento element přináší systému své schopnosti a motivaci (lidé), usnadnění a automatizaci jednotlivých kroků (technologie) nebo prvky, které působí na podnik z vnější, jako legislativní podmínky či trh (prostředí). Tato optimalizace je uplatnitelná na všechny typy podniků. (22)

### **3.5.1 Business Process Modeling Notation (BPMN)**

Řepa uvádí standard BPMN jako nástroj pro grafické znázornění firemních procesů, a to za pomoci Business Process Modeling Language (BPML), tedy jazyka, který procesy modeluje a zároveň popisuje. Jazyk je specifikován tak, že všechny modely lze spustit v předurčeném prostředí. Proces popsaný tímto jazykem pak tvoří kód, který je možný převést do reality pomocí technologie. Samotná, pro člověka srozumitelná, notace jazyka je specifikována právě normou BPMN. Tato norma řadí modely do tří skupin:

- Privátní procesy, kterými se rozumí procesy uvnitř organizace
- Veřejné abstraktní procesy, které určují obecnou rovinu privátních procesů se zbytkem světa
- Procesy spolupráce, které dávají interakci mezi tzv. business entitami (např. podniky) specifický rozměr



Základními symboly pro tento druh modelování jsou:

### **Událost**

Tento symbol slouží především k popsání činností tak, jak jdou za sebou, či zobrazit jejich načasování. Jde o jakoukoli událost, která v procesu proběhne. Těmi stěžejními jsou:

- Počáteční, jež je používána pro podnět, kterým proces začíná (například zpráva, pravidlo nebo čas). Její grafickou podobou je prázdné kolečko ohraničené tenkou čarou.
- Koncová, která je považována za výstup procesu. Ta je znázorněna pomocí prázdného kolečka ohraničeného tlustou čarou.

### **Činnost**

Tou se rozumí aktivita vykonávající konkrétní práci v rámci procesu. Dále se pak tyto činnosti dělí na procesy, podprocesy a úlohy. Tou nejzákladnější činností je právě poslední zmíněná úloha, která se znázorňuje zaobleným obdélníkem a uvnitř něj se pak může blíže popsat její další specifikace.

### **Brána**

Tento symbol má opět různé podoby, které v procesu znázorňují určité podmínky v místě, kde se rozdělují či spojují různé cesty – dochází k větvení. Je znázorněna košticí čarou.

### **Toky**

Znázorňují pořadí (tok) jednotlivých objektů procesu. Hlavním typem je tok sekvenční, jež je vyjádřen pomocí šipky, která vyjadřuje následnost mezi zdrojovým a cílovým objektem vždy ve směru jejich pořadí. Další potřebný tok je tok zpráv, jehož vyjádření je stejné jako u toku sekvenčního s rozdílem, že jde o šipku přerušovanou. Tento tok souvisí s dvěma dalšími symboly modelování BPMN, a to:

- Asociací, což je především připojení dokumentu, které jsou využívány činnostmi procesu či k připojení k toku procesu
- Bazény, které se skládají z drah, jejichž účelem je zobrazení jednotlivých účastníků a entit procesu. (23)

### 3.6 Management a jeho úloha

Podle Vebera stojí většina rozhodnutí a odpovědností ve firmách na vedoucích pracovnících. K tomuto dochází tak, že k rozhodnutím management nebere v potaz názory podřízených pracovníků. Právě ti mají mnohem bližší kontakt s koncovými zákazníky a především pak konkrétní informace. Problém existuje i naopak, kdy podřízení nemají představu o podávání návrhů změn a raději je přenechávají vedoucím pracovníkům. Hlavním problémem je především nedostatečná komunikace shora dolů, tzn. informace pracovníkům o záměrech firmy, strategických cílech a aktuálně nejpodstatnějších úkolech k řešení, ale i směrem nahoru, kdy chybí důležité poznatky řadových pracovníků směrem k managementu. Tento problém však má svá řešení:

- Porady, kdy mají pracovníci možnost vyjádřit se k aktuální situaci a dochází k pravidelnosti v informování pracovníků o dosažení konkrétních výsledků;
- Participativní řízení, kdy dochází k větší míře zapojování pracovníků pro dosažení cílů, jehož výsledkem má být sounáležitost pracovníků s firmou.

Pro tato řešení je nezbytné, aby byl zajištěn rozvoj kvalifikovanosti pracovníků, věnována pozornost pracovnímu prostředí a aby byl zvyšován zájem pracovníků o výsledky firmy. (24)

## 4 Návrh řešení

Tato kapitola obsahuje vlastní návrh autora na řešení situace organizace, která byla zanalyzována v předchozí části práce. Bude rozdělena na tři hlavní části:

- Konkrétní návrhy na zlepšení procesů
- Návrh na integrovanou sadu manažersky orientovaných nástrojů
- Obecný návrh, na které další problémy by se organizace měla v budoucnu zaměřit

Obecně můžeme na základě provedené analýzy současné situace o organizaci shrnout tyto závěry:

- Dochází k neexistenci některých procesů, které způsobují neefektivnost v řízení činností svozu odpadu a VaK;
- Organizaci chybí některé manažersky orientované nástroje, které jsou zásadní pro její řízení;
- Organizace se v současné době stále potýká s problémy, jež jsou způsobeny chybami bývalé ředitelky.

### 4.1 Konkrétní návrhy na zlepšení procesů

K odstranění těchto nedostatků je potřeba provést kroky, které povedou ke zlepšení manažerského a procesního řízení. Prvním krokem by mělo být zavedení potřebných procesů do řízení jednotlivých činností. Vycházejme z již vymodelovaných procesů v analýze současné situace a zaměřme se především na tyto procesy, které v organizaci můžeme považovat za stěžejní:

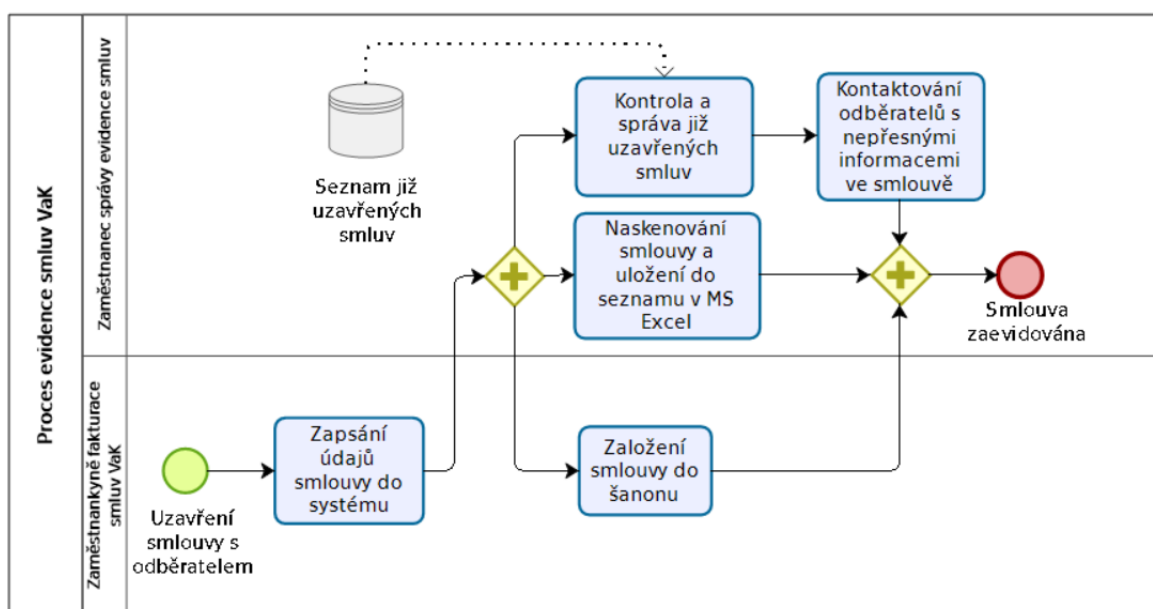
#### 1) Proces evidence smluv VaK

V tomto procesu byla zjištěna nedokonalost v evidenci již uzavřených smluv s odběrateli. Jak ukazuje podkapitola 2.4.1 Opatření potřebná k napravení chyb z minulých let, dochází k souběžné evidenci smluv starých, chybně sestavených, a nových, správně sepsaných.

Proto navrhuji, aby:

- Byly všechny, nově uzavřené smlouvy naskenovány a uloženy do již existující databáze v MS Excel;
- docházelo k průběžným kontrolám, správě, ale i aktualizacím již uzavřených smluv;
- docházelo ke kontaktování odběratelů a požadavkům o upřesnění těchto informací.

Vzhledem k celkovému počtu těchto smluv a podílu smluv, které obsahují nejasné informace je také potřeba, aby byl pro tuto kompetenci najat nový zaměstnanec správy evidence smluv. Tento proces je vymodelován na obrázku 11.

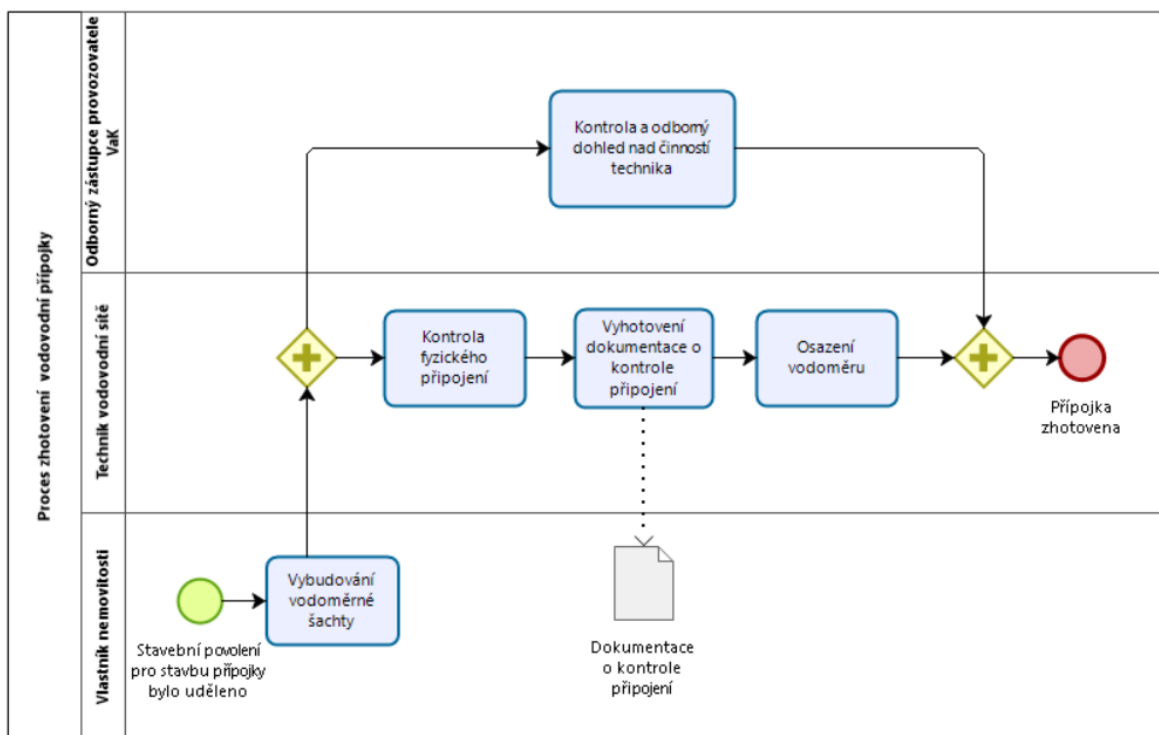


Obrázek 11: Návrh procesu evidence smluv VaK

Zdroj: Vlastní zpracování autora

## 2) Proces zhotovení přípojky

V rámci tohoto procesu lze považovat za nezodpovědné pověřit jako osobu odpovědnou za kontrolu fyzického připojení přípojky pouze techniky vodohospodářské infrastruktury, a to především kvůli zjištění jejich porušování pracovní kázně. Je potřeba mít nad celým procesem kontrolu, kterou by zajišťovala zaměstnankyně odborného dohledu nad činností VaK. Vzhledem k nepravdělnosti a malému počtu nově připojených přípojek, by tato zodpovědnost nijak neměla zatěžovat jiné povinnosti a efektivitu této zaměstnankyně. O procesu si lze udělat představu z obrázku 12.



Obrázek 12: Návrh procesu zhotovení vodovodní přípojky

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Tento návrh analogicky platí pro kanalizační přípojku, jež není osazována vodoměrem.

### 3) Místní šetření připojení odběratelů

Vezmeme-li v potaz počet smluv s odběrateli s tolerancemi k nezákonnému připojení, je třeba, aby byl kladen výrazně větší důraz na fyzické kontroly připojení přímo v připojené nemovitosti. Po zhotovení kanalizační přípojky odpovědným technikem je přípojka zasypávána zeminou. U velkého počtu takto provedených přípojek je evidováno jejich nesprávné připojení, a to z důvodu nezodpovědnosti techniků, kteří řádně neprovedli kontrolu připojení. Připojení těchto přípojek tak lze kontrolovat pomocí kamerových zkoušek přímo uvnitř kanalizační trubky, což je velice časově i nákladově náročné. Opačnou situací je zhotovení vodovodních přípojek, k nimž je snadný fyzický přístup, a to díky vybudované vodoměrné šachtě. Navrhuji tedy, aby tímto způsobem docházelo k pravidelným místním šetřením připojení odběratelů.

### 4) Činnost VaK

Ze situace v organizaci vyplynulo, že plnění pracovních povinností 3 provozních techniků je velmi nezodpovědné a dochází spíše k jejich neplnění. Proto považuji za důležité, aby byl v organizaci k dispozici zaměstnanec, stejně jako je tomu u činnosti veřejně prospěšných prací, který bude vedoucím úseku VaK a bude zodpovědný za přidělování úkolů a činností, které jsou potřebné pro provoz tohoto úseku. Tento vedoucí bude samozřejmě zodpovědný i za výstupy práce svého týmu a jejich případné napravení, pokud by stále docházelo k neplnění povinností techniků.

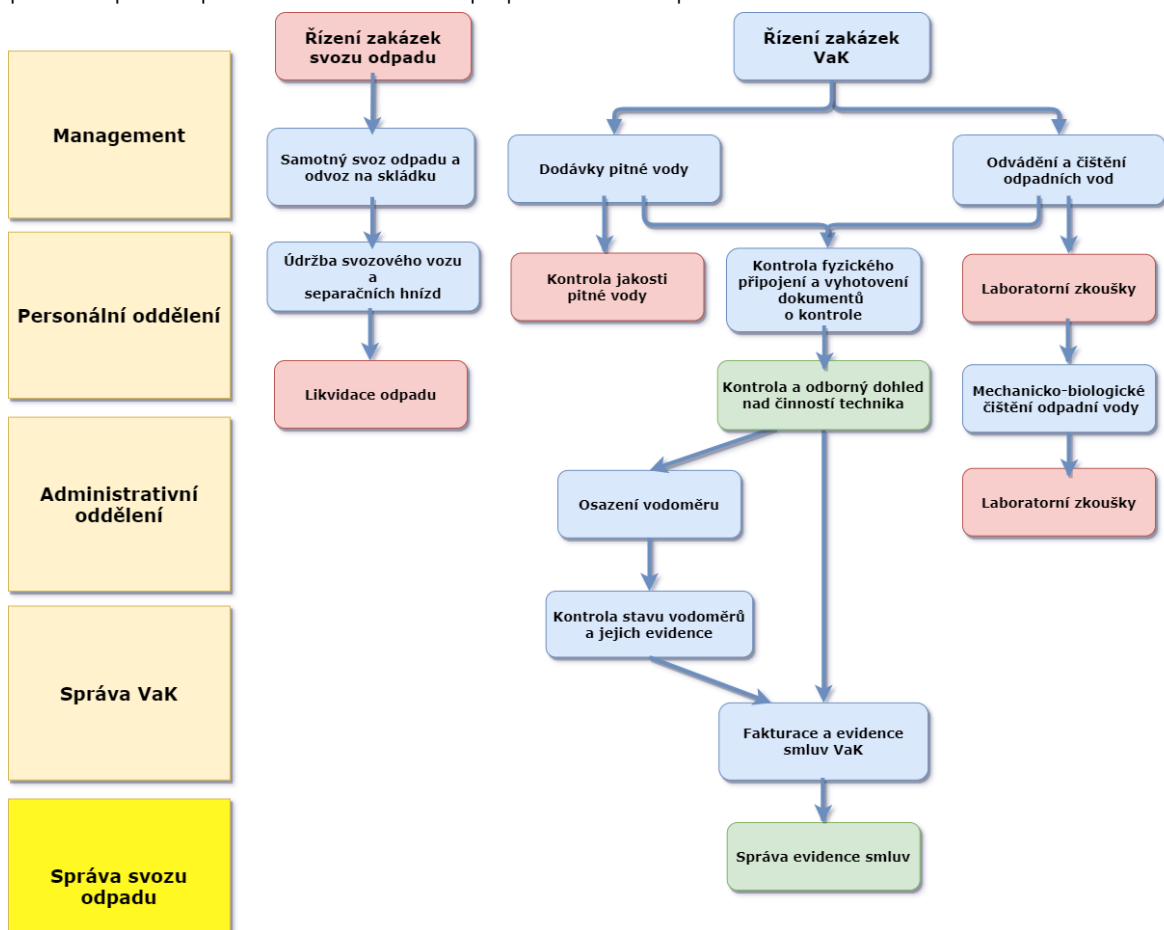
## 5) Proces administrativy svozu odpadu

Na základě provedené analýzy této činnosti bylo zjištěno neefektivní řízení evidence svozu odpadu, kdy dochází k využívání kapacity dvou zaměstnanců pro činnost administrativy odpadového hospodářství. To tvoří zejména negativní dopad na rozsah kompetencí ředitelky organizace, která je tímto zbytečně zatěžována dalšími povinnostmi. Organizace se v současné době také potýká s nedostatkem zaměstnanců a objem práce za který jsou zodpovědní stávající zaměstnanci překračuje jejich disponibilní kapacitu. Z tohoto důvodu navrhuji, pro účely zlepšení řízení činnosti správy odpadů, aby byl pro tuto činnost najat nový zaměstnanec, který ulehčí práci hlavní účetní a především pak ředitelce organizace.

## 4.2 Manažersky orientované nástroje

### Procesní schéma

Po úpravě jednotlivých procesů můžeme logickou posloupností pokračovat dalším krokem, kterým je, za účelem zefektivnění procesního řízení organizace, sestavení procesního schématu, a to v podobě, kterou znázorňuje obrázek 13. Schéma je z důvodu rozsahu práce sestaveno pouze pro produkty, které byly vymezeny pro analýzu v této práci v podkapitole 2.2.4 Detailní popis hlavních procesů.



Obrázek 13: Návrh procesního schématu

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Navržené procesní schéma bylo možné sestavit na základě analýzy činností organizace v podkapitole 2.2 Účel, produkty a činnosti organizace. Lze říci, že schéma zároveň zpřesňuje organizační schéma TSMÚ, jež je uvedeno na obrázku 1.

V procesním schématu jsou pak záměrně vymezeny 4 barvy pro jednotlivé činnosti, a to tímto způsobem:

- Žlutá barva – celopodnikové činnosti, kde návrhem autora práce vzniklo oddělení správy svozu odpadu (vyznačeno výraznější žlutou barvou), které povede ke zefektivnění této činnosti;
- Modrá barva – standardně probíhající činnosti v současném stavu organizace;
- Zelená barva – nově navržené činnosti pro chod organizace;
- Červená barva – pro zvýrazněné činnosti, které jsou součástí procesů jednotlivých produktů a úzce s nimi souvisí, avšak jejich zajištění probíhá pomocí outsourcingu.

### **Manažersky orientovaný provozní rozpočet**

Z důvodu toho, že se organizace v průběhu roku řídí pouze návrhem rozpočtu, který musí být pro příspěvkové organizace sestaven, schvaluje ho město Úvaly a zahrnuje účetní členění nákladů, které je pro procesní řízení neefektivní, navrhuji sestavení manažersky orientovaného provozního rozpočtu a jeho průběžné vyhodnocování. Vyhodnocování bude probíhat vždy na konci každého měsíce. Důvodem jsou především časté zásahy do rozpočtu ze strany místostarosty a starosty města. Nejen proto je důležité, aby byl rozpočet vyhodnocován a byla k dispozici i jeho podoba s manažerským rozdělením nákladů. Navrhovanou podobu ukazuje tabulka 3.

Činnost	Lidský zdroj	Plánovaná využitá kapacita [v %]	Skutečně využitá kapacita [v %]	N-LZ věcně	N-LZ/rok [Kč]	N-HMZ věcně	N-HMZ/rok [Kč]	N-NZ věcně	N-NZ/rok [Kč]	N-nájem/rok [Kč]	N-energie/rok [Kč]	Roční kapacita [h]	Náklady celkem [Kč/rok]	HNS celkem [Kč]
<b>Činnosti produktu svozu odpadu</b>														
Řízení zakázek svozu odpadu	<b>Externí činnost městského úřadu Úvaly</b>													
Samotný svoz a odvoz odpadu na skládku	3 zaměstnanci čtyř svozového auta	70		Platy zaměstnanců, sociální a zdravotní pojištění, ostatní osobní výdaje		úvěr - svozové auto, PHM, oprava a údržba; ochranné pomůcky; prádlo, oděv, obuv; ostatní materiál	1 953 000					3 530		
Údržba svozového vozu a separačních hnízd	3 zaměstnanci čtyř svozového auta	30				Úklidové prostředky	3 000					1 513		
Likvidace odpadu	<b>Nakupovaná služba zajišťovaná skládkou Radim</b>													
<b>Činnosti produktu dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod</b>														
Řízení zakázek VaK	1 zaměstnanec posudků k žádostem o instalaci přípojek	100		Platy zaměstnanců, sociální a zdravotní pojištění, ostatní osobní výdaje		2 počítače, kancelářské potřeby	20 000	Software				841		
	1 zaměstnanec fakturace smluv VaK	50										841		
Správa evidence smluv	1 zaměstnanec správy evidence smluv	100				Počítač, kancelářské potřeby						1 681		
Kontrola fyzického připojení a vyhotovení dokumentů o kontrole	1 provozní technik	10		Platy zaměstnanců, sociální a zdravotní pojištění, ostatní osobní výdaje		Kancelářské potřeby						1 681		
Kontrola a odborný dohled nad činností technika	1 odborný zástupce VaK	10				Počítač, kancelářské potřeby						84		
Osazení vodoměru	2 provozní technici vodohospodářské sítě	10				vodoměry, materiál VaK (hrnky, šoupata, trubky)	400 000					336		
Kontrola stavu vodoměrů a jejich evidence	3 zaměstnanci odečtů vodoměrů	100										5 043		
Fakturace smluv VaK	Zaměstnankyně fakturace smluv VaK	50				Počítač, kancelářské potřeby		Software				841		
Kontrola jakosti pitné vody	<b>Externí služba certifikovanou laboratoří Říčany</b>												43 333	
Laboratorní zkoušky	<b>Externí služba certifikovanou laboratoří Říčany</b>												43 333	
Mechanicko-biologické čištění odpadní vody	1 provozní technik ČOV	100				Chemické látky	140 000					1 681		
Laboratorní zkoušky	<b>Externí služba certifikovanou laboratoří Říčany</b>												43 333	



Celopodnikové činnosti													
Management	Ředitelka	100				Počítač, kancelářské potřeby, kamerový systém	13 333					1 681	
Personální oddělení	Personalistka/asistentka ředitelky	100				Počítač, kancelářské potřeby	13 333					1 681	
Administrativní oddělení	Hlavní účetní; Pomocná účetní	100				2 počítače, kancelářské potřeby	13 333	Software				3 362	
Správa svozu odpadu	1 zaměstnanec administrativy odpadu	100			Platy zaměstnanců, sociální a zdravotní pojištění, ostatní osobní výdaje; školení a vzdělávání	Počítač, kancelářské potřeby	2 000	Software; opravy a udržování; odpisy; ostatní poplatky; poplatky za uložení odpadu	3 716 500	18 000		1 681	
	Odborný dohled nad procesy svozu odpadu	100										1 681	
Správa VaK	Odborný zástupce VaK	90				Počítač, kancelářské potřeby, pick-up do terénu	850 000	Nákup vody; odpisy; oprava a údržba; chlornan; laboratoř	19 400 000	8 360 000		5 295	
	Fakturace smluv VaK	50											
	2 provozní technici vodohospodářské sítě	90											
CELKEM													

Tabulka 3: Návrh provozního rozpočtu

Zdroj: Vlastní zpracování autora

### **Manažersky orientovaná kalkulace**

Z dosavadního průběhu práce vyplynulo, že pro oba analyzované produkty je sestavení kalkulace cen dána legislativním rámcem. Je proto důležité vždy dbát na dodržení stanovení položek, které je potřeba do kalkulace zahrnout. Nicméně problémem v této oblasti, v rámci manažerského řízení organizace, je nedostatečné zahrnutí kalkulací do soustavy sledovaných a pravidelně kontrolovaných manažerských nástrojů. Navrhuji proto, aby kalkulace produktů do této sady nástrojů byla zaimplementována, a to pomocí kalkulačního vzorce s vícestupňovým příspěvkem na úhradu, který zobrazuje tabulka 4. I přesto, že je organizace právní formou příspěvková, je třeba sledovat její hospodářský výsledek. Především činnost VaK je pro organizaci činností doplňkovou a veškerý její možný zisk (přesněji příspěvek na úhradu) je nutné využít pro provozování hlavních činností, mezi něž patří i svoz odpadu. Vznikne-li organizaci zisk, či dojde-li k nevyčerpání plné výše příspěvku od zřizovatele, je nutný jeho návratek či je pak převeden do dalšího roku. Prokáže-li pak organizace jako celek zisk, předkládá se zastupitelstvu města s návrhem na rozdělení do fondů, které organizace musí tvořit.

		Produkt	Pitná voda	Odpadní voda	CELKEM			Produkt	Svoz odpadu	CELKEM				
		Cena [Kč/m <sup>3</sup> ]	56	53	-			Příspěvek zřizovatele [Kč]	5 770 000	-				
		Průměrná spotřeba [m <sup>3</sup> /rok]	265 805	237 874	-			Příjmy ze separace odpadů [Kč]	400 000	-				
		Příspěvek na obnovu sítě VaK	2 660 000	5 490 000	-			Tržby celkem [Kč]	6 170 000	41 671 931				
		Tržby celkem [Kč/rok]	17 475 971	18 025 960	35 501 931									
Činnosti	Roční kapacita [h]	HNS celkem [Kč]	Celkové náklady na 1 m <sup>3</sup> [Kč/rok]	Celkové náklady na činnost [Kč/rok]	Celkové náklady na 1 m <sup>3</sup> [Kč/rok]	Celkové náklady na činnost [Kč/rok]	Činnosti	Roční kapacita [h]	HNS celkem [Kč]	Hodin strávených na činnosti [h]	Celkové náklady na činnost svoz odpadu [Kč/rok]	Celkové náklady na činnost [Kč/rok]	Využitá kapacita [h]	Využitá kapacita [%]
Řízení zakázek VaK	1 681						Samotný svoz a odvoz odpadu na skládku	3 530						
Správa evidence smluv	1 681						Údržba svozového vozu a separačních hnízd	1 513						
Kontrola fyzického připojení a vyhotovení dokumentů o kontrole	1 681						Likvidace odpadu	-						
Kontrola a odborný dohled nad činností technika	84													
Osazení vodoměru	336													
Kontrola stavu vodoměrů a jejich evidence	5 043													
Fakturace smluv VaK	841													
Kontrola jakosti pitné vody	-	-		43 333										
Laboratorní zkoušky	-	-		43 333										
Mechanicko-biologické čištění odpadní vody	1 681													
Laboratorní zkoušky	-	-		43 333										
Náklady na činnosti celkem [Kč/rok]							Náklady na činnosti celkem [Kč/rok]							
PÚ I. na produkt [Kč/rok]			PÚ na 1 m <sup>3</sup> pitné vody	PÚ na 1 m <sup>3</sup> odpadní vody	PÚ II. na produkt [Kč/rok]			PÚ na svoz odpadu						
PÚ I. na činnosti celkem [Kč/rok]			PÚ na činnosti pitné vody	PÚ na činnosti odpadní vody	PÚ II. na činnosti celkem [Kč/rok]			PÚ na činnosti svozu odpadu						
PÚ na všechny produkty celkem [Kč/rok]			Součet všech PÚ na činnosti celkem.											

Celopodnikové činnosti	
Management	Součet celkových nákladů na celopodnikovou činnost Management.
Personální oddělení	Součet celkových nákladů na celopodnikovou činnost Personální oddělení.
Administrativní oddělení	Součet celkových nákladů na celopodnikovou činnost administrativní činnost.
Správa svozu odpadu	Součet celkových nákladů na nově vzniklou celopodnikovou činnost Správa svozu odpadu.
Správa VaK	Součet celkových nákladů na celopodnikovou činnost Správa VaK.
Náklady na činnosti celkem	Celkové náklady na celopodnikové činnosti.
Celkový zisk [v Kč/rok]	Zisk organizace po odečtení nákladů na celopodnikové činnosti od PÚ na všechny produkty celkem.

Tabulka 4: Návrh kalkulačního vzorce

Zdroj: Vlastní zpracování autora

## 4.3 Obecný návrh pro organizaci

Pro řízení všech procesů na obecné rovině navrhuji, aby se organizace v budoucnu zaměřila na tyto oblasti:

- Zefektivnění využití informačního systému Helios, především pak dořešení chybějících funkcí v modelu VaK, který zatím nelze plně využívat a jeho použití by velmi usnadnilo práci všem zaměstnancům úseku VaK;
- Neustálé udržování vztahů se zřizovatelem organizace;
- Zlepšení interní komunikace a provázanosti všech oddělení organizace;
- Zajištění dohledu nad plněním činností terénních zaměstnanců, vykonávajících pracovní povinnosti ve městě a přilehlém okolí.

## 5 Doporučení k implementaci

Cílem této kapitoly je doporučit, jakým způsobem by organizace měla zařadit vlastní návrhy autora do současné situace. K jednotlivým doporučením navrženým v kapitole 4 Návrh řešení budou přiřazeny kroky pro jejich zavedení tak, aby návrhy co nejméně narušovaly normální chod organizace. Kapitulu lze tedy rozdělit na 3 hlavní části doporučení k implementaci:

- Návrhů na zefektivnění jednotlivých procesů;
- Návrhů na implementaci manažersky orientovaných nástrojů;
- Obecných návrhů pro chod organizace

### 5.1 Doporučení k zefektivnění navržených procesů

#### 1) **Proces evidence smluv VaK**

Doporučuji, aby byl k této činnosti najat zaměstnanec na dohodu o provedení práce, jehož odpovědností bude správa evidence smluv VaK v již existující aplikaci v MS Excel provedené v Microsoft Excel. V případě jakýchkoli pochybností o informacích uvedených ve smlouvách bude nutné se poradit s odborným zástupcem nad činností VaK a následně se telefonicky spojit s vlastníkem nemovitosti a požadovat upřesnění informací

o připojení na veřejnou síť. Na základě toho poté může docházet k místním šetřením připojení odběratelů, uvedených v bodu 3), pokud to bude zapotřebí.

#### 2) **Proces zhotovení přípojky**

Doporučuji, aby byl při zhotovování nové přípojky přítomen nejen odpovědný technik, ale i odborný zástupce nad činností VaK, který bude dohlížet na vykonání práce technika, především z důvodu zajištění řádného připojení odběratele, které bude v souladu se stanovenými normami a zákonem. Již bylo zmíněno, že počet nových zhotovení přípojek není velký, tudíž lze předpokládat, že je činnost dohledu pro odborného zástupce kapacitně únosná.

Druhou možnou implementací je pověření vedoucího úseku VaK, který bude zodpovědný za výstupy práce 3 techniků. O implementaci tímto způsobem lze však hlouběji uvažovat, jakmile bude nový zaměstnanec najat.

#### 3) **Místní šetření připojení odběratelů**

Na základě zjištěných skutečností a navrženého způsobu místního šetření je potřeba, aby se odpovědný technik fyzicky dostal k přípojce, jejíž připojení pak dodatečně zkontroluje a zaeviduje aktuální stav. Některá místní šetření již proběhla, ale je zřejmé,

že při absenci pracovníka správy evidence smluv, který by měl být plně zodpovědný za podrobnou kontrolu smluv a následné kontaktování „podezřelého“ – tedy pochybně připojeného odběratele - neefektivně. Dále by měla vyplynout vazba mezi procesem místního šetření připojení odběratelů, procesu evidence smluv VaK a procesu zhotovení přípojky, k níž momentálně dochází velmi neefektivně. Účelem pevné vazby těchto procesů je také to, aby u nově uzavřených smluv s odběrateli a zhotovení přípojky (zejména kanalizační) nedocházelo k zasypání připojení dříve, než proběhne důkladná kontrola tohoto připojení.

#### 4) Činnost VaK

Pro omezení neplnění povinností techniků vodovodní a kanalizační sítě bylo navrženo získání nového zaměstnance – vedoucího úseku VaK. Organizace bohužel není schopná touto činností pověřit interního zaměstnance, je tedy zapotřebí zveřejnění nabídky práce, kterou lze provést několika způsoby:

- Zveřejnění nabídky na webových stránkách organizace;
- Vyvěšení nabídky na nástěnky umístěné v různých částech města;
- Pravidelné hlášení nabídky pomocí místního rozhlasu, kterým město disponuje, atp.

Za důležitou součást tohoto návrhu považuji způsob evidence rozdělení práce a zajištění kvalitního výstupu. Navrhuji, aby byl pro tuto činnost zaveden *Deník činnosti VaK* uvedený tabulkou 5, jehož správcem bude vedoucí úseku VaK. Deník bude k dispozici jak v papírové, tak v elektronické podobě. Jeho účelem bude především evidence činností, které jsou aktuálně zapotřebí provést. Tištěný deník bude k dispozici v budově správy organizace, stejně tak jako je to u zaměstnanců odečtu vodoměrů, kteří si vyvedávají šanony s papírovými protokoly. Za často vykonávané činnosti techniků lze považovat například havárie vody, technická porucha sítě, zajištění odstávky vody, a podobně. Po vykonání činnosti pak vedoucí úseku VaK potvrdí její provedení svým podpisem a představí výstup práce ředitelce organizace.

Datum	Činnost	Odpovědný technik	Nutné provést do	Datum provedení	Úroveň provedení	Podpis vedoucího
8.5.2020	Havárie vody	Josef	9.5.2020	9.5.2020	Nedostačující	

Tabulka 5: Návrh deníku činnosti VaK

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Pro posouzení kvality výstupu práce technika lze využít dvou způsobů kontroly:

- Fyzická kontrola stavu přímo na místě, kde byla práce vykonána
- Dodání fotodokumentace místa vykonání práce technikem. Tuto fotodokumentaci je pak možné evidovat pro zpětnou kontrolu na sdílený pevný disk (S:), který slouží k evidenci stěžejních dokumentů organizace.

#### 5) **Proces administrativy svozu odpadu**

V rámci vlastního návrhu byl doporučen nový zaměstnanec, který by zlepšil chod činností pro produkt svozu odpadu. Navrhuji, aby mezi jeho kompetence patřily tyto zásadní činnosti:

- Administrativa a evidence spojená s touto činností;
- Komunikaci s koncovými odběrateli odpadu;
- Zajišťování dozoru nad nově začínajícím provozováním sběrného dvora, spolu s evidencí množství a složení odpadů, které budou na tento dvůr v budoucnu sváženy.

Veškerá tato činnost pak bude evidována do programu EVI 8,5, který slouží k evidenci odpadů.

## **5.2 Doporučení k zavedení manažersky orientovaných nástrojů**

Procesní schéma

Jak bylo zmíněno, je potřeba sledovat činnosti doplňkové (tedy ty, které jsou prováděny nad rámec hlavního účelu uvedeného ve zřizovací listině) odděleně od činností hlavních. Je proto důležité, aby tyto dvě činnosti byly i graficky odděleny v procesním schématu.

Za řízení zakázek produktu svozu odpadu je považována činnost probíhající na městském úřadě Úvaly, kdy každý odběratel platí roční správní poplatek za svoz odpadu.

Za řízení zakázek VaK jsou pak považovány činnosti potřebné ke zhotovení přípojky odběratele. Těmi jsou:

- Posudky k žádostem o instalaci přípojek
- Uzavření smluv VaK a jejich evidence
- Správa evidence smluv VaK

Po provedení těchto činností již nastává samotná instalace přípojky a v případě vodo-  
vodní přípojky následuje kontrola stavu vodoměrů, na základě níž probíhá fakturace  
vodného a stočného. Takto navržené procesní schéma je dobré implementovat



zejména pro přehlednost organizaci, zejména pro její zaměstnance, kteří budou více seznámeni o tom, jaké procesy v organizaci probíhají.

### **Manažersky orientovaný provozní rozpočet**

Vzhledem k tomu, že rozpočet sestavovaný organizací je sestavován pro útvary, je z jeho návrhu pro rok 2019, jež je zveřejněn na webových stránkách organizace, velice náročné přiřadit takto obecné náklady k jednotlivým činnostem (zejména finanční vyjádření nákladů na lidské zdroje či využitelný časový fond). Proto jsou náklady přiřazeny věcně a finančně u těch činnostech, u kterých bylo možné jejich výši přiřadit alespoň odhadem. Důležitý je však především princip sestavování rozpočtu, jehož podoba obsahuje především tyto stěžejní informace:

- pouze náklady a nikoli výnosy, spolu s jejich věcnou a finanční podobou, spolu s celkovými náklady na každou jmenovanou činnost;
- plánovanou a skutečně využitou kapacitu zaměstnanců (v %) na jednotlivých činnostech, jejichž hodnoty pomáhají především k vyhodnocování rozpočtu
- využitelný časový fond zaměstnance (označený jako roční kapacita v hodinách), který je potřeba pro výpočet hodinové nákladové sazby jednotlivých činností a pro účel názornosti práce byl použit jednotný časový fond pro každého zaměstnance, a to na základě výpočtu v tabulce 6.

<b>Roční časový fond [hod/os]</b>	<b>Dovolená [v hod]</b>	<b>Pauza na oběd [v hod]</b>	<b>Nemocnost [v hod]</b>	<b>Sick days [v hod]</b>	<b>Školení [v hod]</b>	<b>Využitelný časový fond [hod/os/rok]</b>
<b>2125</b>	<b>170</b>	<b>125</b>	<b>85</b>	<b>34</b>	<b>30</b>	<b>1681</b>

*Tabulka 6: Výpočet využitelného časového fondu zaměstnance*

*Zdroj: Vlastní zpracování autora*

Ve skutečnosti však tento fond nemusí být pro každého zaměstnance stejný.

- hodinovou nákladovou sazbu zaměstnance, která udává informaci o tom, kolik stojí organizaci jedna hodina práce jednotlivých zaměstnanců. HNS je možné určit pro jednotlivé celopodnikové činnosti, ovšem jde pouze o informativní údaj. V kalkulaci se totiž od příspěvku na úhradu vždy odečtou celkové roční náklady na tyto činnosti.

Takto sestavený rozpočet může s jeho implementací výrazně pomoci organizaci při jejím hospodaření, a to nejen kvůli většímu přehledu o činnostech, které lze takto manažersky řídit, tak i kvůli potřebě průběžných úprav finančních prostředků, o jejichž výši rozhoduje město Úvaly, jako její zřizovatel.

Doporučuji také, aby byla tato sada nástrojů sledována a byla brána jako integrovaná jednotka, nikoli jako sada, která je rozdělena do tří samostatných částí. Stejně jako

u procesního schématu platí, že by měl být provozní rozpočet sestaven navrženým způsobem pro další činnosti organizace, které nejsou součástí analýzy současného stavu.

### **Manažersky orientovaná kalkulace**

Zavedení popsaného návrhu na implementaci kalkulačního vzorce je posledním zásadním článkem, který doplňuje sadu na sebe navazujících (integrovaných) manažerských nástrojů. Jeho implementací dojde organizace k užitečnému souhrnu svých činností a nákladů na ně, který bude zahrnovat i celopodnikové činnosti a jehož výsledkem je pak plánovaný hospodářský výsledek organizace. Výše tohoto výsledku je pro příspěvkovou organizaci, jako jednu z neziskových organizací, méně podstatný, avšak jejímu zřizovateli ukazuje, jak na tom finančně je a zda se může budoucna spolehnout na další provozování činností, za jejímž účelem byly technické služby zřízeny. Díky různorodosti produktů je třeba každý z nich kalkulovat odděleně. Pro každý z nich byla stanovena kalkulační jednice - pro produkty činnosti VaK 1 m<sup>3</sup>, pro svoz odpadu 1 svoz odpadu. Kalkulaci navrhuji sestavit tímto způsobem:

- pro produkty pitné a odpadní vody bude uvedena jejich cena (v návrhu konkrétně na období druhé poloviny roku 2020, přesněji měsíce května), průměrná spotřeba domácností (v návrhu za rok 2019) a získaný příspěvek na obnovu sítě VaK pro konkrétní rok (v návrhu též za rok 2019);
- na základě těchto položek budou vypočítány tržby celkem. Následně je potřeba stanovit náklady na činnosti spojené s produkty na 1 m<sup>3</sup> zahrnující roční kapacitu činnosti a HNS, dále celkově na činnost, ty pak sečíst a získat příspěvek na úhradu (PÚ) na každý produkt a také celkově na všechny činnosti. PÚ na činnosti celkem;
- ten samý způsob propočtu platí pro produkt svozu odpadu, kdy náklady na jeho provozování musí být plně hrazeny z příspěvku města Úvaly. Dále organizace tvoří tržby ze separace odpadů, které jsou též zahrnuty do tržeb celkem na produkt svozu odpadu. Kalkulační jednicí bude svoz odpadu.
- po získání PÚ na produkt svozu odpadu a celkově na tuto činnost jde sečtením jednotlivých PÚ na činnosti celkem stanovit PÚ na všechny produkty celkem.
- Za závěr kalkulačního vzorce se pak považuje započítání nákladů na celopodnikové činnosti, k jejichž úhradě slouží PÚ na všechny produkty celkem. Vzniklým ukazatelem je pak celkový zisk organizace.

## 5.3 Obecná doporučení implementace návrhů pro organizaci

Zavedení jednotlivých navržených opatření v bodě 4.3 může proběhnout například takto:

- Domluvením pravidelných konzultací a školení zaměstnanců pověřeným odborníkem dodavatele služby systému Helios, který zodpovědným zaměstnancům ukáže veškeré možnosti tohoto informačního systému. Důležitým faktorem je sepsání smlouvy, jež je stále v chybné podobě tak, jak bylo provedeno bývalou ředitelkou. Vše tedy stojí na komunikaci s dodavatelem služby a je třeba dořešit přesné specifikace tohoto systému proto, aby bylo jasné, pro které moduly a služby organizace službu najímá.
- Zajištění dobrých vztahů se zřizovatelem si organizace zajistí lepší podporu v provozování svých činností. K tomu je nezbytné, aby ředitelka organizace co nejlépe komunikovala s příslušnými orgány, které jsou zodpovědné za přidělování a stanovování výše příspěvků organizaci. Je tedy důležité prosazovat kvalitní návrhy na zlepšení procesů (například i těch navržených v této práci) a to na zastupitelstvu a radě města. Zásadní je také komunikace se starostou a místostarostou města Úvaly a společné nalézání řešení vyskytujících se problémů.
- Zlepšení interní komunikace lze zajistit pravidelným konáním společných schůzek a jasné vytyčení aktuální situace a vyzdvižení plánů organizace v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Také motivace zaměstnanců je pro efektivnost práce důležitá a i mimopracovní aktivity, například teambuildingové akce či společná účast na jedné z mnoha společenských událostí města Úvaly, není možné podceňovat.
- Plnění pracovních povinností terénních zaměstnanců je sice z velké části zajištěno nově instalovaným kamerovým systémem, je však jasné, že vědomí zaměstnanců, že jsou tímto způsobem kontrolováni při práci, také není motivující, naopak může mít na jejich psychiku špatný dopad. Navrhují proto, aby bylo zajištěno kontrolování plnění povinností spíše namátkovou osobní kontrolou, a to zejména na místech, kde není zavedení kamer možné (zejména při práci v lesích a dalších veřejně prospěšných pracích zajišťovaných v rámci města).

## 6 Shrnutí a zhodnocení výsledků

Cílem této práce bylo provedení analýzy současné situace v konkrétní příspěvkové organizaci, spolu s provedením potřebné rešerše relevantních zdrojů. Na základě této analýzy pak bylo možné vytvořit vlastní návrh pro zefektivnění procesního a manažerského řízení jednotlivých činností a celé organizace. Pro analýzu byly použity činnost svozu odpadu a provozování VaK, které v současné situaci podléhají nesprávnému procesnímu i manažerskému řízení. Z rešerše zdrojů vyplynulo, že díky své právní formě organizace podléhá velkému množství legislativních omezení a především fakt, že zřizovatel organizace má na její finanční a majetkové hospodaření velký vliv. Lze také vyvodit to, že předchozí řízení organizace bylo plné chybných rozhodnutí, která působí problémy i v současnosti.

Stěžejním výstupem práce je návrh a doporučení k implementaci procesů, jejichž absence, či neefektivní průběh, silně ovlivňuje nesprávný chod jednotlivých úseků organizace. Toto zavedení jednoznačně zefektivní procesní řízení a dojde tak v budoucnu k lepší spolupráci a provázanosti mezi jednotlivými úseky. Pro manažerské řízení organizace byla za pomoci analýzy současné situace zjištěna úplná absence integrované sady manažerských nástrojů. Jejím zavedením doporučeným způsobem dojde k významnému zlepšení řízení hospodaření organizace a bude možné, díky sledování jednotlivých činností namísto útvarů, lépe manažersky řídit chod i dalších procesů stěžejních pro chod organizace. V práci byl doporučen pouze obecný způsob zavedení těchto nástrojů, z důvodu zaměření práce na 3 produkty organizace. Poskytovaných produktů je přitom mnohem více a dosažení číselných výsledků takto sestavených nástrojů by nepřineslo téměř žádnou vypovídající hodnotu. Je potřeba, aby došlo k zavedení ostatních produktů do této sady nástrojů a poté správným číselným vypočtením dojít k závěru o tom, jak se organizaci daří v oblasti finančního zdraví.

Na závěr byla zmíněna obecná doporučení pro organizaci, na která by se organizace měla ve svých strategiích a plánech do budoucna zaměřit. Patří mezi ně například zlepšení informovanosti zaměstnanců celé organizace, zefektivnění zapojení informačního systému a postupné dořešení veškerých chyb, které byly provedeny bývalou ředitelkou organizace. Jako součást doporučení byla především vyzdvížena potřeba neustálé komunikace a udržování kvalitních vztahů se zřizovatelem organizace tak, aby docházelo k dostatečné finanční podpoře organizace, jež se často potýká spíše s její nedostatečnou výší, která je určená pro provoz hlavních činností.

Z výše uvedeného se dostáváme k závěru, že byly zahrnuty všechny úkoly práce, vymezené na jejím samotném začátku, a lze jejich řešení považovat za úspěšné a implementovatelné pro konkrétní příspěvkovou organizaci

# Seznam citované literatury

1. ČESKÁ REPUBLIKA, Nařízení komise (ES) č. 800/2008, příloha 1. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:CS:PDF>.
2. Základní informace. *Technické služby města Úvaly*. [Online] [Citace: 28. Leden 2020.] <http://www.tsuvaly.cz/zakladni-informace/>.
3. Sbírka zákonů České republiky, ČESKO. Zákon č. 274 ze dne 02.08.2001 o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích).
4. Sbírka zákonů České republiky, ČESKO. Zákon č. 455 ze dne 2.11. 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).
5. Sbírka zákonů České republiky, ČESKO. Zákon č. 586 ze dne 20.11.1992 České národní rady o daních z příjmů.
6. Voltnerová Maderová, Karla a Tégl, Petr. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací ÚSC*. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2011. stránky 6-8. ISBN 978-80-7263-664-8.
7. Mockovčiaková, Alena, Morávek, Zdeněk a Prokúpková, Danuše. *Příspěvkové organizace 2012-2013*. Praha: ASPI, 2012. ISBN 978-80-7357-736-0.
8. Sbírka zákonů České republiky, ČESKO. Zákon č. 250 ze dne 07.07.2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
10. Sbírka zákonů České republiky, ČESKO. Zákon č. 185 ze dne 15.05.2001 o odpadech a o změně některých dalších zákonů.
11. *Komunální odpad a obce*. Ing., Kameníčková Olga. 9, Praha: Profi Press, s. r. o., Září 2019, ODPADY Odborný časopis pro nakládání s odpady a životní prostředí, Sv. Ročník XXIX, str. 29. ISSN 1210-4922.
12. *Nakládání s čistírenskými kaly*. Ing., VLASÁK Oldřich. 9, Praha: Profi Press, s. r. o., Září 2019, ODPADY Odborný časopis pro nakládání s odpady a životní prostředí, Sv. Ročník XXIX, str. 31. ISSN 1210-4922.
13. Plán odpadového hospodářství ČR. *Ministerstvo životního prostředí*. [Online] [Citace: 19. Duben 2020.] [https://www.mzp.cz/cz/plan\\_\\_odpadoveho\\_\\_hospodarstvi\\_\\_cr?fbclid=IwAR1ebslnYJgOS8PZfXM9CZQelg76oV52o37XeidsVe40DW8YgAiusOinSyw](https://www.mzp.cz/cz/plan__odpadoveho__hospodarstvi__cr?fbclid=IwAR1ebslnYJgOS8PZfXM9CZQelg76oV52o37XeidsVe40DW8YgAiusOinSyw).
14. Plnění nařízení vlády o Plánu odpadového hospodářství ČR. *Ministerstvo životního prostředí*. [Online] [Citace: 19. Duben 2020.]
15. Zralý, Martin. *Řízení nákladů - Sbírka úloh*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2009. stránky 8-10.
16. *Příklady přímých / nepřímých nákladů v členění na variabilní / fixní & výrobní/nevýrobní [online]*. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-prime-jednicove-naklady/>.
17. Zralý, Martin. *Management a ekonomika podniku: sbírka úloh pro cvičení*. Praha: České vysoké učení technické, 2014. stránky 25-27. ISBN 978-80-01-05460-4.

18. Král, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2012. stránky 311-312. ISBN 978-80-7261-217-8.
19. Popesko, Boris a Papadaki, Šárka. *Moderní metody řízení nákladů, Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. stránky 115-116. ISBN 978-80-247-5773-5.
20. Zralý, Martin. *Studijní opora: Controllingové řízení*. [Prezentace] Praha: MÚVS, 2017.
21. Šimonová, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. stránky 49-51. ISBN 978-80-7395-205-1.
22. Svozilová, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. stránky 14, 19, 25. ISBN 978-80-247-3938-0.
23. Řepa, Václav. *Podnikové procesy, Procesní řízení a modelování, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. stránky 125-133. ISBN 978-80-247-2252-8.
24. Veber, Jaromír a kol. *Management II*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1998. stránky 36-37. ISBN 80-7079-406-2.
25. Zralý, Martin. *Controllingové řízení. Studijní opora*. 2017: MÚVS, Praha.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační schéma TSMÚ platné ke dni 31.12. 2018 .....	7
Obrázek 2: Přehled hlavních činností dle množství věnovaných hodin za rok 2018 .....	8
Obrázek 3: Proces žádosti o zhotovení přípojky .....	14
Obrázek 4: Proces uzavření smlouvy s odběratelem .....	14
Obrázek 5: Proces zhotovení vodovodní přípojky .....	15
Obrázek 6: Provozní náklady na činnost svozu odpadu.....	21
Obrázek 7: Chybně přiřazené náklady na nájem infrastrukturního majetku .....	25
Obrázek 8: Analýza zkontrolovaných nemovitostí .....	28
Obrázek 9: Analýza uzavřených smluv.....	29
Obrázek 10: Manažerské členění nákladů.....	42
Obrázek 11: Návrh procesu evidence smluv VaK.....	51
Obrázek 12: Návrh procesu zhotovení vodovodní přípojky.....	52
Obrázek 13: Návrh procesního schématu.....	53

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Lidské zdroje organizace s přiřazenými kompetencemi.....	12
Tabulka 2: Týdenní harmonogram svozu odpadů .....	20
Tabulka 3: Návrh provozního rozpočtu .....	56
Tabulka 4: Návrh kalkulačního vzorce .....	59
Tabulka 5: Návrh deníku činnosti VaK.....	62
Tabulka 6: Výpočet využitelného časového fondu zaměstnance .....	64



# **Přílohy**

Příloha 1 – Podoba platné smlouvy o dodávce pitné vody a odvádění odpadních vod.

Zdroj: web organizace

## 2. ÚVODNÍ USTANOVENÍ

Předmětem smlouvy je úprava vztahů, práv a povinností mezi dodavatelem a odběratelem při dodávkách pitné vody z vodovodu pro veřejnou potřebu a při odvádění odpadních vod kanalizací pro veřejnou potřebu.

Dodavatel jako provozovatel vodovodu a kanalizace pro veřejnou potřebu byl k uzavírání smluv s odběrateli smluvně pověřen vlastníkem vodovodu a kanalizace pro veřejnou potřebu (dále jen „VaK“), kterým je Město Úvaly. Provozovatel prohlašuje, že je na základě smlouvy o provozu VaK ve městě Úvaly, uzavřené s vlastníkem VaK, oprávněn a povinen ke všem úkonům souvisejícím s provozováním VaK.

Odběratelem je ve smyslu § 2 odst. 6 ZVaK a dále uvedených obchodních podmínek dodávky vody a odkanalizování, vlastník nemovitosti, tj. stavby nebo pozemku připojené na vodovod a/nebo kanalizaci.

Ve věcech neupravených v této smlouvě se vztahují všeobecné obchodní podmínky dodavatele podle § 1751 a následujících občanského zákoníku.

Je-li odběratel spotřebitelem ve smyslu § 1810 a následujících občanského zákoníku, vztahují se na tuto smlouvu obecné podmínky spotřebitelské smlouvy.

Odběratel je srozuměn, že dodavatel eviduje, využívá a chrání osobní data odběratele v souladu s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016, o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (dále jen „GDPR“).

## 3. ZPŮSOB STANOVENÍ CENY PRO VODNÉ A PRO STOČNÉ A JEJÍHO VYHLÁŠENÍ

Cena pro vodné a pro stočné je schválena statutárním orgánem vlastníka VaK dle platných cenových předpisů.

Cena pro vodné a pro stočné je k dispozici u vlastníka VaK i u dodavatele, je zveřejněna vlastníkem VaK na internetových stránkách města Úvaly a dodavatelem na internetových stránkách dodavatele.

Cena pro vodné a pro stočné má v souladu s § 20 ZVaK jednosložkovou formu a je stanovena zpravidla na období 12 měsíců. Ke změně ceny pro vodné a pro stočné nebo její formy není nutný souhlas odběratele. Změny sazeb se oznamují způsobem v místě obvyklým (zpravidla internetové stránky dodavatele) minimálně 15 dnů před platností nových sazeb.

## 4. LIMITY MNOŽSTVÍ DODÁVANÉ PITNÉ VODY A ODVÁDĚNÝCH ODPADNÍCH VOD

**Množství dodávané pitné vody bude zjišťováno (vyberte z následujících možností):**

vodoměrem č. \_\_\_\_\_

Limit dodávané pitné vody je dán profilem přípojky a kapacitou vodoměru.

Množství pitné vody určující kapacitu vodoměru:  $Q_{\max} =$  \_\_\_\_\_  $\text{m}^3/\text{hod}$ .

výpočtem dle směrných čísel roční potřeby vody stanovených dle přílohy č. 12 k vyhlášce č. 428/2001 Sb. (není-li osazen vodoměr), \_\_\_\_\_  $\text{m}^3/\text{rok}$ , přičemž proměnné v tomto výpočtu podléhají změnám, a to tak, aby vždy odpovídaly skutečnému stavu (zejména pokud jde o počet připojených osob).

odběratel není napojen na vodovod pro veřejnou potřebu.

**Počet trvale připojených (užívajících) osob** \_\_\_\_\_,

**U staveb pro rekreaci počet sezonně připojených (užívajících) osob** \_\_\_\_\_.

**Parametry pro dodávku pitné vody:**

- Profil přípojky: DN \_\_\_\_\_
- Minimální a maximální hodnoty tlaku vody jsou 0,15 a 0,7 MPa.
- Ukazatele jakosti dodávané vody: vápník 40-80 mg/l, hořčík 20-30 mg/l, dusičnany max. 50 mg/l. Po dobu trvání této smlouvy mohou tyto hodnoty kolísat v rozmezí hodnot stanovených platnými právními předpisy, přičemž jejich aktuální hodnoty jsou uvedeny na internetových stránkách dodavatele.

## 6. ZPŮSOB FAKTURACE A PLATEB VODNÉHO A STOČNÉHO

Platba odběratele za vodné a stočné bude uskutečněna formou čtvrtletních úhrad na základě vystaveného daňového dokladu (faktury) pořízeného po provedení odečtu vodoměru či na základě pravidelných plateb (není-li množství dodávané pitné a odváděné odpadní vody měřeno) včetně DPH. Zálohové platby se nesjednávají. Při pozdní úhradě peněžitého plnění má dodavatel nárok na úhradu úroku z prodlení. Úrok z prodlení se sjednává ve výši 0,05 % z dlužné částky za každý den prodlení.

Faktury budou zaslány (vyberte z následujících možností):

poštou

e-mailem na adresu: \_\_\_\_\_

Úhrada bude splatná do 15. dne ode dne vystavení u složenek a do 15. dne u faktur na účet dodavatele.

Platby budou hrazeny (vyberte z následujících možností):

složenkou

jednorázovým příkazem k úhradě

složením hotovosti v pokladně dodavatele.

## 7. PODNIKATELSKÁ ČINNOST

**Je-li v odběrném místě provozována podnikatelská činnost vlastníka nebo nájemce, je odběratel povinen vyplnit následující údaje:**

Sídlo firmy: \_\_\_\_\_

PSC: \_\_\_\_\_

DIČ: \_\_\_\_\_

IČ: \_\_\_\_\_

Telefón: \_\_\_\_\_

**Firma je / není plátcem DPH (nehodící se škrtněte).**

## 8. DOBA PLATNOSTI SMLOUVY

Smlouva se uzavírá na dobu neurčitou a nabývá platnosti dnem podpisu smlouvy oběma stranami.

## 9. UZAVŘENÍ, ZMĚNA A UKONČENÍ SMLOUVY

Odběratel, který je spotřebitelem, prohlašuje, že v případě předjímaném ustanovením § 1820 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, jej dodavatel před uzavřením smlouvy seznámil se všemi informacemi specifikovanými v tomto ustanovení, když uvedl, že:

- odběratel je povinen hradit faktury za vodné a stočné dle podmínek této smlouvy a daňových dokladů,
- smlouva je uzavíraná na dobu neurčitou a zavazuje smluvní strany po celou dobu její platnosti,
- smlouva obsahuje údaje o způsobu určení ceny,
- odběratel, který je spotřebitelem, má právo odstoupit od smlouvy, a to ve lhůtě 14 dnů ode dne podpisu smlouvy.

Odstoupení od smlouvy musí být písemné a musí být odesláno dodavateli na adresu jeho sídla ve výše uvedené lhůtě. Odběratel je v případě odstoupení od smlouvy povinen uhradit cenu za již poskytnuté služby dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod.

Odběratel se zavazuje případné změny ve výše uvedených údajích neprodleně nahlásit dodavateli (nejpozději do 15 dnů).

Změny smlouvy je možné činit pouze písemným dodatkem smlouvy, potvrzeným oběma stranami, s výjimkou změny ceny pro vodné a pro stočné a všeobecných obchodních podmínek dodavatelem.

Dodavatel má právo všeobecné obchodní podmínky jednostranně změnit, zejména z důvodu změn právních předpisů.

Sjednání výpovědní lhůty se řídí § 1998 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, výpovědní lhůta pro zúčastněné strany činí 3 měsíce a počíná běžet prvním dnem kalendářního čtvrtletí následujícího po doručení výpovědi, resp. po vrácení nedoručené zásilky s výpovědí zpět odesílateli z důvodu na straně adresáta.

#### **10. OSTATNÍ A ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ**

Odběratel prohlašuje, že jím poskytnuté informace jsou pravdivé a splnil podmínky pro připojení na vodovod pro veřejnou potřebu a/nebo kanalizaci pro veřejnou potřebu.

Odběratel bere na vědomí a souhlasí, že všeobecné obchodní podmínky a reklamační řád dodavatele jsou k dispozici v sídle dodavatele a na jeho internetových stránkách.

Tato smlouva ruší veškeré doposud uzavřené smlouvy o dodávce pitné vody a/nebo odvádění odpadních vod, jejichž vznik je vázán na vodovod pro veřejnou potřebu a/nebo kanalizaci pro veřejnou potřebu s vyznačenými zapojovacími a výpustními místy.

Strany sjednávají doručování na adresu (e-mail), které strany uvedly v této smlouvě; strany mohou komunikovat i prostřednictvím datové schránky, která je pro tyto účely považována za sjednanou adresu pro doručování. Blíže podmínky doručení upravují všeobecné obchodní podmínky.

Vztahy mezi dodavatelem a odběratelem, které nejsou upraveny touto smlouvou, se řídí platnými právními předpisy, a to zejména zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Smlouva se vystavuje ve dvou vyhotoveních, jedno obdrží odběratel, jedno dodavatel.

Všeobecné obchodní podmínky dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod platné ke dni podpisu této smlouvy jsou přílohou a nedílnou součástí této smlouvy.

V \_\_\_\_\_ dne \_\_\_\_\_

V Úvalech dne \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Odběratel (hůlkovým písmem + podpis)

\_\_\_\_\_  
Dodavatel

**V případě nevyplnění všech údajů nenabývá smlouva platností.**