

**Týden Facility Managementu
v Praze 2002**

Workshop

**Analýza modelového
projektu**

**Anděl's hotel Praha
23.10.2002**

OBSAH

Zadávací dokumentace	3
Obecný úvod	4
Zadání	4
Úkol	5
Informace o analyzovaném podniku	6
Časový harmonogram workshopu	13
Navrhovaná řešení	14
Úvodní komentář	15
Dodavatel I.	16
Konzultant I.	17
Najatý manager	18
Dodavatel II.	19
Konzultant II.	20
Závěry	21

Zadávací dokumentace

Obecný úvod do situace

Bylo, nebylo. Kdesi v Čechách na okraji středně velkého okresního města leží Vaňkovy strojírný a.s.

Jedná se o firmu střední velikosti se zaměřením na těžší strojírenskou výrobu – odlitky, svařování atd. Lze říci, že společnost v podstatě rozumně prosperuje.

Vaňkovy strojírný a.s. sídlí ve vlastním areálu typického strojírenského podniku z minulé éry.

V tomto areálu jsou jak výrobní, tak i skladové haly, administrativní budovy a další objekty. Do areálu vede železniční vlečka, patří sem také energocentrum a čistička odpadních vod, která leží mimo areál podniku. Firma pro svoje účely využívá pouze některé z těchto prostor, ostatní jsou pronajaty dalším subjektům.

Provoz areálu – facility management – je v současné době převážně zajišťován vlastními zaměstnanci, pouze některé služby jsou nakupovány – ať již od dceřiných společností nebo od dalších poskytovatelů služeb.

Zadání

Pan Vaněk jako majitel firmy cítí, že sice firma může i nadále prosperovat, ale vzhledem k blížícímu se členství České republiky v Evropské unii cítí, že budoucí vývoj může firmu, mírně řečeno, ohrozit.

Začíná proto hledat různá řešení a v podstatě se připravovat na spojení s větší firmou, která by byla schopna pokrýt ta rizika, která v současném stavu firma sama pokrýt nedokáže. Jedna z oblastí, na které se zaměřil, jsou podpůrné služby a provoz celého areálu.

Navrhněte dle vašeho názoru optimální způsob zajištění podpůrných služeb pro chod této firmy a zároveň pro zajištění chodu celého areálu.

Zaměřte se na výše uvedené z pohledu té z následujících skupin, která je vám nejbližší:

1. majitel podniku, pan Vaněk
2. konzultant hledající na zakázku pro pana Vaňka ideální teoretické řešení
3. univerzální dodavatel - integrátor – služeb facility managementu
4. Investor, který uvažuje, že by se s panem Vaňkem dohodl na kapitálovém propojení. Jeho motivace je jednoznačná: existuje mnoho neproduktivního majetku, který nevydělává a lze ho prodat. Podnik pana Vaňka se mu navíc hodí do portfolia podniků, které zastupuje.

Úkol

Ve výše uvedených pracovních skupinách a se zohledněním pozice, ve které se v rámci své pracovní skupiny nacházíte, vypracujte schematické, zobecněné a příkladové řešení, které bude popisovat základní kroky, rámcový časový harmonogram a cíle jednotlivých kroků pro následující oblasti:

- rozsah použitého outsourcingu
 - kolik a jakých podpůrných procesů byste zajišťovali externě
 - forma jednoho dodavatele jako integrátora veškerých služeb, nebo na základě individuálních smluv na jednotlivé okruhy činností
- úroveň kontroly dodavatelů služeb a popis kontrolního systému
 - chcete vědět úplně o všem, co se v dané oblasti děje, nebo naopak necháte dodavatelům volnou ruku - kde je smysluplná hranice?
 - pokuste se stanovit rozumný kompromis
- finance a cash-flow, KPI's
 - je dobré předat zodpovědnost za správu financí dodavatelům služeb a omezit dodavatele pouze rozpočtem na určité období?
 - stanovte jiné výkonné nebo kvalitativní ukazatele pro určité druhy služeb a výkonnost majetků
 - navrhnete systém odměňování provozovatele určitého procesu či dodavatele / integrátora veškerých služeb. Zamyslete se nad realizovatelným systémem i ve vztahu k určitému procesu, výkonu resp. výkonnému ukazateli (KPI's) s případným zohledněním kvalitativních ukazatelů.
- restrukturalizace majetku
 - snížení hodnoty majetku podniku
 - případný outsourcingu majetku
 - který majetek je vhodný pro určitá řešení

Informace o analyzovaném podniku

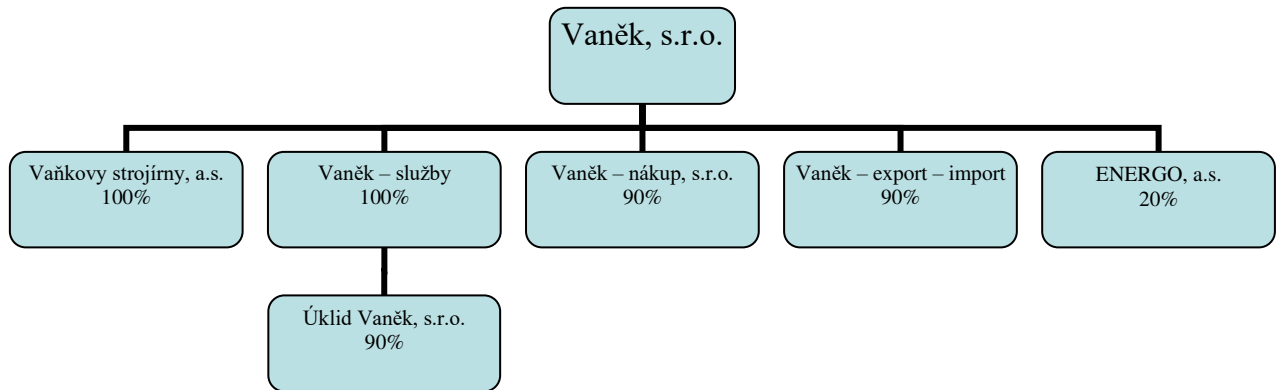
Ekonomické ukazatele

Bilance		2000	2001
Aktiva		304 529	307 124
<i>stálá aktiva</i>		163 254	167 329
hmotný investiční majetek		142 017	145 267
	výrobní stroje	68 763	65 035
	pozemky a budovy	73 254	80 232
nehmotný investiční majetek		20 158	20 997
finanční investice		1 079	1 065
<i>oběžná</i>		141 275	139 795
Zásoby		57 266	61 202
	Materiál	18 532	19 785
	Nedokončené výrobky	15 611	16 452
	Výrobky	23 123	24 965
Dlouhodobé pohledávky		30 823	28 446
	pohledávky z obchodního styku	16 566	14 235
	pohledávky vůči členům holdingu	14 257	14 211
krátkodobé pohledávky		32 865	30 585
	pohledávky z obchodního styku	17 542	14 998
	pohledávky vůči členům holdingu	15 323	15 587
Finanční majetek		20 321	19 562
Pasiva		304 529	307 124
<i>Vlastní zdroje</i>		159 438	153 385
	základní jmění	55 374	55 374
	fondy ze zisku	22 356	24 207
	hospodářský výsledek min. let	39 520	38 945
	hospodářský výsledek úč. obd.	42 188	34 859
<i>Cizí zdroje</i>		145 091	153 739
	Rezervy	10 820	13 899
Dlouhodobé závazky		34 562	36 965
	pohledávky z obchodního styku	17 985	19 526
	pohledávky vůči členům holdingu	16 577	17 439
Krátkodobé závazky		31 258	33 478
	pohledávky z obchodního styku	16 283	17 329
	pohledávky vůči členům holdingu	14 975	16 149
Bankovní úvěry		68 451	69 397

Výsledovka	2000	2001
Tržby za prodej zboží	279 147	275 693
Tržby z prodeje IM a mater.	19 546	19 254
Změna stavu vnitropodnikových zásob	23 561	22 452
Provozní výnosy	275 132	272 495
Výnosy z finančních investic	9 845	9 631
Finanční výnosy	9 845	9 631
spotřeba materiálu	22 585	23 478
spotřeba el. energie	93 131	97 043
plyn	5 432	5 214
úklid	15 469	15 963
nájemné	22 735	23 887
osobní náklady	35 587	37 002
daně a poplatky	5 523	5 421
odpisy nehm. a hm. inv. majetku	25 963	24 367
Provozní náklady	226 425	232 375
Tvorba rezerv na fin. náklady	2 541	2 366
Nákladové úroky	4 562	4 874
Finanční náklady	7 103	7 240
Provozní hospodářský výsledek	48 707	40 120
Hospodářský výsledek z fin. operací	2 742	2 391
	51 449	42 511
Daň z příjmu	9 261	7 652
Hospodářský výsledek za účetní období po zdanění - pouze informativní!	42 188	34 859

Výkaz cash-flow	2000	2001
Výdaje	200 462	208 008
Příjmy	224 020	221 210
Stav peněžních prostředků	23 558	13 202

Vlastnické vztahy



Popis zajištění chodu firmy

Core business (tzn. příprava výroby, výroba, logistika, expedice apod.) se fyzicky odehrává v největší firmě holdingu – Vaňkovy strojírnny, a.s.

Firma Vaňkovy strojírnny je řízena předsedou představenstva. Jedná se o americký model řízení. Z nejvýznamnějších profesí je panu Vaňkovi je podřízen výrobní, provozní, správní, a obchodní náměstek. Jednotlivý odborní náměstci mají v zodpovědnosti interní liniové struktury, navzájem se nepřekrývají.

Veškerá personálně mzdová agenda se zpracovává ve firmě Vaněk – služby. V této firmě se provádí kompletní účtářenská činnost holdingu.

Firma Vaněk – nákup, s.r.o. zpracovává výběrová řízení na dodavatele materiálu a uzavírá veškeré nákupní smlouvy jménem a na účet podniku Vaňkovy strojírnny, a.s.

Vaněk – export – import zajišťuje prodej produkce, její smluvní odbavení, přepravu, pojištění, celní záležitosti. Pokud je třeba zajistit polotovary od zadavatele, na kterých se má vykonat dílčí práce, pak se nejedná o klasický nákup (spadající do kompetence společnosti Vaněk – nákup, s.r.o.), ale o zajištění prodeje produkce a spadá to do kompetence této firmy (např. zušlechťující styk).

ENERGO, a.s. je ve vlastnictví Vaněk, s.r.o. pouze ze 20%. Firma zajišťuje dodávky elektrické energie. Elektrická energie je užívána zejména pro slévání v elektrických pecích. Ostatní média jsou zajištěny místními okresními dodavateli.

Úklid Vaněk, s.r.o. je popsán dále.

Popis areálu

Areál podniku Vaňkovy strojírný a.s. leží na severním okraji okresního města. Původně byl areál ze severní strany ohraničen železniční vlečkou, která z blízkého nádraží pokračuje dále do lesního závodu, který leží na východ od Vaňkových strojíren.

Původní jádro podniku tvoří čtyři velké výrobní haly, několik menších hal skladových, energocentrum, administrativní budovy a budova jídelny a zdravotního střediska. Dále v areálu leží poměrně rozlehlá budova bývalého středního odborného učiliště, ke kterému patří také v areálu ležící sportoviště.

Za tímto bývalým SOU východně vznikla stržením několika starých výrobních hal rozlehlá, v současné době zcela neužívaná plocha.

Později byl areál podniku rozšířen i na sever za železniční vlečku, která tím začala procházet přímo areálem podniku. V tomto prostoru byla vybudována nová administrativní budova, několik menších skladových hal a budov a byla připravena výstavba velké výrobní haly v severovýchodním rohu areálu. K tomu ale již nedošlo a tak i zde je nyní velké upravená nevyužitá plocha.

K Vaňkovým strojírnám patří také čistička odpadních vod, která leží jižně mimo areál podniku, přímo na břehu blízké řeky.

Lidské zdroje

Celý holding zaměstnává cca 1000 pracovníků, v dceřiných firmách mimo Vaňkovy strojírný, a.s. je zaměstnáno cca 200 pracovníků celkem.

Struktura zaměstnanců je převážně založena na dělnických profesích, které jsou na cca 90% tuzemští. Pro specializované činnosti jsou někteří najati v Polsku a na Slovensku. Věkový průměr podniku je 48 let.

Nájemní vztahy

Nájmy v areálu jsou stanoveny přiměřeně své kvalitě a lokalitě. Platební morálka nájemníků je kolísavá a pan Vaňka osobně ukončuje smlouvy po několikerém porušení platebních podmínek. Sjednávání nájmu je také v jeho zodpovědnosti. Celkem je v areálu pronajato cca 5.000 m² na celkem 35 nájemníků. Z tohoto počtu je 25 nájemníků je v nové administrativní budově a v budově bývalého učiliště, zbytek užívá plochy ve výrobních halách a skladech současně s malými kanceláři uvnitř těchto provozních nemovitostí.

Všechny firmy pana Vaňka jsou sídelně a provozně umístěny v rámci námi uvažovaného areálu. Nájemní vztahy k firmám v rámci holdingu pana Vaňka jsou řízeny okamžitou poptávkou po hotovosti na obou stranách. Finanční toky (vzájemné závazky a pohledávky) mezi firmami holdingu nejsou sledovány s tak vysokou pozorností, jako s ostatními firmami.

Platba provozních nákladů nájemci

Platby probíhají na základě měsíčně vystavených faktur se splatností 10 dní. Typické pro malé kanceláře nájemníků je, že platby za služby jsou stanoveny na základě paušálů, které jsou např. odhadovány na základě průběhu ročního období. Paušály za služby nejsou obvykle vyúčtovány. Ostatní nájemníci v provozních nemovitostech hradí zálohy, které jsou na konci roku vyúčtovány. Vzhledem k tomu, že vyúčtování není podpořeno exaktními daty z měřičů, je i toto částečně děláno na základě historických zkušeností.

Dodávky energií

Teplo je do areálu dodáváno parovodem přes výměňkovou stanici. V prostorách areálu nejsou osazeny žádné měřiče tepla.

Voda je do areálu dodávána za dvou vodovodních řadů, každá větší budova v areálu, ať již administrativní budovy či výrobní haly, má na vstupu do objektu vlastní vodoměr. Podružné vodoměry nejsou nikde osazeny. Čistička odpadních vod leží mimo areál a je v majetku firmy Vaňkovy strojírny, a.s. Čistička nesplňuje normy, které budou platit po účinnosti nového legislativy.

Elektrická energie je do areálu dodávána z energocentra, které pan Vaněk po půl roce svého fungování v podniku prodal, a ponechal si v něm pouze podíl 20%. Důvodem prodeje byla skutečnost, že pro provozní účely potřeboval podnik zajistit hotovost. Pro funkci podniku je ovšem stabilita dodávek z energocentra velmi důležitá, proto probíhají pravidelné schůzky s majiteli energocentra, kde se řeší vzájemné vztahy, zejména finanční.

Údržba stavebních částí areálu

Stavební části areálu jsou v převážné většině případů udržovány a opravovány vlastními zaměstnanci - pracovníky nádvorní party. Popřípadě jsou na tyto práce používáni pracovníci z výrobních provozů, které nemají v daný okamžik využití. Toto se stávalo zejména na počátku fungování pana Vaňka. Dnes tyto funkce přebrala výše uvedená nádvorní četa.

V četě je zaměstnáno 16 pracovníků, polovina z nich je bez odbornosti, ostatní jsou zámečník, instalatér, dva zedníci apod., nicméně všichni jsou zvyklí vykonávat i neodborné práce či práce z jiného oboru.

Práce většího rozsahu jsou zadávány na základě jednotlivých tendrů externím firmám.

Údržba technologického zázemí areálu

Technologické zázemí areálu, tj. rozvody energií, venkovní osvětlení, vjezdové závory atd., je udržována převážně pracovníky nádvorní party.

Práce většího rozsahu a s požadavkem odbornost a záruky jsou zadávány na základě jednotlivých tendrů externím firmám.

Úklid venkovních a vnitřních ploch, údržba zeleně

Úklid vnitřních ploch užívaných majitelem areálu je zajišťován dceřinou firmou Úklid Vaněk s.r.o. Pracuje zde 47 pracovníků úklidu, všichni na částečný úvazek. Řízení jsou dvěma techniky úklidu, firma má vlastního jednatele.

Úklid společných venkovních ploch areálu je prováděn nepravidelně dle potřeby nádvorní partou.

Úklid veškerých pronajatých ploch, ať již vnitřních či venkovních, je prováděn nájemcem.

Údržba zeleně v prostoru celého areálu je zajišťována externí specializovanou firmou.

Ostraha areálu

Ostraha je zajišťována 29 vlastními zaměstnanci, z toho 12 je již v důchodovém věku. Střídají se ve 24 hodinových směnách vždy po dvou na každé vrátnici. V průběhu směny je vždy jeden nepřetržitě v prostoru vrátnice, druhý vykonává pravidelné obchůzky přidělené části areálu. Tři ze strážných si vodí s sebou do služby vlastní psy.

Oděv a ostatní pomůcky (baterky, vysílačky apod.) je zajišťován majitelem areálu.

Zajištění Požární ochrany a BOZP

Součástí ostrahy areálu jsou i požárníci, kteří jsou proškoleni. V podniku Vaňkovy strojírna, a.s. existuje specializovaný požární technik zodpovědný za celkovou požární problematiku podniku a bezpečnost práce.

Stravování v areálu

Vývařovna podniku je již několik let zavřena. Pracovníci v areálu se stravují ve dvou kantýnách v areálu podniku. Jedna z nich je umístěna v částečně přepažené jídelně vývařovny, druhá v administrativní části jedné z výrobních hal. Kantýny jsou provozovány firmou Vomáčková.

Doprava

Vnitropodniková doprava materiálu je řešena vozidly AVIA, BETA a vysokozdvíhacími vozíky, případně pojízdným jeřábem. Majetek je vlastněn výrobním podnikem.

V každé výrobní a skladové hale jsou podle potřeby nainstalovány portálové jeřáby. Na překladišti ze železniční vlečky není nainstalován stabilní žáný jeřáb, toto se řeší prostřednictvím pojízdného jeřábu. Přeprava větších a těžších kusů se objednává u firmy Vaněk – služby s.r.o.

Vzhledem k velké rozloze areálu se zaměstnanci v případě potřeby přemísťují pomocí výše uvedené techniky a mechanizace a zároveň je v areálu u každé větší budovy možnost zapůjčení jízdního kola.

Železniční vlečka je v majetku a provozní zodpovědnosti výrobního podniku. Železniční vlečku majitel areálu dále případně pronajímá sousednímu lesnímu závodu, obdobně jí mohou využívat i ostatní nájemníci areálu.

Pokud není použita železnice nebo nezávislá dodavatelská firma, pak doprava hotových výrobků a částečně materiálů pro výrobu je zajištěna firmou Vaněk - služby, s.r.o.

Zásoby

Nákupem materiálu se zabývá specializovaná firma v rámci holdingu. Požadavky na nákup plynou z výroby, z projekce je avizováno jen orientační množství a přibližný sortiment.

Logistikou se zabývá firma Vaněk – služby, s.r.o. a to v oblasti dopravy. Skladování a logistické operace jsou plně v působnosti mistrů. Existuje jeden centrální sklad např. na nářadí, ochranné pomůcky a materiál obecné potřeby. Mistři jsou hodnoceni za rozpracovanost a za hodnotu příručních skladů. Není kontrola nad sortimentní skladbou těchto skladů.

Organizační zajištění chodu areálu

Provoz areálu je v kompetenci provozní náměstka. Ten má k dispozici vedoucího správy areálu, který dále řídí: samostatné účetní na controlling, vedoucího údržby, který přímo řídí nádvorní partu a odpovídá i za oblast úklidu, dodávky médií, techniky PO a BOZP, ostrahu a apod.

Na nátlak zaměstnavatele musí provozní náměstek přednostně používat interní zdroje výrobního podniku a případně spřátelené firmy holdingu.

Časový harmonogram workshopu

PROGRAM:

ČASOVÝ PLÁN:

1.	Úvod	09:00 – 09:15
2.	Zadání studie	09:15 – 10:15
3.	Rozdělení do pracovních skupin	10:15 – 10:20
	<i><u>Přestávka</u></i>	<i>10:20 – 10:45</i>
4.	Práce ve skupinách - I.část	10:45 – 12:15
	<i><u>Oběd</u></i>	<i>12:15 – 13:00</i>
	Práce ve skupinách - II.část	13:00 – 13:40
	<i><u>Přestávka</u></i>	<i>13:40 – 14:00</i>
5.	Prezentace výsledků po skupinách	14:00 – 14:45
6.	Diskuse nad bodem 5	14:45 – 15:15
7.	Závěr	15:15 – 15:30

Workshopem Vás budou provázet:

Ing. Ondřej Fukal (CENTRA, v.o.s.)

Ing. Miroslav Střihavka (ČESKÝ TELECOM, a.s.)

Ing. Michael Viereckl (FM solutions, a.s., prezident IFMA CZ)

Navrhovaná řešení

ÚVODNÍ KOMENTÁŘ

Účastníci workshopu se rozdělili do čtyř skupin reprezentující tři odlišné pohledy na řešení zadané problematiky (2x dodavatel FM, konzultant a najatý manager). V průběhu práce ve skupinách došlo k rozdělení „konzultantů“ na dvě podskupiny, protože účastníci nebyli schopni nalézt shodu při formulaci závěrů.

Míra podrobnosti zpracovaného řešení odpovídá času cca 2 hodin, který byl k dispozici na seznámení se s problematikou, analýzu a formulaci závěrů.

Následující řešení jsou doslovným přepisem prezentací jednotlivých skupin řešitelů tak, jak byly prezentovány na flipchartech. Elektronická podoba výstupu z workshopu obsahuje zvukový a obrazový záznam všech prezentací. Z tohoto záznamu jsou zřejmé podrobnosti řešení a důvody, které k nim skupiny vedly.

DODAVATEL I.

1. Princip řešení

- 1.1. Analýza existujících procesů a kategorizace
 - 1.1.1. core business
 - 1.1.2. non-core business
- 1.2. Reorganizace + restrukturalizace
 - 1.2.1. Vaněk Plus – core business
 - 1.2.2. Vaněk Služby – podpůrné činnosti
- 1.3. Implementace principů FM
 - 1.3.1. FM outsourcovaný – jeden partner
- 1.4. Analýza majetkového portfolia
 - 1.4.1. Co ponechat ? Co prodat ? Co pronajmout ?

2. Smluvní vztahy

- 2.1. Jeden odběratel + jeden poskytovatel
- 2.2. Služby vč. know-how, s maximální přidanou hodnotou (smlouva o spolupráci + dílčí smlouvy na činnosti)

3. Systém řízení služeb a kontrola

- 3.1. Implementace informačního systému CAFM
- 3.2. Implementace signálního systému poskytovatele
- 3.3. Standardizace služeb
- 3.4. Interní audit poskytovatele
- 3.5. Zpětná vazba odběratele / spokojenost přes informační systém

4. Co s majetkem

- 4.1. Vyčlenit majetek, který slouží pro core business
- 4.2. Rozhodnout co s majetkem sloužícím / užívaným pro non-core business

KONZULTANT I.

Vaněk Majetková, a.s.	Vaněk Strojírna	Enegro
<i>nepotřebný majetek</i>	<ul style="list-style-type: none">- výroba- obchod	<i>obchod s energií do místních areálů</i>
<ul style="list-style-type: none">- realizace zisku za posledních 10 let podnikání- max. outsourcing a služby FM integrátora	<i>Nový management služby:</i> <ul style="list-style-type: none">- stravování- doprava- úklid- čistička <i>Partnerství</i> <i>Investor</i>	<i>Navýšení podílu nad 35%</i> <i>služby:</i> <ul style="list-style-type: none">- ostraha- úklid- atd.

NAJATÝ MANAGER

1. Stávající struktura
 - a. analýza nákladů
 - b. analýza využitelnosti areálu (studie proveditelnosti)

2. Nová struktura holdingu

Vaněk, a.s.	
Strojírna, a.s. <i>- core business</i>	FM, a.s. <i>- servis</i>
nákup = obchod (sales)	služby (úklid)
	<i>Business strategy</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>služby – core business</i>- <i>služby + areál firmy</i>- <i>služby + expanze FM na trh ČR</i>

3. FM, a.s.
 - a. analýza činností
 - i. co sami
 - ii. co je možné outsourcovat
 - b. majetek

4. Výběrová řízení (vl.náklady v čase)

5. Vyhodnocování

DODAVATEL II.

Princip řešení

- a. partner vs. core business integrátora FM (možnost expanze)
- b. majetek – prodej x pronájem

1. Princip smluvních vztahů

Vaněk	Integrátor
<i>Parametry kvality (doba reakce / odpovědi, ...)</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>úklid (Kč/m²)</i>- <i>BOZP (Kč/hod)</i>- <i>catering (Kč/jídlo)</i>- <i>údržba (TSB) (Kč/rok, hod)</i>- <i>logistika (Kč/km, hod)</i>- <i>management budov (Kč/rok)</i>- <i>podpůrné služby</i>

2. Podpůrné služby

- 2.1. praní
- 2.2. recepce
- 2.3. překlady
- 2.4. sekretářské (call centrum)
- 2.5. pošta interní/externí + tisk
- 2.6. spisovna/archiv
- 2.7. školicí centrum
- 2.8. IT/MIS
- 2.9. účetnictví, mzdy + ŘLZ

KONZULTANT II.

1. Princip řešení
 - 1.1. výchozí audit stávající situace (popis všech činností)
 - 1.2. oddělit facility a výrobu
 - 1.3. zavedení plynu do Energo centra

2. Principy smluvních vztahů
 - 2.1. dodávka energií – ponechání 20% obchodního podílu, ale zavedení outsourcingu
 - 2.2. údržba stavebních částí areálu
 - 2.3. údržba technologického zázemí v areálu
 - 2.4. úklid venkovních a vnitřních ploch + zeleň
 - 2.5. ostraha areálu
 - 2.6. zajištění PO a BOZP
 - 2.7. stravování v areálu
 - 2.8. doprava
 - 2.9. zásoby
 - 2.10. organizační zajištění chodu areálu
 - 2.10.1. provozní náměstek – zůstává zaměstnancem firmy Vaněk
 - 2.10.2. požární a bezpečnostní technik – zůstává zaměstnancem firmy Vaněk
 - 2.10.3. ostatní
 - 2.11. export / import – sídlo Praha

3. Kontrola řízení kvality služeb
 - 3.1. odpovídá provozní náměstek

4. Co doporučujeme s majetkem ?
 - 4.1. odprodej areálu nad vlečkou, pod silnicí a hřiště
 - 4.2. dle auditu odprodat i nepotřebný hmotný majetek

5. Po prvním ročním provozu provést kontrolní audit !!

ZÁVĚRY

Všechny pracovní skupiny, bez ohledu na výchozí pozice, se shodly na následujících bodech:

- Provést analýzu stávajícího stavu provozu společnosti s ohledem na výkon podpůrných služeb
- Oddělit podpůrné služby od core businessu společnosti
- Podpůrné služby by měly být outsourcovány – soustředme se na to, co umíme nejlépe a co nás živí
- Systém externích dodávek služeb facility managementu by měl být maximálně integrován
- Řešit otázku nepotřebného majetku společnosti

I přes relativně krátký čas na zpracování úkolů se účastníkům workshopu podařilo naplnit zadání. Práce ve skupinách byla naplněna mnoha názorovými střety a přinesla řadu podnětů pro všechny účastníky.

Na závěr přidáváme souhrn závěrů, tak jak je vnímali autoři a moderátoři workshopu:

- problematika facility managementu průmyslových podniků je v ČR oblast s velmi malými praktickými zkušenostmi
- pro většinu účastníků workshopu tato akce byla úvodem do problematiky
- bez podpory a rozhodnutí top managementu resp. vlastníků není možná jakákoliv realizace principů FM
- implementace facility managementu je výsostně strategické rozhodnutí, a jako k takovému se k němu musíme i chovat
- obecně je snahou integrovat podpůrné služby pod jednoho poskytovatele
- integrovaná řešení vyžadují čas na přípravu (měsíce až roky)
- nejsou pravidla na financování přípravné fáze integrovaných projektů (náklady mohou dosahovat i milionových částek)
- nejsou obecná pravidla na strukturu ceny u integrovaných dodávek služeb FM (open book – pevná cena – garantovaná maximální cena - ...)
- komplexní outsourcingové projekty přinášející vysoké riziko pro obě strany (poskytovatele i zákazníka)
- je vhodné již ve fázi přípravy outsourcingu vypracovat i varianty řešení návratu k původnímu stavu
- outsourcing není zázračný všelék
- neexistují univerzální „správná řešení“