

Technické služby Obrnice, p.o.

**Koncepce zajištění a rozvoje
technických služeb Obrnice**

Zpracoval: Ing. Václav Pastyřík

V Obrnicích dne 12. 10. 2023

OBSAH:

1. Úvod a metodika zpracování

ANALYTICKÁ ČÁST – TECHNICKÝCH SLUŽEB OBRNICE

2. Činnost Technických služeb Obrnice, p.o.
3. Personální obsazení Technických služeb Obrnice, p.o.
4. Koncepce rozvoje Technických služeb Obrnice, p.o.
5. Meziroční vývoj výnosů a nákladů
6. Analýza interních faktorů
7. SWOT Technických služeb Obrnice, p.o.
8. Východiska pro návrhovou část Technických služeb Obrnice, p.o.
9. Doporučení plynoucí z analýzy jednotlivých faktorů k rozvoji TSMS

NÁVRHOVÁ ČÁST

10. Vymezení návrhové části
11. Akční plán

Název účetní jednotky:

Technické služby Obrnice, příspěvková organizace

Mírová 111, 435 21 Obrnice

IČ: 05140323

Zapsána u Krajského soudu v Ústí nad Labem v oddílu Pr, vložce 1090

1. Úvod a metodika zpracování

Koncepce zajištění a rozvoje Technických služeb Obrnice (dále také jen „Koncepce“) vytyčuje základní směry budoucího vývoje technických služeb obce do roku 2026 a umožňuje vedení organizace včetně vedení obce komplexně identifikovat a rozvíjet potenciál rozvoje technických služeb ve střednědobém období.

Koncepce má za úkol analyzovat a vyhodnotit aspekty související se zajištěním technické stránky fungování technických služeb, v oblastech, za které odpovídá ředitel organizace, nebo které jsou pro obec významné.

Postup přípravy a zpracování koncepce

Koncepce zajištění a rozvoje technických služeb obce Obrnice má tři zásadní části, které na sebe logicky navazují a bez jejichž vzájemné provázanosti není možné dosáhnout požadovaných výsledků:

Analytická část

Analytická část zahrnuje mapování důležitých faktorů, které vstupují do rozhodování v krátkodobém i střednědobém horizontu. Analýza pak zahrnuje srovnání důležitých stanovisek, které souvisí se zajištěním technické stránky fungování organizace.

Návrhová část

Návrhová část byla vytvořena z výsledků analytické části a je v ní vyjádřena představa o rozvoji technických služeb obce a navržen způsob jejího dosažení.

Praktická část

Implementační část má zajistit, aby byla Koncepce naplňována formou konkrétních opatření a pravidelně monitorována za účelem zajištění jeho aktuálnosti.

ANALYTICKÁ ČÁST – TECHNICKÝCH SLUŽEB OBCE OBRNICE

2. Činnost Technických služeb Obrnice, p.o.

Podle Zřizovací listiny Technických služeb Obrnice je účelem zřízení organizace zabezpečení záležitosti v zájmu obce na úseku její samostatné působnosti a v zájmu občanů. Především se jedná o zabezpečení čistoty obce, mimo jiné zejména čištění, správa, obnova, opravy a údržba místních a zřizovatelem určených účelových komunikací, jejich součástí a příslušenství. Dále udržování veřejných prostranství, údržba veřejné zeleně a zajišťování zimní údržby. Správa a údržba bytového fondu zřizovatele. Výše vyjmenované činnosti jsou tedy **hlavním předmětem činnosti a vycházejí z plnění úkolů v oblasti činnosti organizace.**¹

Kromě výše uvedených hlavních činností technické služby Obrnice zajišťují vedlejší činnosti a další práce pro obec Obrnice a její příspěvkové organizace. Mezi vedlejší činnosti během celého roku patří:

- údržba a oprava dětských hřišť, včetně provozu multifunkčního hřiště u ZŠ Obrnice,
- správa a údržba obecního hřbitova,
- technická správa budov (správa, údržba) dle zaslaných požadavků příspěvkových organizací (ICVA, ZŠ, MŠ, OCSS),
- v případě potřeby zajištění součinnosti s pracovníky OU Obrnice (doprava, výměna tiskopisů ve vývěskách, součinnost při skartacích apod.).

3. Personální obsazení

Podle dostupných údajů z výroční zprávy lze uvést, že v minulých letech docházelo k výrazným změnám počtu zaměstnanců Technických služeb Obrnice především v poměru stálých zaměstnanců k zaměstnancům VPP z ÚP.

V průběhu roku 2023 došlo na základě schváleného rozpočtu TS Obrnice k finančnímu navýšení mzdových prostředků a tím k postupnému vytvoření třech dalších pracovních pozic. Na tyto pozice byly z programu VPP vybráni do stálého pracovního poměru již zapracovaní a manuálně zruční zaměstnanci. Tímto postupným krokem se ustálil počet na plánovaných 14 stálých zaměstnanců a 6 zaměstnanců VPP z programu na „vytvoření pracovních příležitostí s poskytnutím příspěvku pro veřejně prospěšné práce.

Tento počet se je dostatečný k řádnému zajištění a plnění všech povinností vyplývajících ze zajištění řádného úklidu, čistoty obce, zimní údržby a seče. Z dlouhodobého hlediska má ustálení pracovních pozic příznivý vliv na rozvoj samotných technických služeb, zejména z pohledu snížení velké fluktuace výše uvedených zaměstnanců, možnosti investovat čas a energii na zvyšování jejich odbornosti, která je potřebná pro používání kvalitní komunální techniky.

V průběhu roku 2023 byl pouze 1 zaměstnanec v dlouhodobé pracovní neschopnosti v celkové době trvání 4,5 měsíce, což je v průměru 0,4 pracovní síly, kdy technické služby šetřilo mzdové náklady, na druhé straně tato situace přináší ztížené podmínky pro operativní řízení.

¹ Výroční zpráva TS Obrnice.

Tabulka 1: Personální obsazení v roce 2023

Stálí zaměstnanci TS Obrnice	Počet (úvazky)	Období
Ředitel	1	Celý rok
Asistentka ředitele – mzdová účetní	1	Celý rok
Správce bytů a nemovitostí	1	Celý rok
Mistr údržby - elektrikář	1	Celý rok
Provozář	1	Celý rok
Skladník - pracovník DDD	1	Celý rok
Řidič - zámečnick	1	Celý rok
Domovník – údržbář bytového fondu	1	Celý rok
Zahradnice	1	Celý rok
Dělník čištění obce	5	Celý rok

Z důvodu plnění jednoho z hlavních cílů vzniku Technických služeb Obrnice, čímž je vytvářet pracovní podmínky pro snížení nezaměstnanosti v obci, technické služby Obrnice i v roce 2023 úzce spolupracovali se zástupci Úřadu práce Most. Dohody uzavírali zejména v rámci programu o vytvoření pracovních příležitostí a poskytnutí příspěvku pro veřejně prospěšné práce. Dále zaměstnávali dlouhodobě nezaměstnané obyvatele obce a občany v hmotné nouzi.

Výše uvedené dohody se dařilo průběžně prodlužovat na maximální možnou dobu tzn. na období dvou let. Za sledované období roku 2023 se **jedná v průměru o 7 zaměstnanců**, na který byl přiznán příspěvek ve výši 16 000,- Kč měsíčně s podmínkou dodržet minimální mzdu. V roce 2024 připravuje Úřad práce v Mostě ukončení tohoto dotačního programu, což otvírá prostor k diskusi, kdo tyto zaměstnance nahradí. Jednou z možností je v budoucnu zaměstnávání osob na dobu určitou (sezonní zaměstnanci).

Komentář:

Personální obsazení organizace se v posledních dvou letech zásadně změnilo. Pro zefektivnění práce využívá zejména kmenových zaměstnanců. Organizace má platnou funkční organizační strukturu, která reflektuje požadavky na výkon funkcí.

Z hlediska faktického výkonu se ukazuje, že rizikem pro fungování organizace je stále vysoký počet zaměstnanců na „dohody“ uzavřené s ÚP, dlouhodobé pracovní neschopnosti, věková struktura zaměstnanců a dále jejich nízká kvalifikace, která částečně brání v používání vyspělé moderní komunální techniky, která by měla za následek postupné snižování zaměstnanců a tím úsporu výdajů ve formě mezd.

Z krátkodobého až střednědobého hlediska pak vzniká problém s personální zastupitelností za stávající zaměstnance. Pro vedení technických služeb Obrnice pak hledání a přijímání nových zaměstnanců znamená časové zatížení, nutnost zaškolování nových zaměstnanců a jejich další vzdělávání.

Z dlouhodobého hlediska je efektivní mít na pracovišti zkušené a dobře ohodnocené zaměstnance, kteří mohou zodpovědně vykonávat svěřenou činnost a v případě potřeby pomoci méně zkušeným kolegům.

4. Koncepce rozvoje Technických služeb Obrnice, p.o.

Koncepce předkládá kritickou analýzu současného stavu, protože do současnosti nebyla žádná koncepce rozvoje technických služeb Obrnice zpracována. Návrhová část Koncepce rozvoje technických služeb na období 2024 až 2028 vychází ze závěrů SWOT analýzy a její prioritou je plnění poslání, hlavních cílů činnosti, zodpovědné zacházení s finančními prostředky a s majetkem svěřeným do užívání.

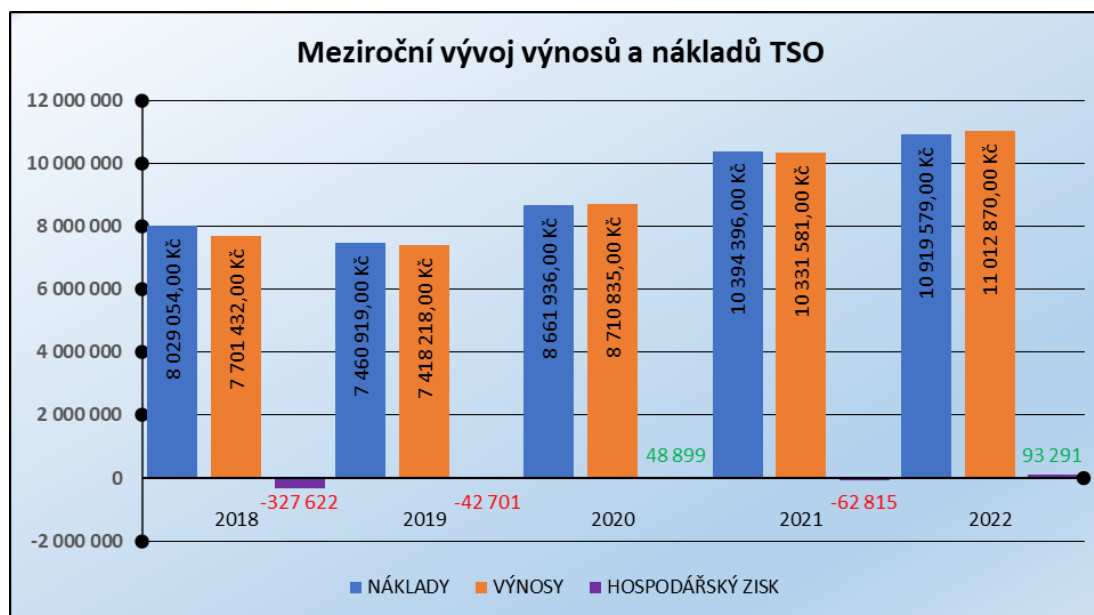
Z výše uvedeného nebylo hodnoceno plnění současných priorit technických služeb. Koncepce rozvoje se proto soustředila na stanovení budoucích priorit (směřování) technických služeb Obrnice.

V koncepci navržené priority jsou zaměřeny především na využití silných stránek technických služeb a na eliminaci jejích slabých stránek. Jejich postupné naplnění by mělo TSMS směřovat k posílení spokojenosti jejich „zákazníků“ a stabilnímu rozvoji organizace. Uvedené priority, které byly formulovány na základě provedené analýzy současného stavu technických služeb, jsou střednědobé a musí být průběžně aktualizovány. Dílčím cílem rozvoje služeb je nahradit ekonomicky neúnosnou a namáhavou fyzickou a manuální práci prací s možností využívání kvalitní komunální techniky. Proto budou nezbytná pravidelná školení zaměstnanců cílená na obsluhu této techniky v souladu s BZPO. S tímto cílem tak souvisí nezbytné opatření a tím je pořízení odpovídající techniky.

5. Meziroční vývoj výnosů a nákladů

Technické služby Obrnice jako příspěvková organizace své provozované činnosti není schopna financovat samofinancováním a potřebuje na úhradu svých nákladů použít cizí zdroje, tedy finanční zdroje z rozpočtu obce, a to v podobě příspěvku na činnost. V meziročním srovnání lze vidět, že se pravidelně zvyšovaly náklady. Výnosy se začali zvyšovat až v roce 2022. Technické služby Obrnice hospodaří na základě předem sestaveného rozpočtu, který je předkládán ke schválení Radě obce Obrnice, ta navrhaný rozpočet pro příslušný rok schválí, a určí výši příspěvku na činnost.

Graf 1: Meziroční vývoj výnosů a nákladů TSO



Zdroj: účetní technických služeb Obrnice

Komentář:

Růst nákladů je zapříčiněn zejména růstem mzdových nákladů zaměstnanců (odpovídá celorepublikovému trendu růstu mezd), růstem cen za pořízení strojů, techniky nebo materiálu (PHM apod.).

6. Analýza interních faktorů – Technických služeb Obrnice

Tento model (metoda) patří do skupiny strategických modelů řízení vývoje organizace. Využívá se například jako analytická metoda, pomocí které se hodnotí jednotlivé důležité části (struktury) organizace a na základě jejich zhodnocení dochází k jejímu dalšímu vývoji (rozvoji). Dále se tento model využívá například při strategickém auditu, při strategickém řízení a také při řízení změn.

Klíčové výchozí parametry pro analýzu Technických služeb Obrnice jsou následující:

- **Zaměstnanci** – cíleně orientované společenství lidí.
- **Strategie** – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení.
- **Sdílené hodnoty** – vize, poslání.
- **Kompetence** – dovednosti, zkušenosti, znalosti.
- **Styl** – charakteristický způsob konání, jednání.
- **Struktura** – uspořádání skupiny, řízení.
- **Systém** – metody, postupy, procesy.

V následujících přehledových tabulkách je uvedeno hodnocení jednotlivých parametrů – vrcholových oblastí ve formě otázek a odpovědí pro jednotlivé parametry. Uvedená analýza stavu organizace byla zpracována v **září a říjnu 2023**.

Tabulka 2: Strategie

Otázka	Stav
Jaká je strategie organizace (myšleno TSO)?	Strategie není v současné podobě ukotvena žádnou zpracovanou koncepcí rozvoje TSO na určité období.
Jak organizace dosahuje vytčených cílů?	Vytčených cílů se v současné době dosahuje pomocí stanovených priorit a spolupráce se zřizovatelem.
Jsou vytčené cíle vhodně členěny?	Priority sice nejsou jasně stanoveny v koncepci rozvoje, ale vytčené cíle v roce 2022-2023 se nesoustředí pouze na jednu oblast ale na více segmentů (investice, funkčnost atd.).
Jak se vypořádat s tlakem prostředí?	Vykonávaná agenda je náročná, chyby mají určitý dopad na reputaci TSO (včetně možné škody). V rámci systému sledování rizik nejsou tyto skutečnosti příliš evidovány.
Jak vytčené cíle ovlivní klienta (občana)?	Cílem TSO je mimo jiné být společnost orientovaná na spokojenost občanů (občan na prvním místě). Stanovené priority a úkoly mají reálný dopad na zvýšení spokojenosti občanů s obcí, ve které žijí.

Tabulka 3: Struktura

Otázka	Stav
Jak je organizace rozdělena (rozčleněna)?	TSO má platnou funkční organizační strukturu, která reflektuje požadavky na výkon funkcí. Z hlediska faktického výkonu se ukazuje, že rizikem je věková struktura a nízká kvalifikace zaměstnanců. Současné rozdělení organizace se při současných podmínkách jeví jako dostatečné, ale ve střednědobém období je možné navrhnout změny organizační struktury dle jejího aktuálního vývoje.
Jaká je její hierarchie?	Současná aktuální verze organizační struktury spočívá v líniovém řízení. Stávající uspořádání klade vysoké nároky na kvalitu vedení organizace.
Jak mohou jednotlivé součásti organizace koordinovat své činnosti?	Koordinace činnosti probíhá v rámci formálních i neformálních pracovních postupů. Činnost se koordinuje pravidelně na denní bázi.
Jak se mohou zapojit zaměstnanci?	System přídělování úkolů není zcela funkční. Díky osobnímu přístupu vedení organizace ke svým podřízeným však dochází k oboustranné komunikaci mezi zaměstnanci a vedením.
Jaké jsou komunikační hranice v organizaci?	Komunikační bariéry jsou horizontální i vertikální (s ohledem na agendu, místo plnění).

Tabulka 4: Systém

Otázka	Stav
Jaké jsou hlavní systémy, pomocí kterých se řídí organizace?	Organizační uchopení TSO je dostatečné a dle potřeby aktualizované. Z hlediska faktického výkonu se ukazuje, že určitým rizikem je nerozhodnost při řízení podřízených zaměstnanců.
Existují kontroly (postupy), jak jsou nastaveny a jak jsou kontrolovány?	Na úrovni jednotlivých úkonů nejsou zcela nastaveny standardy výkonu (kvalitativní i kvantitativní), díky čemuž může docházet k chybovosti úkonů. Na druhé straně je dlouhodobě nastaven systém kontroly z vedení organizace (kontrola výstupů, průběžná kontrola během dne).
Dovolují interní předpisy a vnitřní procesy pracovníkům zůstat na správné cestě ke splnění vytvořených cílů?	Omezujícím faktorem pro plnění vytčených cílů je vymezení působnosti příspěvkové organizace, které zcela neumožňuje dosahovat vytyčených cílů (obměna pracovníků, motivace, apod.).

Tabulka 5: Styl

Otázka	Stav
Jak se jeví pracovní prostředí organizace?	Výrazným pozitivem je vybudování nového areálu, tedy funkční organizační kultury a prostředí, které motivuje pro práci a má dopad na vnímání pracovního prostředí.
Fungují uskupení pracovníků samostatně nebo ne?	I přes mírné nedostatky v systémovém řízení organizace (podpora procesů, interních směrnic) jsou formální i neformální uskupení v organizaci funkční. V době zpracování analýzy dochází díky realizaci několika opatření k odstraňování těchto nedostatků.
Jsou zaměstnanci soutěživí a odpovědní?	Existuje jistá rezervovanost pracovníků k novým postupům, změnám. Nicméně pracovní úkony vykonávají svědomitě a s určitou odborností.
Umí se vedení společnosti rychle a správně rozhodnout (zvolit správný cíl)?	Díky operativním úkolům je vedení nutno řešit činnosti, které by neměly být na této úrovni vždycky řešeny. Cyklicky pak vede k nedostatku času na střednědobé rozhodování. Rizikem je i vnější ohrožení fungování TSO (např. výkyvy počasí a s tím spojené nároky na údržbu).
Je vedení organizace efektivní?	V současné době nejsou nastaveny řádně indikátory, nelze proto efektivitu vedení měřit. Přesto dochází k vytvoření priorit, které je nutné realizovat.

Tabulka 6: Zaměstnanci

Otázka	Stav
Je dostatečná specializace zaměstnanců?	Až na výjimky pracovníci nejsou specializováni, jejich kompetence nejsou po odborné stránce rozvíjeny, není zaveden systém odborného vzdělávání.
Jaké pozice je nutné doplnit k zajištění bezchybného chodu organizace?	Zejména řemeslné pozice. Současný stav trpí stavem na trhu práce, kde je velmi silné konkurenční prostředí (nízká nezaměstnanost, vyšší mzdy v soukromém sektoru).
Jakým způsobem jsou lidé vybíráni do svých pozic, je jim umožněno další sebevzdělávání?	Výběr pracovníků je nastaven pravidly, požadavky a podmínkami (platové ohodnocení), faktický nábor tedy není zcela jednoduchý. Sebevzdělávání je pracovníkům umožněno.
Jak se dají zaměstnanci motivovat k lepším výkonům?	Zásadním faktorem pro zvýšení pracovního výkonu je styl řízení v organizaci, platové ohodnocení, otevřená komunikace a dobré pracovní prostředí.

Tabulka 7: Sdílené hodnoty

Otázka	Stav
Jaké jsou základní hodnoty organizace?	Hodnotou organizace je snaha o kvalitní výkon svěřených úkolů, dobrá komunikace s obyvateli, ostatními příspěvkovými organizacemi obce a vedením obce, zodpovědné zacházení s finančními prostředky a s majetkem svěřeným do užívání.
Jaká je firemní kultura?	V současné době se dá firemní kultura v organizaci obtížně definovat (omezení v podobě účelu a předmětu činnosti), přesto lze uvést prostor pro sounáležitost zaměstnanců s organizací, komunikace, spolupráce a odpovědnost směrem k vedení města a občanům.
Jak jsou tyto výše uvedené hodnoty v organizaci nastaveny, na jakou úroveň?	Výše uvedené hodnoty (priority) jsou částečně nastaveny v organizační struktuře organizace.
Existuje společné povědomí mezi pracovníky o tom, proč organizace a jak funguje, co je jejím cílem?	Cíle a priority organizace jsou komunikovány na nižší úrovni.

Tabulka 8: Kompetence

Otázka	Stav
Jaká je nejsilnější vlastnost organizace?	Spolupráce, zvyšující se odpovědnost stávajících pracovníků.
Máme nějaké mezery, jak je můžeme napravit?	Rizikem je počet zaměstnanců s nízkým vzděláním a s tím související nižší kvalifikací, nižší rozvoj v měkkých dovednostech a rezervy v budování dobrého jména organizace (vychází primárně ze stavu roku 2021). V době zpracování analýzy dochází díky realizaci několika opatření k odstraňování těchto nedostatků
Mají zaměstnanci dostatečné ponětí o tom, co dělají - mají na to dostatečné zkušenosti (kvalifikaci)?	Obecně ano, existují však výjimky. Pozitivní je spolupráce s obcí, která se podílí na pořizování komunální techniky. Střednědobým cílem organizace je zajistit, aby každý pracovník na dané pozici měl dostatečné kompetence pro výkon své funkce.
Jakým způsobem je sledována a hodnocena odbornost zaměstnanců?	Odbornost pracovníků v současné době není nijak sledována ani hodnocena.

Komentář:

Činnost Technických služeb Obrnice jsou ovlivněny několika riziky, které vyplývají z výše uvedené analýzy, jedná se primárně o tyto faktory:

- Personální situace (věková struktura zaměstnanců, nízká kvalifikace).
- Silné konkurenční prostředí na trhu práce (nízká nezaměstnanost, vyšší mzdy v soukromém sektoru).

- Zastaralá komunální technika
- Výkyvy počasí a řešení následků v obci

7. SWOT analýza – Technických služeb Obrnice

Prostřednictvím SWOT analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s TSO.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> + Existence TSO jako příspěvkové organizace obce. + Stabilní příspěvek města do rozpočtu TSO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Věková struktura zaměstnanců TSO a nedostatečná kvalifikace zaměstnanců TSO.
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vytvoření koncepce TSO a její aktualizace. ✓ Posilovat prvky leadershipu (vůdcovství) ve vedení TSO. ✓ Zajištění činností při nedostatečném interním personálním zabezpečení (využití externích služeb pro vybrané činnosti, sezónnost prací). ✓ Zvyšování kvality TSO díky technologiím. ✓ Postupné zlepšování komunikace a informovanosti veřejnosti, prevence. 	<ul style="list-style-type: none"> ! Hledání a stabilizace kvalifikovaných zaměstnanců pro TSO. ! Konkurence na trhu práce (soukromý sektor, mzdy apod.) ! Výskyt výkyvů počasí (nárůst sucha, přívalové deště) včetně dopadu do činnosti TSO. ! Nedostatečně nastavené odpisy majetku s ohledem na aktuální stav techniky

8. Východiska pro návrhovou část – Technických služeb Obrnice

Východiska pro návrhovou část představují shrnutí dosavadních analytických výstupů a dílčí závěry relevantní pro následné rozhodování.

Za pozitivní stránku lze označit:

- Moderně zrekonstruovaný areál TSO.
- Existenci sběrného dvora v obci.
- Pravidelné menší investice do komunální techniky.
- Zaveden plán seče včetně mapového podkladu
- Od začátku léta je zavedeno opakované vyprazdňování košů v obci a celkový úklid odpadků na náměstí).

Naopak za negativní stránku lze označit:

- Obtížně udržitelná úroveň všeobecné čistoty v sídlišti Nová výstavba a na vybraných místech v obci (cigaretové nedopalky, drobný odpad v okolí jednotlivých provozoven, nepořádek okolo sběrných míst tříděného odpadu apod.).

- Neustále se opakující problém s ukládáním tříděného odpadu u sběrných hnízd.
- Zakládání černých skládek na katastru obce.
- Projevy sucha (náročná údržba travních ploch v obci).

9. Doporučení plynoucí z analýzy jednotlivých faktorů k rozvoji Technických služeb Obrnice

Na základě provedených šetření a komentáře uvedené výše v analytické části se doporučují zaměřit na tyto oblasti:

- Pravidelně obměňovat techniku, kterou využívá TSO (doplnění lidské práce novými technologiemi).
- Pořízení multifunkčního stroje, který by se dal používat celoročně jak na zimní, tak letní údržbu.
- Rozvoj měkkých dovedností u vedení TSO (systematické školení a koučink).
- Větší důraz na vlastní PR a budování dobrého jména organizace.
- Zohlednit sezónnost prací při procesu strategického plánování a řízení.
- Zavedení reportování a posílení zpětných vazeb od zaměstnanců směrem k vedení.
- Nadále spolupracovat s Úřadem práce včetně využití sezónních pracovníků.
- Stabilizace a posílení personálního stavu TSO.

NÁVRHOVÁ ČÁST

10. Vymezení návrhové části

Koncepce zajištění a rozvoje Technických služeb obce Obrnice určuje základní směry dalšího vývoje organizace ve střednědobém i dlouhodobém období.

Návrhová část koncepce je rozdělena na několik úrovní (stupňů), které se navzájem obsahově liší mírou konkrétnosti. Pro účely koncepce byly stanoveny základní úrovně, které je možné definovat následovně:

- **Vize** popisuje stav, jehož by mělo být v budoucnu dosaženo a v tomto smyslu představuje zastřešující rámec celé návrhové části. Naší vizí je „*Pomáhat zlepšovat kvalitu života obyvatel obce*“.
- **Cíle** charakterizují žádoucí budoucí stav, cíle musí být formulovány tak, aby byly realistické. „*Cílem je zvýšení kvality poskytovaných služeb Technických služeb Obrnice a její efektivity, a to prostřednictvím zefektivnění fungování organizace včetně zajištění odborného růstu zaměstnanců*“.
- **Opatření** určují záměry nebo zastřešují soubor aktivit k určitému tématu nebo prostoru. Mezi základní opatření, které stanoví přístup k řešení jednotlivých problémů je rozvoj Technických služeb obce Obrnice, příspěvková organizace.

Krátkodobá a střednědobá opatření:

- Vytvářet pozitivní atmosféru v obci (články, informace) – při tomto opatření je nutná spolupráce s obcí (administrace stránek). Priority a úkoly TSO ovlivňují mediální obraz a ten zpětně působí na jeho fungování. Důležité je získávat zpět náměty a názory veřejnosti k činnosti TSO a na kvalitu poskytovaných služeb.
- V krátkodobém období řešit nedostatečně nastavené odpisy majetku s ohledem na aktuální stav techniky. Pokud nedojde k reálnému nastavení odpisů, nebude mít organizace ve střednědobém a dlouhodobém období na investicích dostatečné zdroje pro obnovu majetku.

- Zpracovanou koncepci TSO pravidelně aktualizovat.
- Ve střednědobém období zvážit – nutnost vedení evidence reálných výkonů dle jednotlivých úkonů, včetně nákladů na jejich zajištění, aby bylo možné reálně stanovit nákladovou cenu služby, která bude následně důležitá pro tvorbu ceníku.
- Ve střednědobém období je pro organizaci hlavním úkolem udržet a zkvalitňovat zabezpečení komunálních činností pro obec Obrnice a zkvalitnit a zefektivnit práci stávajících „provozů“ údržby zeleně, zámečnické, elektrikářské dílny a správy bytů a nemovitostí.
 - Díky stále se zvyšujícím nákladům na zajištění pravidelné údržby a opravy stoužů, komunální techniky a vozidel, které organizace platí soukromým subjektům se jeví jako ekonomicky výhodné zajistit údržbu a opravy komunální techniky vlastními silami. K tomu je potřeba přistoupit k rozšíření vybavení zámečnické dílny potřebnými stroji a náradím, včetně pořízení kompletního vybavení k výměně a opravám pneumatik (zvedák, vyvažovačka, zouvačka). Kromě využití pneuservisu pro příspěvkové organizace by se služby nabízely i soukromým subjektům. Díky tomu by došlo k poměrně rychlému splacení investice a k určité úspoře na straně provozních výdajů díky zvýšení financování doplňkovou činností.
 - V provozu údržby zeleně dále pokračovat v nastaveném trendu tzn. v obměně zastaralé a nevyhovující techniky za kvalitní komunální techniku.
 - Rozšířit poskytované služby o revize elektrických zařízení.
 - Rozšířit poskytované služby správy bytového fondu dalším právnickým subjektům (SVJ) v obci.
- V neposlední řadě udržet vyrovnaného hospodaření, ale vytváření i přiměřeného zisku.
- V následujících letech se předpokládá rozšiřování činností pro obec. Každý rok probíhají v obci investiční akce, z nichž vznikají další nároky na údržbu nově revitalizovaných prostranství a budov.
- Neustále aktualizovat pasport dosavadních ploch údržby.
- Posoudit možnost využití sezónní práce (práce na dohodu) a dle této skutečnosti plánovat kapacity zaměstnanců a také jakým směrem se bude rozvíjet struktura nabízených služeb.
- Průběžně zdokonalovat tzv. měkké dovednosti. Vedoucí by měli znát své kompetence, odpovědnost a znát požadavky na výkon své funkce, aby byli schopni pracovat s potenciálem nejen vlastním, ale také svých podřízených. a jsou tak neocenitelnou složkou celého týmu a základem úspěchu organizace.
- Posílit kompetence zkušených zaměstnanců. Zkušený zaměstnanec má kompetence a odpovědnost za skupinu vybraných zaměstnanců při realizaci zadaného úkolu. Z hlediska fungování organizace je efektivní mít zkušené a dobře ohodnocené zaměstnance, kteří mohou zodpovědně vykonávat svěřenou činnost a v případě potřeby pomoci méně zkušeným kolegům.
- Díky zastaralé komunální technice bude nutné ve střednědobém období řešit pořízení multifunkčního komunálního vozidla 4x4 (pracovní stroj samojízdný), který by se dal používat celoročně jak na zimní, tak letní údržbu. Hlavním přínosem bude zkvalitnění „stálého úklidu“ obce. Ten se nemůže jako dosud skládat pouze z ručního sběru papírků, ale z denního strojního a ručního čištění (zametání a tlakové umývání komunikací). Díky používání strojního čištění dojde ke zvýšení kvality úspoře času a v neposlední

řadě k úspoře zaměstnanců. Umožní rychlejší a efektivní řešení úkolů zřizovatele. Počáteční investice je sice vysoká, ale díky možnosti budoucího využití širokého spektra příslušenství – nástaveb dojde k úspoře mzdových nákladů za zaměstnance, kteří výše uvedenou údržbu provádějí v současnosti ručně.

Dlouhodobá opatření:

- V dlouhodobém období rozšířit své služby i pro menší obce a firmy v regionu obce Obrnice.
- Ve střednědobém až dlouhodobém období dle finančních možností zaměstnat osoby ve středním věku. Příležitosti v této oblasti pro dlouhodobou stabilizaci personálního obsazení nabízí možné nepeněžitě i peněžitě prostředky. Z peněžitých prostředků se jedná zejména o posílení finančního ohodnocení a benefitů. Z nepeněžitých se jedná zejména o příjemné pracovní prostředí, kulturu na pracovišti, budování pozitivních vztahů na pracovišti, podporu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Základním cílem organizace je plnit výše uvedená krátkodobá a střednědobá opatření, pokud možno se stejným počtem zaměstnanců (14 stálých zaměstnanců) a dle zvoleného směru rozvoje struktury nabízených služeb více využívat možnost sezónní práce (práce na dohodu) a dle této skutečnosti plánovat kapacity zaměstnanců.

Tabulka 2: Předpoklad personálního obsazení ve sledovaném období

Stálí zaměstnanci TS Obrnice Období celý rok	Počet (úvazky) 2023	Počet (úvazky) 2024	Počet (úvazky) 2025
Ředitel	1	1	1
Asistentka ředitele – mzdová účetní	1	1	1
Správce bytů a nemovitostí	1	1	1
Mistr údržby - elektrikář	1	1	1
Provozář	1	1	1
Skladník - pracovník DDD	1	1	1
Automechanik – mechanik pneu	není	není	1
Řidič - zámečník	1	1	1
Domovník – údržbář bytového fondu	1	1	1
Zahradnice	1	1	1
Dělník čištění obce	5	5	4
Zaměstnanci z ÚP Most (VPP)	Počet (úvazky) 2023	Počet (úvazky) 2024	Počet (úvazky) 2025
Dělník čištění obce VPP	7	4	4
Celkem počet zaměstnanců (plán)	21	18	18
Celkem mzdové náklady	6,8 mil	6,7 mil	7 mil

Prozatím je nastavení organizační struktury TSO plně vyhovující. Reflektuje dnešní i budoucí nároky na údržbu komunikací, zeleně, tak údržbu stávajících i nově revitalizovaných prostranství a budov, není potřeba razantní navyšování pracovních pozic organizace. Dokonce ve střednědobém výhledu viz. tabulka dojde k určitému celkovému poklesu počtu zaměstnanců.

Díly výše uvedenému a s přihlédnutím k tomu, že se daří navyšovat financování TSO doplňkovou činností se nepředpokládá razantní navýšení mzdových nákladů, které tvoří významnou (nejvyšší) položku v rozpočtu TSO. Mzdové náklady ve sledovaném období porostou zejména díky neustálému zvyšování minimální mzdy, popřípadě zvyšování tarifních platů ve veřejné sféře.

V případě rozšíření svých služeb i pro menší obce a firmy v regionu obce Obrnice bude nutné zpracovat posouzení kapacity (efektivitu) optimálního stavu zaměstnanců včetně finanční analýzy.

Zpracovanou „Koncepci rozvoje technických služeb Obrnice“ je nutné chápat v obecné rovině jako určitou dlouhodobou strategii, ze které organizace vychází a s níž by měl celý její účel, pro který byla zřízena, být v naprostém souladu. V případě schválení koncepce rozvoje technických služeb Obrnice je v případě zájmu možné zpracovat finanční analýzu jednotlivých projektů z hlediska posouzení nákladů a úspor.

PRAKTICKÁ ČÁST

11. Akční plán

Akční plán stanovuje návrhy (plány) směřující k naplňování cílů Koncepce zajištění a rozvoje technických služeb Obrnice. Při tvorbě akčního plánu se přihlíželo k tomu, které opatření je možné z věcného, časového a finančního hlediska realizovat.

Tabulka níže představuje souhrn doporučených návrhů vyplývajících z jednotlivých opatření, které by se měly realizovat v krátkodobém až střednědobém období. Je důležité, aby finanční nároky vyplývající z akčního plánu s dopadem na rozpočet obce, byly zahrnuty do návrhu rozpočtu na další rok. **Akční plán je tedy vhodné každý rok aktualizovat.**

V tabulce jsou zahrnuty projekty s odhadovanými náklady nad 0,2 mil. Kč. Navržený termín realizace předpokládá koordinaci oddělení správy majetku, investic a rozvoje obce. Akční plán obsahuje projekty, které souvisí s činností Technických služeb Obrnice.

Akční plán do roku 2026

Opatření	Náklady Odhad	Realizace	Investor
TSO – pořízení užitkového vozidla typu Van, Pickup.	0,55 mil. Kč	2024	Obec
TSO – pořízení plechové haly na posypový materiál.	0,2 mil. Kč	2024	Obec
TSO – pořízení komunálního vozu s hákovým nakladačem a hydraulickým nosičem 4x4.	3,5 mil. Kč	2025-2026	Obec
TSO – Posypová nástavba ke komunálnímu vozidlu s hákovým nakladačem.	0,35 mil. Kč	2025-2026	Obec
TSO – pořízení vyvažovačky kol a zouvačky včetně dvousloupového zvedáku na auto	0,25 mil. Kč	2025-2026	Obec
TSO – Sněžný pluh pravo- levo stranný ke komunálnímu vozidlu s hákovým nakladačem.	0,12 mil. Kč	2025-2026	Obec
Krátkodobá opatření	Náklady Odhad	Realizace	Investor
Elektrocentrála benzinová, podvozek, elektrický start	100 000 Kč	2024	Obec
Přívěs (plošina) za vozidlo pro převážení komunální techniky na místo učení – nosnost do 750 kg	50 000 Kč	2024	Obec
Bourací kladivo o příklepové síle min 41 J, výkon motoru min. 1750 W	30 000 Kč	2024	Obec
Vysokotlaký čistič o pracovním tlaku 150/15 (bar/MPa)	35 000 Kč	2024	Obec
Profesionální vysavač vhodný pro mokré a suché vysávání.	15 000 Kč	2024	Obec