



XXII. MEZINÁRODNÍ KOLOKVIUM O REGIONÁLNÍCH  
VĚDÁCH. SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ

22<sup>ND</sup> INTERNATIONAL COLLOQUIUM ON REGIONAL  
SCIENCES. CONFERENCE PROCEEDINGS

Place: Velké Bílovice (Czech Republic)  
June 12-16, 2019

Publisher: Masarykova univerzita (Masaryk University Press), Brno

**Edited by:**

Viktorie KLÍMOVÁ

Vladimír ŽÍTEK

(Masarykova univerzita / Masaryk University, Czech Republic)

**Vzor citace / Citation example:**

AUTOR, A. Název článku. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. s. 1–5. ISBN 978-80-210-9268-6. DOI.

AUTHOR, A. Title of paper. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *22<sup>nd</sup> International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings*. Brno: Masaryk University Press, 2019. pp. 1–5. ISBN 978-80-210-9268-6. DOI.

*Publikace neprošla jazykovou úpravou. / Publication is not a subject of language check.*

*Za správnost obsahu a originalitu výzkumu zodpovídají autoři. / Authors are fully responsible for the content and originality of the articles.*

© 2019 Masarykova univerzita  
ISBN 978-80-210-9268-6 (online : pdf)

# ETICKÝ MANAGEMENT V REGIONÁLNÍM A KORPORÁTNÍM VODÁRENSTVÍ V ČR

## Ethical management in regional and corporate water industry in the Czech Republic

JIŘÍ NESIBA

JOSEF SMOLÍK

Ústav sociálních studií | Department of Social Studies  
Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií | Faculty of Regional Develop. and Intern. Studies  
Mendelova univerzita v Brně | Mendel University in Brno  
✉ třída Generála Píky 2005/7, 613 00 Brno, Czech Republic  
E-mail: jiri.nesiba@mendelu.cz, josef.smolik@mendelu.cz

### **Anotace**

Príspevok sa venuje problematice managementu súčasného vodárenstvá v ČR. Autoři na základě výzkumu srovnávají dvě koncepce řízení podle typu vlastnictví vodárny. V některých případech jsou vodárny vlastněné a spravované regionální samosprávou (tedy ideální typ regionálně veřejného vodárenství), v jiných jsou vodárny ve vlastnictví soukromém (tedy ideální typ nadnárodně korporátního vodárenství). Príspevok srovnáva oba přístupy v českém vodárenství z hlediska tzv. etického managementu a CSR (Corporate Social Responsibility). Tedy, jak efektivně nad rámec zákona oba typy managementu implementují etické nástroje při správě strategické suroviny. Príspevok vysvětluje specifikum českého vývoje vodárenství za posledních dvacet let a zkoumá stav v letech 2018/19. V rámci výzkumu autoři srovnali vodárenství v 63 krajských a okresních městech a podle tří kategorií – ekonomického (otázka rozdělení zisku), CSR (etické kodexy, sociální projekty) a kvality managementu (strategické plánování). Článek prezentuje výsledky jejich výzkumu. V závěru práce podávají doporučení pro veřejnou správu, jak efektivněji zajistit implementaci etického managementu vodárenství v ČR.

### **Klíčová slova**

etický management, CSR (Corporate Social Responsibility), Vodárenství

### **Annotation**

This paper presents the issue of water management in the Czech Republic. Based on research, authors compare two management concepts with sight to the ownership of the water company. In some cases, water companies are owned and managed by regional self-government (ideal type of regional public water sector) and for others examples water companies are owned by private sector (ideal type international corporate water sector). The paper compares both approaches in the Czech water sectors by the methods of ethical management and CSR (Corporate Social Responsibility). Therefore, beyond the scope of the law, how both types of management implement ethical instruments effectively in managing strategic material. The contribution explains the specifics of the Czech water development in the last twenty years and examines the situation in 2018/19. In the research, authors compared the water sector in 63 regional and district towns and according to three categories – economic (division of financial gain), CSR (code of conduct, social initiatives) and management quality (strategical planning). The article presents the results of their research. At the end of thesis they make recommendations for public administration how to implement more effectively the ethical management of water supply in the Czech Republic.

### **Key words**

ethical Management, CSR (Corporate Social Responsibility), Water Industry

**JEL classification:** Q25, R58

## 1. Úvod

Tento příspěvek se věnuje problematice managementu českého vodárenství z pohledu implementace nástrojů CSR (angl. *Corporate social responsibility*). Současná situace v českém vodárenství odráží stav týkající se globální problematiky využívání pitné vody. I proto lze poukázat na nutnost nastavení dílčích kroků k vytvoření podmínek pro efektivní vodohospodářství v budoucnu.

Z pohledu environmentální bezpečnostní problematiky (v kontextu omezených zdrojů a zároveň udržitelného rozvoje) se ukazuje fakt, že nejsou potenciální rizika v této oblasti řešena koncepčně (srov. Buzan, Waever, de Wilde, 2005: 90-91). V posledních letech se projevuje i trend politizace či sekuritizace této specifické environmentální oblasti na lokální či regionální úrovni (srov. Buzan, Waever, de Wilde, 2005: 110-111, Martinovský, 2016: 51-52).

Problematika související s pitnou vodou (kvalita, množství zásob) dala vzniknout množství občanských iniciativ (či regionální politické hnutí) jako *bottom-up* aktivita. Stejně tak je problematika řešena ve strategických vládních dokumentech či ministerstev. Dalším partnerem v diskuzi nad touto problematikou jsou jednotlivá vodárenská sdružení, která spojují dnes v České republice na 2500 vodárenských společností s více než 6500 vlastníky.

Současná diskuze se zaměřuje na efektivitu spravování vodáren, zda je efektivnější soukromý či veřejný management. Vyjadřuje tak vztah mezi regionální (komunální, městskou) samosprávou (podporovanou lokálními neziskovými sdruženími) a privátními korporacemi, které vodárny v některých regionech v různorodém stupni správy vlastní. Tento stav byl způsoben v letech 1998-2004, kdy docházelo v některých částech ČR k nekoordinované privatizaci tehdejších regionálních vodáren, čímž vznikla řada specifických smluv implementovaných do podmínek daného regionu. Dnes je systém vodárenství nepřehledný. Existují různorodé vztahy mezi správci vody a správci infrastruktury vodovodní sítě, mezi institucemi starající se o pitnou a odpadní vodu, mezi veřejnou a korporátní správou. To vše za situace, kdy je pitná voda považována z hlediska environmentální (i bezpečnostní) politiky ČR za důležitou komoditu, která je ohrožena nejenom suchem, ale i znečištěním (srov. Martinovský, 2016: 34-35).

Tento text si klade za cíl zjistit etický rozměr současného managementu v českém vodárenství vzhledem ke vztahu veřejného a soukromého vlastnictví vodárny. Jako výchozí bod ve zmapování současného vodárenského managementu vychází tato studie ze sociologického přístupu Maxe Webera, který navrhuje vytvoření ideálního typu a podle něj poměřovat reálný stav (Giddens, Sutton 2013: 36).

Z toho důvody byly jako ideální typy managementu zvoleny regionální a korporátní typ. Na základě těchto dvou ideálních typů bylo realizováno na přelomu roku 2018/19. dotazníkové šetření ve vodárnách krajských a okresních měst ČR. Příspěvek porovnává dva možné ideální modely řízení vodárenství – korporátního (tedy korporátně-nadnárodního) a regionálního (regionálně-veřejného). Korporátní model znamená, že veškerý provoz vodárny je řízený soukromou korporací a je regulován jen legislativní úrovní. Regionální model řízení znamená, že provoz vodárny je v rukou veřejného sektoru, na regionální a samosprávné úrovni. Pomocí dotazníkového šetření budou srovnány oba modely současného českého vodárenství, které zahrnuje oba typy vlastnictví.

V rámci výzkumu bylo analyzováno 63 vodárenských společností v ČR, a to podle tří hlavních faktorů – ekonomického, podle implementace nástrojů CSR a kvality strategického managementu. Na závěr bude porovnán způsob managementu u korporátních a regionálních vodáren s ohledem na CSR a etický management.

## 2. Vodárenství v ČR

Kvalita správy pitné vody nabývá na významu, což je způsobeno nejenom změnou klimatu, ale i jejím znečištěním, které vede ke zhoršení vodních ekosystémů. Kvalita vody výrazně ovlivňuje i kvalitu života v jednotlivých regionech či lokalitách. Voda je bezpečnostní faktorem, který v blízké budoucnosti může být zdrojem konfliktů (Šmíd a kol., 2010: 37). Že voda není tradiční obchodní komoditou, potvrzují i ekonomické studie z environmentální ekonomie (White, 2013). Pitná voda rovněž hraje roli mocenského politického nástroje v mezinárodních vztazích (Plášilová, 2009, Smolík, Šmíd a kol. 2010).

Zásobování vodou má zásadní vliv na chod společnosti, přičemž je zřejmý dlouhodobý význam kvalitního vodního hospodářství. I proto vodovody a kanalizace jsou ze své podstaty oborem pracujícím se zařízeními a investicemi dlouhodobé životnosti. Nejlépe proto fungují ve stabilním právním, organizačním a ekonomickém prostředí (srov. Kyncl, 2018).

V současné době je třeba říci, že neexistuje česká vodárenská společnost v krajských či okresních městech, která by byla z prodeje vody ztrátová. Přesto se především v komunálních či krajských volbách téma veřejné kontroly nad vodárnami stává velice významným (srov. Vlková, 2017).

S rostoucími potřebami současné společnosti roste i spotřeba vody, stejně jako její hodnota a cena. I z toho důvodu veřejnost začíná vnímat problematiku vodárenství daleko intenzivněji. České specifikum vodárenství je dáno mj. dynamickými změnami v oblasti vlastnictví vodáren. V některých městech byla v letech 1998–2004 realizována privatizace vodáren z regionálního (veřejného) do korporátního vlastnictví. Tehdy vznikly *ad hoc* systémy řízení vodáren s nepřehlednými smluvními vazbami mezi veřejnou správou a korporacemi. Proto dnes funguje v některých městech nejasný vztah mezi korporátní a veřejnou sférou, což vyvolává nejasnosti při řízení vodárenství. To se také projevuje tlakem veřejnosti (zájmových organizací), veřejné správy, profesních vodárenských sdružení a odráží se i v doporučeních Vlády ČR a jednotlivých ministerstev (např. Ministerstva životního prostředí ČR). Často se projevují i různé zájmy, konflikty a nedorozumění mezi zainteresovanými aktéry. Tyto situace vyplývají z prostého faktu, že správa vodního hospodářství je unikátní a nemá alternativu v jiných druzích managementu. Správce pitné vody (vodárenská společnost) drží monopol nad správou vody, která se skládá jak z ekonomicky nejzajímavějšího segmentu – prodeje (pitné) vody, tak z údržby veřejné vodovodní infrastruktury, či povinnosti vodu opět čistit. Zde se motivace regionálního a korporátního vodárenství diametrálně odlišují. Původně se o vodní hospodářství v ČR staraly krajské vodárny. Po vzniku samostatné ČR byl tento majetek převeden na okresní města a dál se diferencovalo vlastnictví vodáren.

Vodárenská soustava se výrazně proměnila nejenom ve způsobu vlastnictví, ale i z hlediska poskytovaných služeb a podnikání (srov. Broncová a kol., 2007). Vodárenská infrastruktura se rozdrobila. Od roku 2000 probíhala masová privatizace největších vodovodních sítí v ČR, převážně v krajských a okresních městech. V dnešní době existuje přibližně 6500 majitelů a 2500 provozovatelů hospodářské infrastruktury, a to jak ve veřejném (města, obce) nebo soukromém vlastnictví. Proto vznikla řada sdružení a asociací jako jsou např. „Asociace pro vodu ČR“, „Sdružení oboru vodovodů a kanalizací ČR“ (SOVAK) či „Asociace vlastníků vodárenské infrastruktury“. Ty začaly vodárenské společnosti opět sdružovat. Mezi negativní jevy roztržitosti vodárenského průmyslu patří i situace, kdy domácnosti platí za vodu rozdílným vodárenským společnostem rozdílné ceny, ačkoliv bydlí v jedné obci (např. Praha Západ, Plzeň sever). Je třeba zmínit, že i z těchto důvodů začali vznikat specifické občanské iniciativy, které na současnou problematiku de-integrace vodního hospodářství v ČR upozorňují (např. Faktaovode.cz, Pravdaovode.cz, Nase-voda.cz). Mezi nejvýraznější změny převodu majetku ze státního vlastnictví do vlastnictví obcí a korporátního sektoru byla změna typu společností na akciové společnosti, společnosti s ručením omezením, či příspěvkové organizace samosprávného celku. Struktura řízení vodáren je značně nepřehledná, protože se rozdělil u většiny vodárenských společností správce infrastruktury (který správu infrastruktury a sítí může pronajmout dalším třetím subjektům) a správce samotné vody. Nepřehlednosti managementu vodárenství doplnil fakt, že v případné možnosti podílů volně prodejné a podíly (akcie) se dostaly do majetku dalších vlastníků. Obecně lze z provedených analýz dovodit, že privatizace vodáren přinesla z ekonomického dlouhodobého pohledu větší rizika než krátkodobé přínosy v efektivitě managementu (viz Transparency International, 2009). I z tohoto důvodu zesílil tlak samosprávy i neziskového sektoru na sjednocení vodárenského majetku. Jednou z cest se stala možnost zpětného odkupu podílů korporátního vlastnictví vodárny (převážně z prodeje vody) zpět do vlastnictví města.

Lze tak říci, že existují regiony, kde české vodárenství trpí neefektivitou způsobenou roztržitým způsobem správy, přičemž řada analýz v ČR upozorňuje na nutnost přísnější regulace této oblasti a silnější úlohu veřejné správy při prosazování zájmů občanů ČR nad zájmy vodárenských korporátních společností (Dovolil, Válek, Vykydal, Young, 2010).

### 3. Strategické dokumenty ČR k managementu vodárenství

Strategické dokumenty jsou primárním materiálem, jak posuzovat vztah státu a veřejného sektoru k hospodaření s vodou a k managementu vodárenství. Obecně je veřejná správa vody (tedy regionální vodárenství) považováno za veřejnou službu, ale i politiku, která má zabránit vzniku korporátního monopolu na životně důležitou surovinu (srov. Provazníková, 2009).

V České republice je relevantních několik dokumentů, které se tematikou vodárenství v ČR zabývají. Jedná se především o doporučení Vlády ČR a dále o dokumenty jednotlivých ministerstev, které se vodárenstvím zabývají z pohledu strategického plánování a vodní soběstačnosti ČR. Strategické dokumenty se snaží o nastavení a implementování CSR managementu a koordinací vodní politiky v ČR. Etický management toto řeší vzhledem ke vztahu ekonomické, environmentální a sociální politiky (angl. *triple bottom line*). Tedy přístupu CSR, kdy

uvedené tři faktory tvoří vzájemnou rovnováhu, což má zajistit udržitelný rozvoj (angl. *sustainable development*) společnosti (Rada kvality ČR, 2016).

Teorie udržitelného rozvoje se dotýká CSR managementu každé organizace a instituce, ať regionální či korporátní (Kašparová, Kunz, 2013, Pavlík, Bělčík, 2010). Tyto strategie se zaměřují mj. na připravenost státních institucí čelit globálním hrozbám a rizikům, včetně bezpečnostních a environmentálních (Bezpečnostní rada státu, 2016, srov. Martinovský, 2016).

Je třeba konstatovat, že vládní a ministerské dokumenty zásadní charakter vodárenství – tedy způsob vlastnictví neřeší. Mezi dokumenty pojednávající obecně o působení institucí v ČR do roku 2030 je tzv. Strategický rámec ČR 2030. Dokument schválila vláda ČR v roce 2017 v návaznosti na strategii OSN, která v roce 2015 schválila tzv. Cíle udržitelného rozvoje (tzv. *Sustainable Development Goals*, neboli SDGs). Strategický rámec ČR 2030 zohledňuje SDGs pro specifické podmínky na národní, krajské a místní úrovni v České republice. Mezi cíli je i podpora regionálního rozvoje s ohledem na ochranu vodního bohatství, vytvoření odolného ekosystému, který je formován „právě“ veřejnou (tedy regionální) správou (ČR 2030, 2019).

Mezi další dokumenty patří především materiály spadající pod gesci Ministerstva životního prostředí - MŽP ČR. Mezi ty lze zahrnout Národní akční plán adaptace na změnu klimatu, který je implementačním dokumentem Strategie přizpůsobení se změně klimatu v podmínkách ČR a byl schválen usnesením vlády ČR č. 34 ze dne 16. ledna 2017. Ani tento dokument nepodává strategii řešení současné situace vztahu regionálního a korporátního vodárenství v ČR, ačkoliv o problematice vody pojednává velmi specificky (NAPAZK, 2017).

Podobný dokument z gesci MŽP ČR s názvem Koncepce ochrany před následky sucha má podobně obecnou informační hodnotu (MŽP ČR, 2017a), tak stejně jako Politika ochrany klimatu ČR (MŽP ČR, 2017b). Více konkrétní je materiál MŽP ČR s názvem Plán odpadového hospodářství ČR 2015 – 2024. Zde je doporučeno optimalizovat veškeré činnosti s ohledem na vynaložené náklady a sociální udržitelnost (MŽP ČR, 2014c).

Mezi další dokumenty, které se tématice vztahu korporátního a regionálního nepřímo věnují, patří Zpráva o stavu vodního hospodářství České republiky (tzv. Modrá zpráva) vydávaná každoročně Ministerstvem zemědělství a Ministerstvem životního prostředí. Tato Modrá zpráva z roku 2017 pojednává o vztahu zvyšujících se průměrných teplot, sucha a spotřeby vody. Dokument hovoří o nutnosti investic do vodohospodářství a zvýšení efektivity managementu. Možnosti investic tento dokument spatřuje v dotační politice EU, ale získání financí na ušetřených odvedených ziscích korporátního vodárenství neanalyzuje (Modrá zpráva, 2017). Mezi další iniciativy státu po větší kontrolu nad vodárenství patří např. zřízení Výboru pro koordinaci a regulaci oboru vodovodů a kanalizací, který mimo jiné se snaží v nepřehledné soustavě českého vodárenství najít jednotící měřitelná pravidla a regulační mechanismy, vytvářet koncepční kroky s výhledem do roku 2030 (MZ, 2016a). Zároveň s touto snahou vznikla i speciální elektronická aplikace v rámci Ministerstva zemědělství pro srovnání benchmarkingu managementu jednotlivých vodárenských společností a také od roku 2016 všechny společnosti informují Ministerstvo zemědělství o způsobu managementu svého podniku. Ministerstvo zemědělství zpracovalo interaktivní report z dat obdržných od provozovatelů a vlastníků vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu za rok 2016. Cílem je poskytnout objektivní informace zejména laické veřejnosti vedoucí ke zvýšení transparentnosti oboru. Report slouží pro centrální zpřístupnění vybraných údajů, které jsou na Ministerstvu zemědělství shromažďovány (MZ, 2017b).

K dalším důležitým dokumentům patří nařízení Vlády ČR z 9. února 2015 s názvem „Návrh koncepčního řešení regulace ve vodárenství“. Tento materiál vyžadoval podklady pro zpracování sjednocení cen, a efektivní regulaci vodárenství v situaci různorodého vlastnictví, kdy mj. vyžadoval vytvoření Studie proveditelnosti záměru na vytvoření Národního regulačního úřadu České republiky pro vodárenství, vytvoření vzorových smluv pro různé typy vodárenských společností a jejich zveřejnění, sjednocení majetkových a provozních dat vodárenství (Vláda ČR, 2015). České vodárenství je rozkročeno mezi regionálním a korporátním typem. Otázka vlastnictví se začíná řešit nyní intenzivněji, především v souvislosti s kvalitou vody a cenou za m<sup>3</sup> v korelaci s výkonovými a efektivními ukazateli vodárenství (SFŽP, 2010).

### 3. Regionální a korporátní management

Regionální vodárenství představuje v ideální podobě koncept, kdy je 100 % vodohospodářské sítě, správa a prodej vody v rukou veřejné samosprávné instituce (města, obce, kraje). Tento model byl využíván v českém vodárenství před privatizací vodáren ve velké části okresních a krajských měst. Model regionálního vodárenství znamená, že vlastníkem i provozovatelem vodárenské soustavy je veřejná samospráva. Má tedy právo jmenovat do

managementu a řízení zástupce dle svého rozhodnutí, správa financí a investic podléhá zodpovědnosti rozhodnutí samosprávy.

Rozhodování samosprávy by mělo být v ideálním případě transparentní a veřejně kontrolovatelné, podléhající předpisům a zákonům platným i pro instituce veřejné správy. Nejčastější formou vodárenské instituce jsou např. příspěvková organizace města nebo akciová společnost, kdy akcie jsou neprodejná a v majetku samosprávy (např. jednotlivých obcí jako akcionářů). Tato praxe je dnes využívána např. ve vodárnách Vodárenská akciová společnost a.s. (v majetku obcí, která provozuje vodárenství ve Znojmě, Jihlavě, okrese Brno-venkov).

Tento model vychází i ze zahraniční zkušenosti, kdy je v řadě států EU provozován ve vodárenství tento způsob managementu. Vzorem v tomto přístupu k vodárenství jsou v rámci Evropy např. skandinávské země. V některých je dáno zákonem, že vodárenství musí být veřejné (Švédsko), jinde tradičně vodu dodává regionální vodárenství. Skandinávské veřejné vodárenské společnosti operují na základě dělení země podle vodohospodářských regionů. Za jeden z předpokladů úspěchů skandinávského modelu můžeme považovat i fakt o podpoře regionálního vlastnictví vodáren (např. Finsko je hodnoceno jako nejlepší země světa s vodárenským managementem a kvalitou vody, dle Water Poverty Index, i dle Water Quality Index). Jeden z předpokladů pro udržení efektivity vodohospodářství je dle skandinávského modelu existence možnosti snadněji prosazovat veřejnou kontrolu a zákonných opatřeních (Halleraker et al., 2013).

Opakem regionálního vodárenství je vodárenství korporátní. I když rámci EU existuje více modelů vlastnictví, převažuje vlastnictví korporátní (Francie, Itálie, Španělsko, Velká Británie). Korporátní vodárenství znamená stav, kdy je v ideální podobě 100 % vodárenské společnosti ve vlastnictví soukromých držitelů (tedy převážně nadnárodních korporací). Za posledních několik desetiletí se tento způsob řízení a managementu ve vodárenství EU stal převažujícím typem. Vodárenské společnosti ze zisků dále rozšiřují svoje portfolio služeb a nezabývají se již jen vodárenstvím, ale i dalšími službami (obnovitelnými zdroji, elektrárstvím, nakládáním s odpady). Řada z největších evropských vodárenských společností (Veolia, Suez, Aqualia, Acea, Energie AG, NGW atd.) proto působí po privatizaci i v ČR. To buď přímo nebo skrze další společnosti ve vlastnictví těchto korporací (např. Moravská vodárenská a.s. ve Zlíně ve vlastnictví Veolia, nebo Šumperská provozní vodohospodářská společnost v majetku firmy Suez, či Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava v majetku FCC Aqualia). Je třeba konstatovat, že v řadě případů v ČR působí na správu vodárenské soustavy oba způsoby řízení současně. Majetek a správa vody je dle konkrétní smlouvy rozdělena mezi regionální samosprávu a privátní korporaci. Záleží tedy na smlouvě o pronájmu a způsobu privatizace. Z toho vyplývá, kdo je majoritním akcionářem, s jakými právy a omezeními management pracuje. Existují modely, kdy většinu vlastnictví má v držení město (51%) a zbytek akcií náleží korporaci (49%) a dle smlouvy s koncernem jmenují představenstvo a spolurozhodují o rozvoji vodárny (např. Brněnské vodárny a kanalizace, kde většina majetku zůstala městu). V jiných případech je tomu naopak, kdy 51% vlastní korporace a 49% město (např. Pražské vodovody a kanalizace a.s., kde většinu má korporace Veolia, která má smlouvu se společností Pražské vodohospodářské společnosti a.s., kterou vlastní město Praha). Většina smluv byla původně podepsána na dobu určitou, což bylo bráno jako záruka veřejné kontroly. V současné době není vypracovaná odborná studie na všechny vodárny v ČR, která by analyzovala efektivitu vztahu regionálního a korporátního. Většina srovnání se tak zaměřuje jen na technické parametry efektivity správy vodárny (WaBe, 2019). Lze tak měřit se především ekonomický výkon (ziskovost), počet přípojek, délka sítě, snižování ztráty úniku vody, produkce vody, spotřeba vody, poruchovost a kvalita zásobování (viz. Sucháček, Tuhovčák, Ručka, 2017). Jiným přístupem může být snaha postihnout etiku managementu. O to se snaží předložený výzkum. Zkoumá etický management (integrity management) vzhledem ke třem sledovaným kritériím – přerozdělení zisku, implementace CSR a kvalitu managementu.

## 4. Výzkum

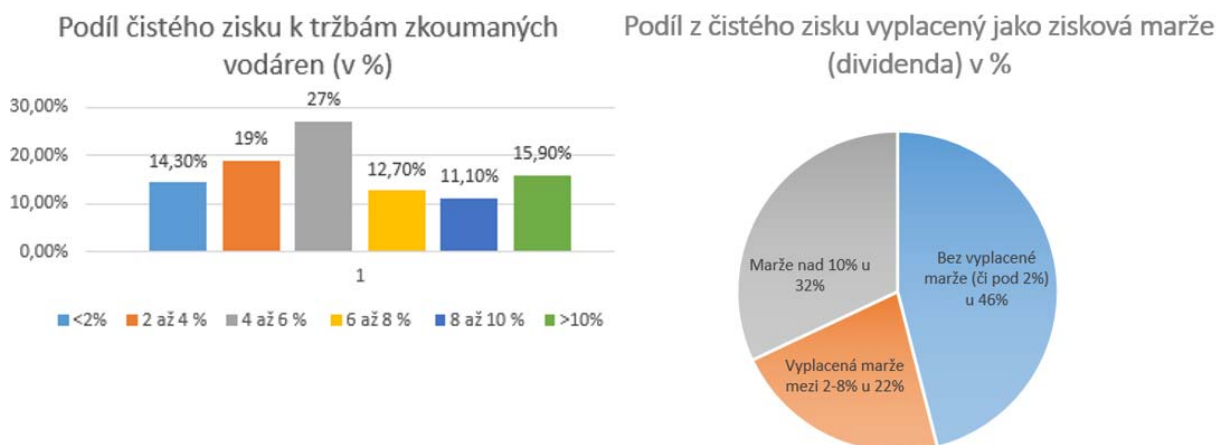
Sběr dat pro účely zjištění srovnání regionálního a korporátního vodárenství probíhal na přelomu let 2018/19. Zodpovědní zástupci vybraných vodáren v ČR byly obeslány dotazníkem v aplikaci google+. Byly osloveny všechny vodárny působící v krajských a okresních městech ČR. Dotazník obsahoval dotazy ke kvalitě managementu správce veřejné služby. Výzkumné otázky se vztahovaly ke třem sledovaným údajům – k přerozdělení zisků vodáren, k CSR a ke kvalitě managementu. V případě, že odpovědi byly neúplné, tak získané informace byly doplněny o informace z veřejně dostupných zdrojů (především webovými stránkami samotných vodáren) či ústními informacemi od zástupců managementu vodáren. V konečné podobě tak mohly být zpracovány 80% obeslaných vodáren.

### 4.1. Ekonomické aspekty

Obecně otázka financí je nejvíce citlivým údajem o etickém managementu a efektivitě vodárny. Z ekonomického hlediska výzkum sledoval přerozdělování zisku vodárny. I přes současnou diskuzi o cenách pitné vody za m<sup>3</sup>, výzkum tento cíl nesledoval, na toto téma existují jiné studie (Fakta o vodě, 2017). Za předpokladu že vodárna je

zisková (což byly všechny zkoumané vodárny), byl zjišťován způsob, jak se dále se ziskem pracuje. Zda jej management vodárny vyplatí vlastníkově jako ziskovou marži či zda se finance re-investují zpět do vodárny. Ve výzkumu je zjišťován stav účetní uzávěrky za rok 2017, za který byly všechny hospodářské ukazatele zveřejněny. Etický management se tak projevuje ve faktu, do jaké míry jsou zisky znovu investovány nebo vyplaceny koncovým akcionářům a vlastníkům. Pokud si zisk rozdělí akcionáři (zisková marže) a není investován do rozvoje vodárny, potom je riziko neetického hospodaření s financemi klientů vyšší (o to více, pokud se jedná o veřejnou službu, kam vodárenství patří). Výzkum se nesoustředí na jednotlivé číselné hodnoty financí, ale na vztah v procentech. Výsledkem výzkumu jsou tyto srovnávací grafy :

**Obr. 1: Vztah čistého zisku k dividendám (63 vodáren v ČR)**



Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavým faktem výzkumu byla situace, kdy na tyto ekonomické otázky odmítlo odpovědět v dotazníkovém šetření 56 % zkoumaných vodáren, převážně ve vlastnictví korporátním. Vodárny v regionálním vlastnictví na tuto otázku odpovídaly. Výsledky tak mohou být zjišťovány z výročních zpráv.

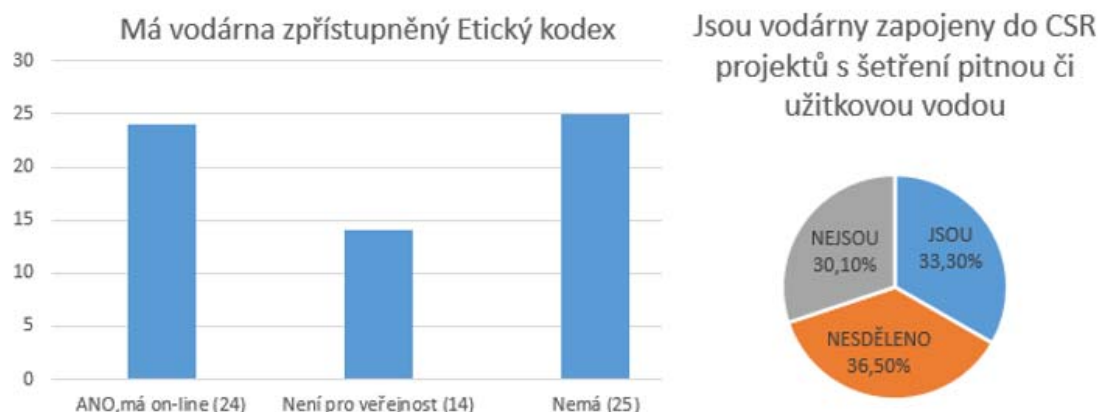
Ze získaných čísel výzkumu lze odvodit, že marži si nevyplácejí vodárny, kde je většinovým vlastníkem samospráva (regionální). Zisk si vyplácí soukromé společnosti (korporátní). Efektivita ekonomického managementu nezáleží na formě vlastnictví, nicméně lze potvrdit, že forma vlastnictví vodárny ovlivňuje výše výplaty zisku. Pokud je v korporátním vlastnictví více než 50% vodárny, poté se uvolňují možnosti managementu si zisk vyplácet. Regionální vodárny ve veřejném vlastnictví si zisk nerozdělují (či v míře pod 2%). Korporátní vodárny zisk vyplácí, v případech kdy je korporátní vlastník ze 100% bez smluvních omezení, poté využívá možnost vyplácet si marži nad 10% zisku, což výzkum potvrdil u 32% vodáren. Nerovnoměrné rozdělení povinností a práv v ekonomické rovině se projevuje také v případech, kdy vodárny bývají rozdělené právně mezi několik institucí, kde ziskové části vlastní korporace (správa samotné vody a prodej koncovým zákazníkům) a ostatní části, které jsou neziskové. Ty často vyžadují zvýšené náklady (správa budov, vodárenská infrastruktura) jsou v regionálním vlastnictví. V tomto srovnání etický management korporátního vodárenství vykazuje nižší míru implementace CSR. Naopak regionální vlastnictví jako veřejné instituce, které zisky vrací zpět, vykazují silnější vazbu na CSR a etický management.

#### 4.2. Implementace CSR nástrojů

Druhou srovnávanou veličinou byla implementace nástrojů CSR do managementu vodárny. Z široké škály možných CSR nástrojů (firemní kultura, existence compliance programu, zapojení stakeholderů, školení zaměstnanců, atd.) byly vybrány dva měřitelné aspekty – samotná existence etického kodexu a zapojení vodáren do CSR projektů na šetření pitnou vodou. Oba parametry naplňují kritérium rozdělení managementu instituce na vyšší či nižší etickou implementaci nástrojů CSR. Obecně je etický kodex dobrovolným závazkem instituce k dodržování nad-zákonných norem, a to jak pro management, zaměstnance, či dodavatele (Nesiba, Kovanič 2017). Výzkum se nezaměřuje na dodržování etického kodexu v konkrétní instituce, ale jen na existenci kodexu. Dodržování kodexu lze zjistit jen z kvalitativního výzkumu pro každou instituci zvlášť. Nicméně prvním znakem CSR je samotná existence etického kodexu v psané a veřejnosti přístupné podobě. Tento fakt vypovídá o kredibilitě etického managementu. Podobnou informaci již nese i fakt, zda se vodárna dobrovolně zapojuje do projektů, které se snaží snížit spotřebu vody. Implementace obou prvků odkazuje k vyšší formě etického managementu a implementace CSR. Jak z výzkumu vyplynulo, etické kodexy jsou využívány jak v regionálním tak v korporátním vodárenství rovnoměrně a nelze najít významný rozdíl. Ten se ukazuje spíše ve faktu, že korporátní vodárny využívají jednoho kodexu vlastníka, pro všechny vodárny stejný. Kdežto regionální vodárny,

v případě vlastnictví kodexu, tvoří vlastní specifické etické kodexy. Výzkum ukázal, že k dobrovolným závazkům se nehlásí zatím více než 40% všech vodáren. Jak se však ukazuje, vodárny nevyužívají nástroj etického závazku ke klientům efektivně a stále v této oblasti převládá rezervovaný postoj. Ten může vyplývat z postavení monopolu vlastníka vodárny. Větší rozdíl v managementu vodáren se projevuje v případě projektů na šetření pitnou vodou. Výzkum ukázal, že do projektů šetření vodu jsou zapojeny více regionální vodárny, se silnější vlastníckou účastí samosprávy. Korporátní vodárny se zapojují do různých jiných projektů, často využívaných pro marketingové účely.

**Obr. 2: Existence etických kodexů a podpora projektů CSR na šetření vodou (63 vodáren v ČR)**



Zdroj: vlastní zpracování

Možné důvody pro slabší implementaci etického kodexu mohou vyplývat z nedostatečného tlaku veřejnosti a klientů. Etický kodex v očích managementu je vnímán jako rizikový nástroj, který omezuje výkon managementu. Proto jsou kodexy často sestaveny velmi obecně, bez konkrétních závazků chování. V případě vodáren, tak chybí často závazek k dlouhodobější strategii a ochraně kvality vody. V tom se odráží opět způsob vlastnictví, kdy nájemce (korporace) na dobu určitou neformuje strategicky rozvoj konkrétní vodárny. Jejím zájmem je formovat strategii firmy, nikoliv konkrétní vodárny. Naopak regionální vodárny mohou přirozeněji formovat strategii, která se pak odráží v etickém kodexu. U korporátních vodáren platí, že za etické kodexy vodárny udávány v případě korporátního vodárenství etické kodexy mateřské domovské společnosti vodárny (např. korporátní etické kodexy zahraničních vlastníků vodáren v ČR), nebo etické kodexy nejsou zveřejněné, i když vlastníci tvrdí, že existují. Tím je popírán význam etických kodexů, jejichž hodnota je právě v tom, že jsou zveřejněné.

Za další kritérium etického managementu je sledován fakt, zda podporuje projekty na šetření pitnou vodou. Toto kritérium je provázáno s první sledovanou kategorií, tedy s otázkou zisku. Pokud vodárna sleduje maximalizaci zisku, potom se snižuje zájem na šetření pitnou vodou. Proto zjištění výzkumu ukazuje, že tyto projekty podporují více regionální vodárny než korporátní. Korporátní vodárenství podporuje projekty jako je Water2Energy, Pítka ve městě, Cesta pstruha (Veolia ve více městech). Regionální vodárny projekty typu Kohoutková voda (Náchod), Vodní kapky (Prachatice), cena Národní cena za společenskou zodpovědnost 2016 (Třebíč). V případě regionálních vodáren se jedná o různorodé projekty dle potřeb regionu. Korporátní vodárny skrze centrálu předávají stejný projekt jednotlivým vlastněným vodárnám. Proto projekty se nezaměřují na šetření vodou, ale nedokáží pružně reagovat na aktuální situaci v regionu (např. nereflektují, zda ve městě je využíváno více povrchových či podzemních vodních zdrojů). Výsledek výzkumu tak prokazuje, že regionální vodárenství z hlediska etického managementu více specificky implementuje nástroje CSR do řízení.

#### 4.3. Nástroje strategického managementu

V další kategorii etického managementu bylo sledováno, jak vodárny implementují standardy kvality managementu a využívají strategických plánů rozvoje. Za certifikáty kvality managementu či CSR managementu jsou obecně považovány normy typu ISO, EMAS, OHSAS, EFQM aj. Z hlediska etického managementu se jedná o výrazný nástroj etického řízení, který svědčí o kredibilní implementaci CSR. Tak i pro existenci strategického plánu, který je při práci s vodními zdroji (voda jako strategický bezpečnostní surovina) nezbytný. Neexistence strategického plánování, tak odkazuje k nižší implementaci CSR. Výsledek výzkumu ukázal, že většina korporátních vodáren má ve svém držení nějaký druh certifikátu, nejčastěji ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001 či tzv. Diamantový certifikát za plnění norem ISO apod. Naopak regionální vodárny zatím nemají nastavený management k implementaci mezinárodních certifikátů. Certifikáty znamenají náklady navíc a je tak plně na zvažení managementu na evaluaci svého řízení.



V případě existence strategického plánu (tedy na delší dobu než je 5 let), jsou korporátní i regionální vodárny na stejné úrovni. Zpracováno strategický plán má jen 41 % vodáren dohromady. Často tento nástroj využívají korporátní vodárny, které ale za strategický plán vodárny udávají svůj firemní strategický plán, nikoliv strategický plán managementu vytvořený pro konkrétní vodárnu. I přes to, lze konstatovat, že tento nástroj mají korporátní vodárny více implementovány než vodárny regionální.

**Obr. 3: Množství vodáren s licencí na kvalitu managementu a existence strategického plánu rozvoje (63 vodáren v ČR)**



Zdroj: vlastní zpracování

V této souvislosti lze konstatovat, že jak regionální, tak korporátní přístup ve vodárenství vykazuje podobné výsledky. Korporátní vodárenství využívá objektivní nástroje řízení v managementu k získání vyšší kvality správy a institucionálního řízení. Jedná se například o větší využívání certifikátů kvality, ale i o propracovanější strategie rozvoje. Oba nástroje mohou úzce souviset s budoucím vývojem vodárenství ve světě, kdy úměrně ke zmenšujícím se zásobám vody, bude kladen důraz na efektivní správu vodní sítě (nižší úniky vody, vyšší využitelnost vody, menší náklady na údržbu). V tomto bodě lze konstatovat, že má mezinárodní management korporací větší zkušenosti a možnosti (technologické, znalostní) než geograficky limitované regionální vodárenství.

## 5. Výsledky výzkumu

Nejen samotný výzkum vodáren, ale i současný stav vodárenství v ČR ukazuje na trend, kdy je patrná snaha o prosazení regionální stránky vodárenství (odkupy vodáren do vlastnictví měst, soudní spory, občanské iniciativy, vládní strategické dokumenty). Regionální vodárenství tak získává širokou podporu veřejnosti, a způsoby řízení vodáren se stávají i volebními programy regionálních sdružení (např. při komunálních volbách 2018 ve městech Zlín, Liberec, Praha). Příložená tabulka ukazuje výhody a rizika regionálního vodárenství oproti vodárenství korporátnímu.

**Tab. 1: Výhody a rizika implementace regionálního vodárenství v ČR**

	Výhody	Rizika
Ekonomický sektor	Přehlednější financování a rozpočet.	Ztráta 15% příjmu z odvodu DPH z vodného i stočného.
	Nemožnost vyvést zisk mimo samosprávné kontrolní orgány.	Nižší motivace k ekonomické šetrnosti.
	Výběrová řízení podléhají zákonu na zadávání veřejných zakázek.	Nižší tlak na konkurenceschopnost.
Management CSR	Propojení regionální samosprávy a vodárny - efektivnější projekty k danému místu.	Menší tlak na technologickou efektivitu (např. úniky vody).
	Management spojen s regionálními potřebami.	Reaktivní přístup dle pokynů „shora“.
	Efektivnější vazba na strategii státu.	Nižší iniciativa.
Kvalita managementu	Snadnější kontrola veřejné služby.	Státní monopolizace zpomalí implementaci technologických novinek.
	Větší vliv na zaměstnanost v regionu.	Větší vliv parciálních politických vlivů.
	Provoz vodárny je navázán na jiné příspěvkové organizace samosprávy.	Menší důraz na certifikace a standardy řízení.

Zdroj: vlastní zpracování

## 6. Závěr

Příspěvek se zaměřil na současný stav managementu českého vodárenství z hlediska etického managementu. Zvolen byl přístup srovnání ideálních typů u dvou skupin vodáren. Jednalo se o vodárny regionální, které jsou vlastněné samosprávou, a vodárny korporátní, které jsou vlastněné soukromými společnostmi. V ČR existují paralelně oba typy managementu. Příspěvek stručně shrnul vývoj českého vodárenství, které je co do způsobu managementu dezintegrované a roztržité, což v situaci, kdy je (pitná) voda považována za strategickou surovinu určitým rizikovým faktorem. Z výsledků analýzy vyplývá, že je regionální vodárenství pro strategické potřeby státu efektivnější a etičtější. Analýza je doplněna dotazníkovým empirickým šetřením na vzorku vodárenské soustavy u 63 krajských a okresních měst v ČR v 2018/19. Bylo zjištěno, že vyšší míru implementace CSR lze potvrdit u regionálních vodáren ze dvou faktorů (ekonomický, CSR), naopak u faktoru kvality managementu lze potvrdit, že korporátní vodárenství má větší zkušenosti. Toto zjištění vycházelo ze tří zkoumaných oblastí: ekonomické, CSR managementu a kvality managementu.

## Literatura

- [1] BEZPEČNOSTNÍ RADA STÁTU (2016): Koncepce environmentální bezpečnosti 2016-2020 s výhledem do roku 2030, usnesení Bezpečnostní rady státu č. 11/2016, [online]. [cit. 23. 1. 2019]. <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mzp/strategie/aktualizace-koncepce-environmentalni-bezpecnosti-a-to-na-obdobi-2016-2020-s-vyhledem-do-roku-2030?typ=struktura>.
- [2] BRONCOVÁ D. a kol. (2007). *Voda pro všechny: Vodárenské soustavy v ČR*. Praha: Milpo 2006. ISBN 80-903481-9-X.
- [3] BUZAN, B., WAEVER, O., WILDE, de J. (2005): *Bezpečnost. Nový rámec pro analýzu*. Brno: Centrum strategických studií. ISBN 80-903333-6-2.
- [4] ČR 2030 (2019). *Strategický rámec ČR 2030*. [online]. [cit. 23. 1. 2019]. <https://www.cr2030.cz/>
- [5] DOVOLIL, P., VÁLEK, P., VYKYDAL, M., YOUNG, T. (2010). Jak (a co) dál v oboru vodovodů a kanalizací v České republice. *Vodní hospodářství*, vol. 59, no. 12, pp. 326-330.
- [6] FAKTA O VODĚ (2017): *Liší se ceny vody u soukromých a veřejných provozovatelů?* [online]. [cit. 23. 1. 2019]. <http://www.faktaovode.cz/clanek/lisi-se-cena-vody-u-soukromych-a-verejnych-provozovatelu>.
- [7] GIDDENS, A., SUTTON, P. W. (2013): *Sociologie*. Praha: Argo. ISBN 728-80-257-0807-1.
- [8] HALLERAKER J. H. (ed.) et. al. (2013). *Nordic Collaboration on Implementation of Water Framework Directive – Status and Further Challenges*, ISBN 978-9979-9818-1-7. [online]. [cit. 23. 1. 2019]. <http://www.vannportalen.no/globalassets/nasjonalt/dokumenter/publikasjoner/arkiv/2013/nordic-collaboration-on-implementation-of-the-water-framework-directive---status-and-further-challenges-2013.pdf>.
- [9] KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V (2013): *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [10] KYNCL, M. (2018). *Historický vývoj organizace a řízení veřejných vodovodů*, In Kolektiv autorů: Sborník přednášek z konference Voda Zlín, 15. - 16. 3. 2018, s. 5-8. ISBN 978-80-905716-4-8.
- [11] MARTINOVSKÝ, P. (2016): *Environmentální bezpečnost v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8191-8.
- [12] MODRÁ ZPRÁVA (2017). *Zpráva o stavu vodního hospodářství České republiky v roce 2017*. Ministerstvo zemědělství, 2017. [online]. [cit. 23.1.2019]. <http://eagri.cz/public/web/mze/voda/osveta-a-publikace/publikace-a-dokumenty/modre-zpravy/>
- [13] MZ (2016a): *Integrace koncepčních kroků oboru VaK v ČR naplňováním strategie resortu Ministerstva zemědělství s výhledem do roku 2030*. Ministerstvo zemědělství. Praha, 2016. [online]. [cit. 23.1.2019]. [http://eagri.cz/public/web/file/515155/Integrace\\_koncepcnich\\_kroku\\_oboru\\_VaK\\_v\\_CR\\_naplnovanim\\_strategie\\_MZe\\_s\\_vyhledem\\_do\\_roku\\_2030.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/515155/Integrace_koncepcnich_kroku_oboru_VaK_v_CR_naplnovanim_strategie_MZe_s_vyhledem_do_roku_2030.pdf)
- [14] MZ (2017b): *Vebová prezentace dat VaK*. Ministerstvo zemědělství, Praha, [online]. [cit. 23. 1. 2019]. <http://eagri.cz/public/web/mze/voda/vodovody-a-kanalizace/webova-aplikace-prezentace-dat-vak/>.
- [15] MŽP ČR (2017a): *Koncepce ochrany před následky sucha pro území české republiky*. [online]. [cit. 23.1.2019]. [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/news\\_170724\\_sucho/\\$FILE/koncepce\\_sucho\\_material.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/news_170724_sucho/$FILE/koncepce_sucho_material.pdf)
- [16] MŽP ČR (2017b). *Politika ochrany klimatu v České republice*. [online]. [cit. 23.1.2019]. [https://www.mzp.cz/cz/politika\\_ochrany\\_klimatu\\_2017](https://www.mzp.cz/cz/politika_ochrany_klimatu_2017).
- [17] MŽP ČR (2017c), *Plán odpadového hospodářství ČR 2015 – 2024*. [online]. [cit. 23.1.2019]. [https://www.mzp.cz/cz/plan\\_odpadoveho\\_hospodarstvi\\_cr](https://www.mzp.cz/cz/plan_odpadoveho_hospodarstvi_cr).
- [18] NAPAŽK, (2017): *Národní akční plán adaptace na změnu klimatu*. [online]. [cit. 18.1.2019]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/narodni\\_akcni\\_plan\\_zmena\\_klimatu](https://www.mzp.cz/cz/narodni_akcni_plan_zmena_klimatu).

