Možnosti racionalizace činnosti vodárenské společnosti

doc. Dr. Ing. Miroslav Kyncl
Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s.
28. října 169, 709 45, Ostrava, ČR; kyncl.miroslav@smvak.cz

Úvod

Stále rostoucí náklady na výrobu a dodávku pitné vody a odvádění a čištění odpadních vod spolu s mnohaletým trvalým poklesem odběrů se nepříznivě projevují v růstu vodného a stočného. Stálé zvyšování cen dále nepříznivě ovlivňuje odběry vody, což má nepříznivé dopady do hospodaření společnosti. Na druhé straně je nutno tvořit finanční prostředky pro obnovu a rozvoj vodárenské infrastruktury, neboť její stav pořád ještě není na potřebné úrovni.

To vyvolává potřebu hledat možnosti, jak zvýšit efektivitu a výkonnost vodárenských společností pro dosažení lepších hospodářských výsledků, což by se mělo vést k širším možnostem zlepšování stavu infrastruktury a zmírnění tlaku na každoroční růst výše vodného a stočného.

Na příkladu společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. (dále jen SmVaK Ostrava a.s.) jsou uváděny možnosti zvýšení výkonnosti společnosti pomocí organizačních a racionalizačních opatření. Společnost patří k nejvýkonnějším vodárenským společnostem v ČR. Její výsledky se vyznačují stabilním růstem a dlouhodobě zlepšuje stav své infrastruktury. V posledním období čelí nepříznivému vývoji poptávky, která pod vlivem zásadní restrukturalizace průmyslu na Ostravsku bude klesat i do budoucna.

Společnost SmVaK Ostrava a.s. musela na tyto trendy reagovat a přizpůsobit svou strategii v zájmu překonání nepříznivých tendencí a dalšího rozvoje Společnost byla také nucena vypořádat se se změnou územního uspořádání České republiky, s posílením municipalit a omezením okresního uspořádání.

V letech 2004 a 2005 byl zpracován a realizován projekt „Racionalizace organizačních struktur SmVaK Ostrava a.s.“ Ve svém principu tento projekt řešil dva zásadní úkoly: přechod od územního řízení k řízení striktně oborovému a dále maximální plánování a měření rozsahu práce v hlavních činnostech na provozech vodovodů a kanalizací.
Cílem společnosti je soustředit se na dosahování hospodářského výsledku ve svém "core bussiness" - při výrobě, dodávce a prodeji pitné vody a odvádění a čištění odpadních vod. Zmíněné jádro činnosti musí být naplněno spolehlivou dodávkou jakostní pitné vody (splňující předepsané parametry), snižováním ztrát vody a musí být spojeno s celkovou spokojeností zákazníků. Každý proces by měl být zaměřen monotematicky, bez roztříštěnosti způsobené dalšími činnostmi, které odvádějí pozornost od jádra procesu.

Projekt „Racionalizace organizačních struktur SmVaK Ostrava a.s.“

Projekt „Racionalizace organizačních struktur SmVaK Ostrava a.s.“ (1) vycházel z dlouhodobého plánu společnosti (Business plán 2000 - 2015) a hlavním cílem racionalizace činnosti bylo zvýšit výkonnost. Zvyšování výkonnosti postupnou optimalizací jednotlivých procesů a pracovišť má svá omezení, proto byl na procesy probíhající ve společnosti použit nový pohled vedoucí ke změně v organizaci a řízení těchto procesů.

Všeobecným účelem projektu bylo:

- snižování nákladů zefektivněním procesů řízení a tím dosažení postupného zvyšování rentability činností,
- sjednocení a zjednodušení organizačního uspořádání,
- jednotné a efektivní vykonávání vybraných aktivit prostřednictvím jejich centralizace,
- zrychlení obchodních procesů ve vztahu k zákazníkovi a zvýšení jejich profesionální úrovně,
- případný outsourcing vybraných aktivit na základě vyhodnocení ekonomického přínosu,
- zajištění flexibility a jednotnosti při provádění budoucích změn určovaných obchodními potřebami,
- vytvoření podmínek pro zvyšování tržního podílu, obratu, zisku a upevňování spokojenosti zákazníků,
- výrazné zvýšení podílu lidské práce, která je plánována a měřena.

Společným cílem projektu bylo dosáhnout maximálně možného sjednocení procesů řízení a vytvoření nové organizační struktury s důrazem na tyto oblasti:

- zvýšit úroveň řízení,
- centralizovat společně užívané procesy,
- snížit, zprůhlednit a řídit náklady,
- zlepšit podporu obsluhy zákazníků,
- zlepšit využití zdrojů, zejména lidského potenciálu,
- zlepšit efektivitu a výkonnost provozu, zejména rozdělením provozních činností na plánovité a operativní,
- dosáhnout vyšší efektivity provozních nákladů řízením nákupu a zásobování.

Změny v systému řízení

Dřívější systém řízení společnosti SmVaK Ostrava a.s. vycházel z tradiční organizační struktury založené na okresním uspořádání. Měl své opodstatnění v době, kdy většina činností byla řízena lokálně. V každém ze čtyř okresů Moravskoslezského kraje, v nichž společnost působí, fungovala regionální správa řízená příslušným regionálním ředitelem. Všechny tyto jednotky měly vlastní provozně-technické oddělení, provoz vodovodů, provoz kanalizací a nezbytný administrativní aparát. Vedle toho existovala ještě Správa Ostravského oblastního vodovodu, která zabezpečovala výrobu a dodávku pitné vody ze tří velkých centrálních povrchových zdrojů a provozovala nadřazenou vodárenskou soustavu – oblastní vodovod dodávající pitnou vodu pro další distribuci konečným spotřebitelům.

Po důkladných přípravách během roku 2004 došlo k zásadní změně systému řízení v roce 2005.

Byly centralizovány všechny činnosti, které netvořily součást základních výrobních procesů. Jednalo se zejména o činnosti právní a personální, ekonomické a účetní, o správu majetku včetně oprav a přípravy investic, vyjadřování k existence sítí a ostatní servisní služby.

Změny v oblasti zásobování pitnou vodou

Celý systém zásobování pitnou vodou je řízen striktně oborově.

V zásobování pitnou vodou došlo k oddělení výroby a centrálního rozvodu od dopravy vody ke konečným spotřebitelům. Provoz Ostravského oblastního vodovodu vedle svých hlavních zdrojů převzal do správy i všechny ostatní místní zdroje vody včetně úpraven. Veškerá výroba vody je nyní soustředěna do tohoto střediska, které dále zabezpečuje provoz nadřazené vodárenské soustavy končící hlavními vodojemy před velkými spotřebišti. Praktické zkušenosti ukazují, že je možné řešit preventivní údržbu na páteřním rozvodu o délce sítí cca 400 km a profilech od 300 do 1600 DN ze dvou míst. Bylo dosaženo sloučení kapacit pracovních sil i mechanizace a zároveň sjednocení standardů pracovních postupů i technického stavu. V činnostech zde převažuje prevence a údržba, odstraňování poruch zabírá minimální část objemu času i pracovní kapacity.

V oblasti rozvodů vody byla činnost rozdělena na vlastní provozování a samostatnou zásahovou službu. Přínosy tohoto nového uspořádání se projevují především v oblasti organizace práce. Původní obsazení středisek personálem bylo stanoveno přibližně v relaci k velikosti obsluhovaných sítí. S rozsahem obsluhované infrastruktury koreluje potřeba údržby a obsluhy, ne však poruchovost a výstavba. Oblast provozu a údržby sítí a armatur zajišťuje běžný provoz, kontrolu a údržbu objektů. Samostatná zásahová služba provádí kromě oprav poruch a havárií montáž přípojek a výměny vodoměrů. Tyto činnosti jsou sem zařazeny spíše z hlediska kapacitního - poruchy se vyznačují sezónním charakterem, velmi výrazně se tato tendence projevuje rovněž u přípojek. Z tohoto důvodu jsou do činnosti zásahové služby zahrnuty i výměny vodoměrů, které mohou být prováděny v období, kdy je volná kapacita.

Změny v oblasti odvádění a čištění odpadních vod

V této oblasti došlo k rozdělení na samostatné provozy stokových sítí a provozy čistíren odpadních vod (dále jen ČOV). Provozy stokových sítí dohlížejí na stav kanalizační sítě a zajištění prevence, která umožní bezporuchový provoz sítí - základní činností je tedy kontrola kanalizačních sítí a zajištění oprav. Potřebné kapacity a jejich rozmístění odpovídají rozmístění a hustotě sítí. Provozy čistíren odpadních vod zajišťují čištění odpadních vod na jednotlivých ČOV tak, aby splňovaly legislativní parametry pro vypouštěné vyčištěné odpadní vody.

Strategické plánování a plánování práce

Nová řídicí struktura společnosti SmVaK Ostrava a.s. umožňuje díky nižšímu počtu úrovní řízení a přímému propojení odborného vedení s provozními jednotkami přímé řízení provozních činností. Odborní vedoucí se kromě technologických otázek musí věnovat i základním manažerským zadáním - kontrole a řízení výkonnosti provozu.

Provoz lze řídit jen za podmínky, že dokážeme měřit ty parametry procesu, které rozhodují o realizaci úkolů. Dále je nutno znát, jak by se tyto parametry měly vyvíjet, abychom mohli posoudit, zda se blížíme k zadanému cíli, či musíme manažersky reagovat. K tomu slouží plán a pak samozřejmě co nejkratší zpětná vazba.

U společnosti SmVaK Ostrava a.s. se v současné době uplatňuje „měření práce“ - jednotný systém sledování a vyhodnocování objemu práce pro výkonné provozní jednotky. Cílem je, aby maximální objem práce byl plánován a vykonaná práce měřena a byl sjednocen systém plánování, evidence a vyhodnocování činností provozních středisek, vyjma typických obslužných procesů na úpravnách vody a ČOV.

Veškeré činnosti jsou za softwarové podpory měsíčně rozdělovány, sledovány a vyhodnocovány. Systém sjednocuje formu zaznamenávání a plánování činností, podobu evidence skutečně odpracovaných činností s uvedením spotřebovaného času v hodinách, dále pak jednotně vizualizuje porovnání skutečnosti a plánu.

Jednotný systém vyžaduje systematičnost práce vedoucích středisek a jejich zástupců, nepřetržitost v čase a rámcové vyhodnocování - kontrolu. Kontrolní mechanismy slouží především k zpřesňování plánu na další období a k vyhodnocování pracnosti jednotlivých činností, dále pak k přehledu prováděných činností v jednotlivých kategoriích pro rozhodování do budoucna - kam směrovat zejména plánovitou údržbu na objektech a sítích.

Závěr

Snaha společnosti trvale zvyšovat svoji výkonnost vedla k zásadní organizační změně - přechodu na oborové řízení. Toto uspořádání přináší výrazné racionalizační efekty, zjednodušuje systém řízení a prohlubuje odbornost v jednotlivých úsecích činnosti. První poznatky ukazují, že uvedený systém je životaschopný a funkční, ve svých začátcích přináší významné úspory nákladů a pracovní síly. Neméně důležitý je i nový systém plánování práce a sledování výkonů, který by nebyl možný bez výše uvedené změny v organizaci práce.

Literatura:

(1) Kyncl, M., Veselá, M.: Racionalizace činnosti vodárenské společnosti. Sborník z VIII. ročníku konference PITNÁ VODA 2005, Trenčianské Teplice, Slovenská republika, 12. - 13.10.2005, str. 12 – 17.