

Výkon a kvalita smluvně zajištěných služeb u externího poskytovatele

Ing. Eva Beránková, doc. Ing. František Kuda, CSc.

Abstrakt

Cílem příspěvku je poukázat na to, že kvalitní zajištění podpůrných služeb v organizacích je náročný proces, při kterém je třeba detailně znát veškeré vstupy a daný předmět výkonu služby. V tomto příspěvku je zájem soustředěn zejména na poslední etapu celého procesu sjednávání služeb, a to na samotný výkon služeb.

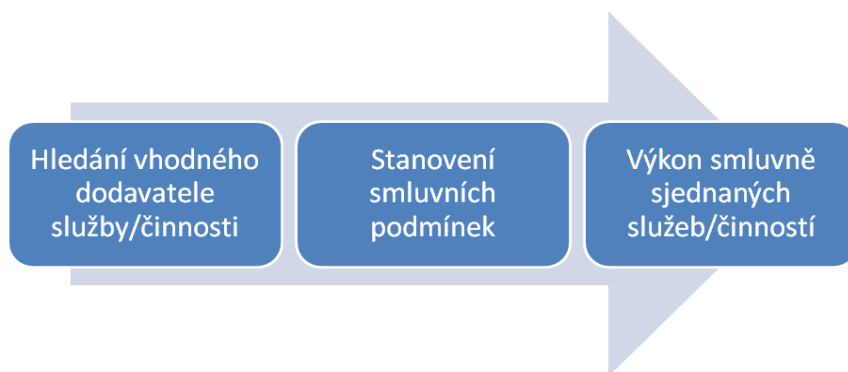
Abstract

The aim of this article is to point out that quality support services in organizations is a challenging process in which it is necessary to know in detail all the inputs and the subject of the service. In this article, the interest is concentrated mainly on the last part of the process of negotiation services - performance of services.

Úvod

Chceme-li zajistit nejvyšší kvalitu služeb dodávaných externím poskytovatelem je nutno soustředit na definování kvality co nejpřesněji a pokrýt veškeré možné stavy, které při provádění služby mohou vzniknout. K tomu, aby byla kvalita přesně specifikována, je nutné, aby provozovatel, ať už správce nebo majitel, znali do detailů daný provoz, objekt či vybavení daného předmětu výkonu služby. Bez těchto podrobných znalostí se nedá přesně sepsat výsledná smlouva, na základě které provozovatel dohodne s poskytovatelem danou kvalitu provedení služby. Proces specifikace kvality se skládá celkem ze tří období (viz. Obr. 1) v následujícím textu se budeme dále věnovat poslednímu období – smluvnímu období.

Obr. 1 Hlavní období poskytování služeb

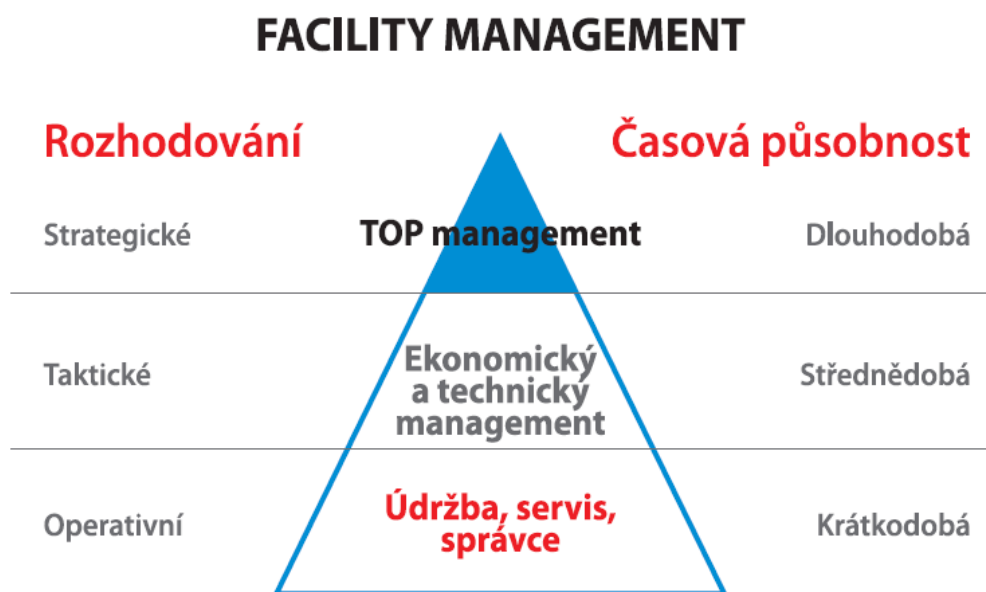


Zdroj: autor

Výkon smluvně sjednaných služeb (smluvní období)

Pro klienta je smluvní vztah se správcovskou společností strategické rozhodnutí (viz. Obr. 2). Klient rozhodně neplánuje měnit poskytovatele každý rok, čemuž v Česku přispívá i fakt, že typickým rysem místního obyvatelstva je jakási zdrženlivost či konzervativnost, pokud jde o zásadní změny. Navíc netřeba měnit to, co funguje. Avšak zároveň klient očekává, že po dobu trvání smlouvy může část svých starostí odložit na jiná bedra, což je ochoten náležitě honorovat. Musí však mít pocit, že není jen další položkou v akvizičním seznamu, nýbrž příjemce plnohodnotné služby od angažovaného odborníka. K tomuto pocitu dochází na základě pozorování činnosti poskytovatele a toho, zda zvládá své smluvní povinnosti, v jakých časových relacích, za jakých nákladů a s jakými výsledky. Díky tomu se správce musí dbát v dále uvedených oblastech na značnou úroveň svých služeb.

Obr. 2 Úrovně rozhodování



Zdroj: ČSN EN 15221-1 Termíny a definice

Koncepční přístup

Nemovitost je organický celek, ve kterém se stále něco děje. V každém okamžiku se odehrává nepřeberné množství situací, které je nutné monitorovat a vyhodnocovat. S nadsázkou se správce nemovitosti stává šachistou, který musí předvídat na šachovnici procesů další možná selhání a neshody vůči běžnému stavu. A právě pochopení možných rizik vede ke koncepční práci, která zahrnuje především plánování a prevenci.

Prvním krokem po započetí správy by měl být audit dodržování zákonných povinností vlastníka nemovitosti, a to jako prevence možných postihů ze strany úřadů a případných možných obstrukcí ze strany pojišťovny, která by mohla v případě pojistné události (což je nepředvídatelná činnost, kterou nelze předem ovlivnit) odmítnout plnit své závazky s odkazem na pojistné podmínky, které na variantu opomenutí povinné zákonné péče pamatují. Jedná se především o kontrolu revizí a jejich platností, spojenou s pasportem vyhrazených zařízení a porovnání stavů v objektové dokumentaci vůči příslušným zákonům. Na základě zjištěných skutečností je nutné odstranit zjištěné nedostatky a nastavit harmonogram dalších povinných kontrol. V této fázi lze podrobit zkoumání i seznam dodavatelů těchto kontrol s akcentem na jasné kvalitativní a cenové parametry. Tam, kde

budou podmínky nepřijatelné, budou dodavatelé vyměněni (což nastane i v případě, že danou revizi či prohlídku dokáže dodavatel poskytnout z vlastních zdrojů).

Dalším krokem je zajištění ochrany majetku vlastníka, kterým se rozumí kontrola a nastavení servisu technologií a klíčových prvků jednotlivých nemovitostí. Technická zařízení budov jsou specifické a finančně nákladné systémy, které jsou náchylné na poruchy v případě, že není zajištěna jejich důkladná péče, obvykle podle návodů výrobců. Klíčové stavební prvky lze obvykle odhalit již při zběžné obhlídce objektu ještě ve fázi před uzavřením smlouvy, jde typicky o havarijní stavy či signifikantní místa či konstrukce, kde hrozí škody na zdraví či majetku. I v tomto kroku je důležité posoudit současné smlouvy a vyhodnotit jejich přínos, neboť některé se mohou ukázat jako neadekvátní či duplicitní, aniž by o tom kdokoliv věděl.

V oblasti administrativní a služební je vhodné posoudit pojistnou smlouvu, zda vůbec existuje a za jakých podmínek. V oblasti pojišťovnictví panuje silná konkurence, pravidelnou poptávkou těsně před výročím smlouvy se dají ušetřit zajímavé finance. V této fázi také přichází v úvahu zkontrolovat rozsah zabezpečení objektu a zvážit všechna dostupná řešení s ohledem na finanční stránku.

Samozřejmostí je sestavení seznamu společností či pracovníků havarijní služby a podepsání rámcových smluv o spolupráci. V tomto bodě má finanční posouzení kontraktů nižší váhu, než v předchozích případech, nejdůležitějším kritériem by měla být rychlost vyřešení havarijní situace od jejího nahlášení, neboť v těchto případech jde často o újmy na zdraví či majetku a zamezení ještě větším škodám je výsadní prioritou.

Následujícím krokem je vytvoření detailního plánu běžného chodu budovy, který v sobě zahrnuje především roční plán údržby a kontrol, veškeré provozní řady budovy či jejích částí, plán rekonstrukcí, oprav a plán dalších služeb, a to na základě smluvně domluvených parametrů na jednotlivé činnosti. V období několika prvních měsíců po započetí správy je důležité sledovat plnění všech procesů v praxi a případné zjištěné nelogičnosti či neshody vůči původní představě oboustranně konstruktivně upravovat. Klient může zjistit, že některá jím požadovaná nastavení služeb nejsou přesně taková, jak si je modeloval v předmluvním období, opačně správce může nabýt dojmu, že pro udržení určité úrovně služby je nutné vynaložit více prostředků, než bylo uvažováno či vyhodnotí, že některé požadavky nelze plnit tak, jak bylo domluveno u stolu.

Dokumentem, který by si měl každý klient vyžádat a trvat na jeho řádném dodržování, je roční plán údržby a kontrol (viz. Obr. 3). Jedná se o dokument, obvykle ve formě tabulky či dlouhého seznamu, ve kterém je přehledně zaznamenáno, co a ve kterém období bude na nemovitosti prováděno. Plán může mít rozdělení denní, týdenní i měsíční a jednotlivé položky by měly být podrobné až do úrovně jednotlivých stavebních prvků či strojů. Mimo to by k plánu měly existovat manuály k jednotlivým prvkům či strojům, kde by mělo být přesně vymezeno, co musí údržba či kontrola zahrnout.

Obr. 3 Plán údržby a kontroly

č.	FUNKČNÍ DÍL	Osoba provádějící činnost	Životnost (let)	ROK																							
				2012												2013											
				MĚSÍC												MĚSÍC											
č.	KONTROLA	S: správce		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	ELEKTROINSTALACE SILNOPROUD																										
1.	Elektrická zařízení	S		dle návodu výrobce																							
2.	Funkce, kompletnost (pojistky, svítidla, zásuvky, kryty, ...)	S																									
2.	VYTÁPĚNÍ			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Funkce (kotel, armatury, čerpadlo)	S																									
2.	Parametry zařízení (el. odběr, množství a teplota vzduchu)	O																									
3.	Vyčištění a seřízení kotle	O																									
4.	Tlak v kotli, kontrola a doplnění	S																									
5.	Odvzdušnění systému	S																									

Zdroj: Bc. Jana Fabičovicová: Vzorový plán preventivní údržby, kontrol a revizi objektu FAST

Denní činnosti v plánu jsou obvykle dvojího druhu – **prvním** jsou úkony prováděné periodicky pracovníky správce (či pracovníky společnosti pro daný úkon nakoupené), což jsou typicky nenáročné činnosti drobného charakteru, které však svou podstatou dokážou zamezit případné budoucí havárii či omezení v užívání budovy. Spadají sem různá preventivní čištění prvků budovy, dotahování pohyblivých částí strojů, vedení nebo klik. Avšak patří sem i periodické úkony jakými jsou např. úklid společných prostor či jeho kontrola.

Druhým jsou plánované preventivní kontroly a prohlídky. Spadají sem i všechny prohlídky servisní a revize prováděné specializovanými firmami. Cílem těchto úkonů je odhalit případné poruchy v raném stádiu a dát impuls k odborné nápravě současného stavu. Výstupem ze všech těchto činností by měl být potvrzený protokol o vykonání požadované práce s vyplněnou částí o zjištěném stavu. Protokoly by měly být řádně evidovány a klient by k nim měl mít kdykoliv přístup.

Do této chvíle šlo o nastartování či zjištění operativních činností ve správě nemovitosti. Pokud budou běžet dobře, což je základní předpoklad spokojenosti uživatelů nemovitosti a tím pádem i klienta, je možné uvažovat o širších časových obzorech a využití nemovitosti, stanovit koncept rozvoje nemovitosti. Ten by měl odpovědět na zásadní otázku, a sice jaká je představa o budově za několik let. Jde tedy o dokument, který ve střednědobém horizontu stanoví priority oprav, rekonstrukcí a technických zhodnocení včetně propočtů a návrhů řešení, navrhne možná využití v současnosti minoritních ploch (tj. takových, které jsou málo využívané nebo vůbec) a představí další rámcové úvahy, jak zachovat či zvýšit hodnotu nemovitosti a jejího vnitřního prostředí.

Koncept by se měl aktualizovat na základě podnětů dodaných z operativního stupně správy, protože ten zachytává reálný stav budovy a tím pádem i mění vstupní podmínky pro taktickou úroveň uvažování, která musí umět reagovat.

Závěr

Všechny dokumenty by měly být v jednotném duchu, spořádané, přehledné a dostatečně podrobné. Ke všem musí mít klient (s ohledem na omezení respektující know-how apod.) přístup, aby si mohl kdykoliv ověřit koncepčnost fungování dodavatele. V případě, že sledá postupy správce respektující základní domluvené principy (na kterých se klient spolupodílel) za vyhovující či dokonce získá pocit, že jsou nad jeho očekávání, považuje službu za kvalitní a je spokojený.

Literatura

- [1] Bílek M. (2011): *Úroveň poskytovaných služeb v oblasti správy nemovitostí z pohledu klienta*, Ostrava, Závěrečná práce DTO, 2011
- [2] ČSN EN 15221 Termíny a definice
- [3] Fabiřovicová J.(2009): *Vzorový plán preventivní údržby, kontrol a revizí objektu FAST*, Ostrava, Bakalářská práce, 2009