

A

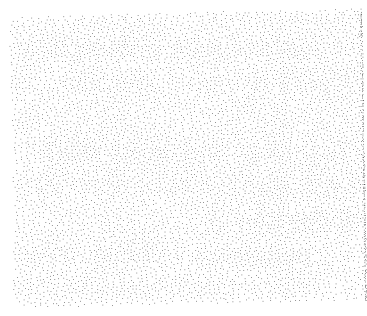
Nové Město na Moravě  
Dne 18. 2019

592 31 Nové Město na Moravě

Návrh základní koncepce řízení TS služby s.r.o., IČ 25509187.

Ekonomická a finanční podpora základní společnosti  
TS služby s.r.o., IČ 25509187.

Těším se na práci s lidmi. V tom jsem neprochvilý  
člověk jsem, dokud je má kotva zde, když nastane  
a charakterem některých firm, stav, stav, problémy  
i model. K dobré spolupráci s nimi není potřeba  
obdobně velký čas seznámit na rybníku.



## Základní koncepce řízení TS služby s.r.o.

**Motto: Kdo lidem věří, tyto zmocňuje. Kdo lidem nevěří, tyto úkoluje a kontroluje**

Zastupitelstvo města Nové Město na Moravě mě pověřilo zpracováním analýzy výkonu činností TS služeb s.r.o., která tvoří přílohu této koncepce, avšak bez závěru, který nebyl zatím se zastupiteli projednán.

Z analýzy a účetní uzávěrky společnosti TS služby s.r.o je patrné, že ač se v roce 2018 navýšil obrát z 37 mil. Kč na 39 mil. Kč, zisk společnosti činí pouze 288 tis. Kč. Podíl Města na výnosech společnosti sice činí již 83,8 %, avšak podíl prací pro Město a jeho místní části již přesáhl více jak 90%. Toto je dáno rozdílnou cenou (slevou a ceníkem prací pro spojenou osobu – Město), narozdíl od ostatních subjektů. Město tak neumožňuje společnosti vytvářet zisk. Aktiva, která společnost vytvoří, jsou odčerpávána formou nájmu.

Protože v následujícím období lze očekávat vzrůstající náklady společnosti, zejména na odpisech (pořízením nového svozového vozu v roce 2018), zvyšování poplatků za likvidaci odpadu či ukládání na skládkách, tlak na zvyšování minimální mzdy a tím spojený růst mezd všech zaměstnanců, další pokračující pokles výnosů na středisku Svoz a likvidace odpadů, nedostatek odborných pracovníků pro jednotlivé profese, prohlubující se efektivitu práce stávajících zaměstnanců, nedostatek vlastních finančních prostředků na realizaci plánovaných investic, nutné investice v oblasti překladiště, manipulačních ploch pro vlastní výkon činnosti a ukládání sněhu, investice do likvidace sutí v prostorách lomu, investice do oprav budov v majetku města, investice jako obměna čtyřkolek, malého nakladače, třetího svozového vozidla, kontejnerového vozidla, dodávek a sekaček je nutné, aby prvotně Město Nové Město na Moravě zaujalo své stanovisko, k budoucnosti a rozvoji společnosti, neboť tato společnost není v následujícím obdobích sama schopna za nastavených podmínek generovat finanční prostředky na nutné investice, natož zisk.

Předmět podnikání se stává v mnoha oborech podnikání spíše formální, a bez investic do lidských zdrojů a strojního vybavení je fakticky nerealizovatelný, nebo realizovatelný pouze subdodavately

- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- oprávnění k hornické činnosti a činnosti prováděné hornickým způsobem
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení

Pro porovnání a potvrzení svých budoucích závěrů v analýze jsem formou dotazníku provedl i sběr dat mezi zaměstnanci. Zde se zaměstnanci poměrně shodně vyjádřili, že jejich motivací pracovat u společnosti TS služby je práce pro město, pracovní doba, sociální jistoty, místo výkonu práce, možnost vykonávat svůj obor, různorodost práce, kolektiv, baví je to, doba neurčitá, dlouholetý vztah k firmě, stabilita zaměstnání, práce mezi lidmi, práce je za nimi vidět.

Negativně však zaměstnanci vnímají nízké mzdy, rovnostářství, kdy se nerozlišuje mezi lidmi co něco umí a co ne, malou prestiž firmy, špatnou pověst, neschopnost najít schopné lidi, absenci profesí (zedník, klempíř, bagrista, zahradník, lesník, řidič, malíř, truhlář ...), pocit méněcennosti, zakázky na které nemají odbornost, stavební zakázky většího rozsahu, opravy pro soukromé osoby, úklid bytových domů, smluvní ceny s městem, nevhodné překladiště, chybějící ventilaci na překladišti, špatné zázemí sběrného dvora a jeho malou kapacitu, absenci manipulačních ploch, skladu náradí, myčky vozidel, kvalitu dílen, šaten, sprch, zastaralou či chybějící techniku (multikáry, dodávky, valníky, malotraktory, malý podkopový bagr, vibrační deska, ruční náradí), nevyužívanou techniku (JCB, VOLVO, velký drtič, mulčovač, válec), .....

V anketě se na otázku: „Jaké jsou z jejich pohledu nejdůležitější problémy TS, které je třeba řešit“, objevovaly odpovědi, jako absence stálého vedení, jednatel, kterému nezáleží na společnosti, komunikace s MÚ, komunikace jednatele s vedením nižší úrovně, spolupráce vedení nižší úrovně (Popelka, Krejčí, Poul) mezi sebou, komunikace se zaměstnanci, organizace a plánování práce. Objektivně a kriticky hodnotili i sebe a své kolegy, vlastní přístup k práci slovy: „Dělají si, co chtějí“, nedodržování pracovní doby, kázeň, mzdy (s dodatkem lidí, budou utíkat), absence diferenciací způsobu hodnocení (co nechodí na neschopenku, pracují, pracují dobře na rozdíl od druhých), finanční nesamostatnost společnosti, podhodnocené ceny pro Město. Poměrně velká skupina zaměstnanců (cca 1/3) zaujala postoj: „Je mi to jedno, nevím, stejně se nic nezmění“. (viz str. 50-71 přílohy)

#### **Z tohoto sběru dat, informací a provedené analýzy jsem vypracoval koncepci,**

- přestat o společnosti hovořit a psát, a začít jednotlivé problémy řešit a procesy řídit,
- nastavit vnitřní i vnější komunikaci, nastavit kontrolu, nastavit strategii společnosti,
- se společníkem Městem Nové Město na Moravě najít formu pro řízení a financování investic společnosti a rozhodnout o jednom z variantních řešení:
  - a) TS služby s.r.o. je firma jako každá jiná, v čele s jednatelem, který je v obchodních věcech nezávislý. Pak by zřejmě následovalo, že jednatel musí některé nevýhodné smlouvy vypovědět, některé činnosti neprovádět, služby zdrazit, provést personální audit se všemi následky a začít generovat zisk, který ve svém důsledku, stejně pochází z rozpočtu Města, nebo
  - b) TS služby s.r.o. byť obchodní společnost, pojmout jako organizační složku města řízenou Radou města Nové Město na Moravě prostřednictvím jednatele (zákon o obchodních korporacích), s pravomocemi výkonného ředitele, a začít pohlížet na společnost, jako na další, v uvozovkách, odbor správy majetku (výkonný), se servisními složkami odborem správy majetku (servisním a administrativním), odborem finančním (oběh účetních dokladů), odborem investic (dotace, veřejné soutěže, pořízování majetku), oddělení informatiky (IT technologie), odborem právním a živnostenským (smlouvy), s přesně nastavenými pravidly zálohového financování a rozpočtem, včetně investic. Fakticky tomu stejně tak je.

Varianta b) je mi bližší, neboť jsem 31 let pracoval v organizační složce státu a mnoho procesů se dá implementovat i do obchodní společnosti. Více ústně při vlastním pohovoru, pokud budu k tomuto pozván. Úmyslně neuvádím obchodní strategii z důvodu zveřejnění.

## Návrh základní koncepce řízení obchodní společnosti TS Služby, s.r.o.

### Úvodem

Tento návrh základní koncepce řízení obchodní společnosti byl zpracován pro účely výběrového řízení na pozici jednatele Technických Služeb, s.r.o., Nové Město na Moravě.

### Koncepce a cíle

Posláním TS Služby by mělo být poskytování kvalitních služeb zejména občanům Nového Města na Moravě a občanům přidružených obcí v oblastech, ve kterých již nyní působí. Zajišťování služeb by mělo probíhat s co nejvyšší mírou samostatnosti organizace, tak aby docházelo k minimalizaci dodavatelských prací a nákladů. Technické služby by měly zachovat již tak širokou škálu poskytovaných služeb občanům, rozvíjet je a dbát na kvalitu odvedené práce.

V řízení je nutné dbát na zajištění zodpovědnosti společnosti ve vztahu k občanům města a hospodárnosti ve vztahu k městu jakožto zřizovateli. Dnes podceňovanou oblastí řízení je PR a marketing společnosti. Zaměření se na tuto oblast by mohlo přinést vhodné příležitosti k navýšení příjmů společnosti.

V rámci řízení lidských zdrojů je nutné stanovit přesně vymezené kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovníků za jimi odváděnou práci. Pouze takto lze následně tuto práci hodnotit. „Není nutné být u práce viděn, ale mít ji hotovou a kvalitně odvedenou.“

### Krátkodobé cíle:

Nastavit procesní a kontrolní mechanismy v systému řízení společnosti.

Provést finanční analýzu a zhodnocení finančního řízení společnosti.

Provést interní personální audit.

Provést audit dodavatelských smluv.

### Dlouhodobé cíle:

Strategický koncept řízení a fungování společnosti, který by měl přesahovat jedno funkční období jednatele společnosti.

„Otevřené technické služby“ – koncepce společnosti, která bude otevřena občanům Nového Města.

### Závěrem

Uvedené cíle jsou předběžné. Konkretizace jejich naplnění lze následně zpracovat po hlubším prostudování a seznámení se současným stavem fungování společnosti.

# ZÁKLADNÍ KONCEPCE ŘÍZENÍ TS SLUŽBY s.r.o.

4

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA OBSAZENÍ POZICE JEDNATEL (KA) OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI  
TS SLUŽBY s.r.o., NOVÉ MĚSTO NA MORAVĚ, SOŠKOVA 1346, IČ: 25509187

## 1. OBLAST NAKLÁDÁNÍ S ODPADY

- ✓ Maximální pozornost a příprava na přechod k bezskládkové likvidaci odpadu
- ✓ Intenzifikace provozu sběrného dvora
- ✓ Modernizace zázemí sběrného dvora včetně dopravně-technického řešení areálu dvora
- ✓ Zajištění udržitelnosti a modernizace techniky
- ✓ Optimalizace časů (intervalů) svozu tříděného odpadu ohledem na nově tříděné typy odpadu
- ✓ Širší zapojení obyvatel do třídění odpadů (využití webu a elektronické komunikace)
- ✓ Maximální využití zkušeností dalších měst v oblasti likvidace a třídění odpadů

## 2. OBLAST ÚDRŽBA KOMUNIKACÍ, CHODNÍKŮ A ZELENĚ

- ✓ Udržení a zlepšování kvality poskytovaných služeb s intenzivním využitím sezónních dodavatelů a pracovníků
- ✓ Větší kontrola smluvních partnerů při plnění objednaných služeb
- ✓ Zlepšení informovanosti obyvatel a majitelů nemovitostí o plánovaných akcích (využití webových stránek a elektronické pošty, sociálních sítí)
- ✓ Každodenní využití aplikací typu „Lepší místo“ nebo „Zlepšeme Česko“ jako knihy přání a stížností

## 3. OBLAST ÚDRŽBA A PROVOZ VEŘEJNÉHO OSVĚTLENÍ

- ✓ Využívání zkušeností a nejmodernějších standardů v oblasti veřejného osvětlení s ohledem na úspornost a kvalitu
- ✓ Větší využití infrastruktury veřejného osvětlení k prezentaci města a zkrášlování veřejných prostranství

## 4. OBLAST SPRÁVA A ÚDRŽBA POHŘEBIŠŤ

- ✓ Zajištění důstojného prostředí nejen na hřbitovech ve správě společnosti, ale i na prostranstvích u hřbitovů (kvalitní parkovací plochy a místa na shromažďování odpadu v souladu s okolní zástavbou a přírodou)

## 5. OBLAST OPRAVY V BYTECH A NEBYTOVÝCH PROSTORÁCH

- ✓ Dosáhnout maximálního objemu poskytovaných služeb s ohledem na kapacity společnosti a subdodavatelů
- ✓ Udržovat maximálně možnou kvalitu a rozšiřovat nabídku služeb podle možností

## 6. OSTATNÍ SLUŽBY

- ✓ Udržovat investice do techniky pro poskytované služby (odpadové hospodářství, správa komunikací, mobiliáře,..) v maximálně možné míře
- ✓ Motivovat a udržet zaměstnance společnosti, včetně brigádníků apod.
- ✓ Zlepšení kvality a aktuálnosti informací zveřejňovaných na webových stránkách a zvýšení elektronické komunikace s občany města
- ✓ Spolupráce s ostatními organizacemi řízenými nebo zřizovanými městem
- ✓ Udržet konkurenceschopnost společnosti na trhu a zajistit její bezchybné fungování

# DOPLNĚNÍ ZÁKLADNÍ KONCEPCE ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI TS SLUŽBY s.r.o.

**VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA OBSAZENÍ POZICE JEDNATEL (KA) OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI  
TS SLUŽBY s.r.o., NOVÉ MĚSTO NA MORAVĚ, SOŠKOVA 1346, IČ: 25509187**

## 1. Úvod

Tato koncepce byla vypracována jako příloha základní koncepce řízení společnosti pro účely výběrového řízení na obsazení pozice jednatel (ka) obchodní společnosti TS Služby s.r.o. se sídlem v Novém Městě na Moravě vyhlášeného jednatelem společnosti Ing. Jiřím Brychtou.

Koncepce vychází z veřejně dostupných dokumentů na webu společnosti, informací zveřejněných v obchodním rejstříku a prohlídkou areálu na ulici Soškova, kde a se nachází sídlo a provozovna společnosti.

## 2. Základní informace

Společnost TS Služby s.r.o. byla založena v roce 1997. Jediným společníkem firmy je Město Nové Město na Moravě. Sídlo společnosti je v objektu ve vlatnictví Města Nové Město na Moravě, umístění v „průmyslové zóně“ na okraji města.

Objekt poskytuje společnosti jak kancelářské prostory pro správu společnosti, tak skladovací prostory pro prodej zboží (např. nádoby na odpad) i garážová stání pro vozový park a další potřebnou techniku. V areálu se rovněž nachází i recyklační dvůr, který využívají firmy i občané. Společnost TS Služby s.r.o. provozují svoji činnost jak na území Nového Města na Moravě, tak i v regionu okolních obcí. Z toho vyplývá, že poskytuje služby pro zhruba 10-15 tisíc obyvatel.

### **Společnost poskytuje služby:**

- nakládání s odpady
- recyklační dvůr
- provoz kamenolomu
- správa hřbitovů
- zimní údržba
- údržba zeleně
- opravy komunikací, chodníků, údržba dopravního značení
- čištění komunikací a veřejných prostranství
- údržba a provoz veřejného osvětlení
- správa bytů
- drobné stavební a instalátérské práce
- ostatní služby a činnosti

Společnost TS Služby s.r.o. je řízena jednatelem společnosti, který je odpovědný za hospodářské výsledky a řízení společnosti Radě města (Valná hromada) a dozorčí radě společnosti.

### 3.2. PROVOZ KAMENOLOMU

Provoz kamenolomu je samostatná činnost, která by měla díky této ekonomické činnosti, společnosti poskytovat zdroj finančních prostředků na její další rozvoj.

Současně by měla být zdrojem suroviny pro ostatní služby, které společnost poskytuje nebo by byla schopna poskytovat.

Důležitým ukazatelem je povolení státních báňských orgánů k další činnosti s ohledem na všechny vlivy na životní prostředí i bezpečnost občanů. Kvůli minulým problémům v evidenci / ocenění majektu (zásob) je nutné věnovat zvýšenou pozornost v této oblasti.

### 3.3. OPRAVY A ÚDRŽBA KOMUNIKACÍ, CHODNÍKŮ, DOPRAVNÍHO ZNAČENÍ A ZELENĚ

Tyto služby jsou nejviditelnějšími službami společnosti, ale zároveň se jedná o služby nejvíce diskutované a často oprávněně nebo neoprávněně kritizované veřejností. Služby jsou poskytované s ohledem na požadavky městského správce komunikací.

V současné době jsou městské komunikace na mnoha místech zatěžovány transportní dopravou, ale i dopravou materiálu na probíhající nové investice i opravy (stavba haly, opravy ulic, stavby kanalizací apod.). Technika dodavatelů zatěžuje komunikace i veřejná prostranství v jejich blízkosti.

Důležitou součástí je zimní údržba, která tvoří podstatnou část údržby komunikací. Služba je regulována městem pomocí plánu zimní údržby, který stanovuje priority služeb. V této činnosti je důležité udržet operativnost techniky a lidí.

Proto je nutné udržet a zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb s intenzivním využitím sezónních dodavatelů, techniky a pracovníků. Přitom je nutná větší kontrola smluvních partnerů při plnění objednaných služeb.

Společnost zajišťuje i čištění komunikací v jarním období, před kulturními a sportovními akcemi ve městě, ale i čištění veřejných prostranství v pravidelných intervalech nebo skončení akcí.

Je nutné zlepšit informovanost obyvatelů a majitelů nemovitostí o plánovaných akcích (využití webových stránek a elektronické pošty, sociálních sítí) při údržbě nebo opravách. Nutné dostatečné označení v dotčených lokalitách, např. aby se zabránilo kolizím plánovaných prací s odstavenými automobily apod.

Obyvatelé města by měli mít možnost aktivně se podílet na zlepšování kvality služeb, případně mít možnost neodkladně hlásit problémy (poškození, znečištění, sjízdnost, překážky) pomocí každodenního využití aplikací typu „Lepší místo“ nebo „Zlepšeme Česko“, třeba i jako knihy přání a stížností.

### 3.4. ÚDRŽBA A PROVOZ VEŘEJNÉHO OSVĚTLENÍ

Veřejné osvětlení generuje provozní náklady. Současně je nutné dodržovat normativní požadavky, ale i plnit požadavky na zvyšování bezpečnosti při pohybu na komunikacích (bezpečnost na přechodech pro chodce apod.).

Proto je nutné v dalším období s rozumem využívat zkušenosti a nejmodernější standardy v oblasti veřejného osvětlení s ohledem na úspornost a kvalitu.

Zároveň ale veřejné osvětlení umožňuje využití její infrastruktury k prezentaci města a zkrášlování veřejných prostranství. Případně vyšší využití ke komerčním účelům.

### 3.5. SPRÁVA A ÚDRŽBA POHŘEBIŠŤ

Správa pohřbišť je dána a regulována společenskými požadavky a platnou legislativou.

Je nutné zajištění důstojného prostředí nejen na hřbitovech ve správě společnosti, ale i na prostranstvích u hřbitovů. Zejména kvalitní (zpevněné) parkovací plochy a místa na shromažďování biologického, směsného i recyklovatelného odpadu. Vše musí být v souladu s okolní zástavbou a přírodou.

Je nutné doplnit chybějící veřejné osvětlení pro návštěvníky hřbitovů především v podzimních a zimních měsících, zlepšit sociální vybavenost hřbitovů (např. WC).

### 3.6. SPRÁVA BYTŮ, OPRAVY V BYTECH A NEBYTOVÝCH PROSTORÁCH

V této oblasti je třeba dosáhnout maximálního objemu poskytovaných služeb s ohledem na kapacity společnosti a subdodavatelů.

Dále je nutné udržovat maximálně možnou kvalitu všech služeb a rozšiřovat nabídku služeb podle možností a požadavků trhu.

### 3.7. OSTATNÍ SLUŽBY

Udržovat investice do techniky pro poskytované služby (odpadové hospodářství, správa komunikací, mobiliáře,..) v maximálně možné míře, aby byla zajištěna provozuschopnost, ekonomičnost. Dále je nutný důraz na ekologickou a moderní techniku.

Důležitou součástí je motivovat a udržet zaměstnance společnosti, včetně brigádníků apod.

V dnešní době je nutné dále i zlepšení kvality a aktuálnosti informací zveřejňovaných na webových stránkách a zvýšení elektronické komunikace s občany města.

Do portfolia služeb patří i spolupráce s ostatními organizacemi řízenými nebo zřizovanými městem při různých sportovních, kulturních akcí apod. Důležité je poskytovat komplexní a kvalitní služby.



#### 4. Závěr

Společnost TS Služby s.r.o. se sídlem v Novém Městě na Moravě je dlouhodobě fungující společností. Společnost disponuje objektem ve vlastnictví města umožňující další rozvoj, množstvím techniky nutné pro poskytování služeb v požadovaném rozsahu, při sezónních pracích spolupracuje s místními dodavateli vlastníci potřebnou techniku.

V dalším náročném období je nutné udržovat efektivní systém řízení, kvality a kontroly.

Dále je nutné aktivně spolupracovat s Městem Nové Město na Moravě a občany města i obcí v přilehlém regionu.

Je nutné zpracovat dlouhodobou strategii rozvoje společnosti a na jejím základě stanovit jednotlivé dílčí strategie, které se následně budou rozvíjet podle možností společnosti, případně požadavků města.

Ve vybraných službách je možné navrhnout a následně realizovat hmotnou zainteresovanost zaměstnanců na poskytovaných službách (poměr objem/kvalita).

## Základní koncepce řízení TS služby s.r.o.

### 1. Úvod

Tento materiál je zpracován pro účely výběrového řízení na obsazení pozice jednatele TS služby s.r.o. pro období od 1.1. 2020 do 31.12. 2026.

Tato koncepce vychází z veřejně dostupných informací , webu Města a osobní prohlídky. Dobrým zdrojem informací o stavu společnosti by byla **výroční zpráva** , tuto jsem však nedohledal. Tato zpráva by byla dobrým východiskem pro předkládanou koncepci řízení a rozvoje TS služby s.r.o.

### 2. Základní informace

TS služby s.r.o. byly zřízeny v roce 1997 transformací příspěvkové organizace. Jediným vlastníkem je Město Nové Město na Moravě. Hlavním cílem společnosti je uspokojování a nabídka služeb pro občany Města a přilehlých místních částí Hlinné, Jiřkovice, Maršovice , Olešná, Petrovice, Pohledec , Rokytno, Slavkovice, Studnice

**Nabízí se provést SWOT analýzu jednotlivých oblastí činnosti, tak aby byly identifikovány jejich silné a slabé stránky, jaké se nabízejí příležitosti a jaké jsou případné hrozby. Vzhledem k nedostatku informací se do toho pouštět nebudu- nechci úplně fabulovat.**

### 3. Základní koncepce řízení

Hlavním strategickým cílem by mělo být poskytování kvalitních služeb ve všech oblastech pro občany Města Nové Město na Moravě , místních částí a podnikatelským subjektům.

Základním předpokladem pro toto je moderní zařízení a zázemí , moderní technické a technologické vybavení a kvalifikovaná a motivovaná pracovní síla.

Koncepce řízení a rozvoje TS služby s.r.o. bude vycházet z podrobné SWOT analýzy. Její prioritou je zaměření na rozvoj organizace, především na plnění hlavních cílů činnosti při zajištění maximální hospodárnosti vynakládaných prostředků. Koncepce řízení stanovuje krátkodobé a dlouhodobé cíle.

#### Krátkodobé cíle

- Zavedení efektivního systému řízení a kontroly ( např. nový SW , výroční zprávy)
- Přehodnotit organizační strukturu (posílení obchodní činnosti)
- Provést interní personální audit
- Identifikovat a realizovat synergie mezi jednotlivými oblastmi činnosti
- Provéřit a případně optimalizovat stávající smluvní vztahy s dodavateli a odběrateli

#### Dlouhodobé cíle

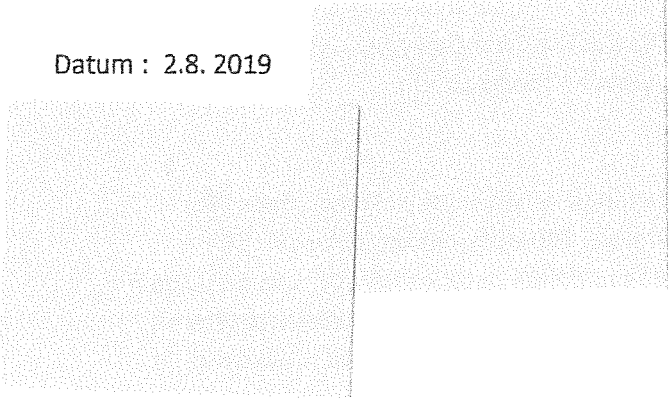
- Zpracovat dlouhodobou koncepci rozvoje v souladu se strategickým plánem rozvoje Města , především se strategickým CÍLEM- Zvýšení kvality života.
- Zvážení nových prostor pro činnost TS služeb vzhledem k rozvoji (nové produkty a služby)
- Zpracovat marketingovou strategii. Průzkum trhu s cílem získání nových zákazníků mikroregionu Novoměstsko. Zavedení nových produktů a služeb( např. parkovací automaty, kompostárna na bio odpad , recyklační linka na stavební odpad atd.)

### 4. Závěr

V koncepci navržené krátkodobé i dlouhodobé cíle jsou zaměřené na využití **mnou předpokládaných silných stránek** a příležitostí a na eliminaci předpokládaných slabých

stránek a hrozeb. Naplnění těchto cílů by mělo přispět k zvýšení spokojenosti zákazníků, rozvoji organizace a v neposlední řadě k realizaci strategických cílů rozvoje města. Uvedené cíle jsou předběžné a po provedené SWOT analýzy musí být doplněny a průběžně aktualizovány

Datum : 2.8. 2019



## Koncepce rozvoje společnosti

Společnost TS služby zajišťuje pro město především služby spojené s nakládáním s odpady, zimní údržbu komunikací a veřejných ploch, opravy, úklid a čištění veřejných ploch a komunikací, údržbu veřejné zeleně a údržbu a opravy veřejného osvětlení. Další činnosti jsou výší tržeb pro firmu spíše doplňkové, ale dle požadavků města jsou i tyto zajišťovány (správa hřbitovů, správa lesů, drobná údržba bytového fondu apod.).

Proto, aby společnost mohla ekonomicky dobře fungovat vidím jako klíčové především zajištění a rozvoj služeb v oblasti nakládání s odpady. Zde vidím možnosti k co nejširší nabídce služeb ve stávajícím regionu, případně i k rozšíření svozové oblasti. K tomu by byla nutná investice do vybudování nových prostor pro tyto činnosti (manipulačních plochy na deponie odpadů, výstavba nového kapacitně většího sběrného dvora atd.) Myslím si, že k tomuto účelu by byl vhodný areál bývalého Agro Měřín, který v tuto chvíli není plně využit. Zároveň je třeba vyjednat nové podmínky u koncových odběratelů odpadu. (zpracovatelé, skládky, spalovna apod.)

Další důležité služby, které firma pro město zajišťuje jsou především opravy a údržba komunikací, veřejných ploch, parkovišť včetně zimní údržby a celoročního čištění a opravy veřejného osvětlení. Zde je potřeba, aby co nejvíce těchto činností realizovala sama firma svojí technikou a svými pracovníky. K tomu je nutné provést inventuru technického vybavení firmy a stanovit priority na dovybavení novou technikou popřípadě odprodeje nevyužitých. Především je ale nutné personální posílení firmy v dělnických profesích, tzn. řidiči, strojníci, odborné i pomocné síly, kteří budou tyto činnosti provádět.

Koncepci rozvoje společnosti bych tedy shrnul zjednodušeně takto. Rozšířit okruh zákazníků, oslovit je s co nejzajímavější nabídkou služeb. Tyto služby nabízet v co nejvyšší kvalitě, odpovídající moderní technikou a především kvalifikovanými zaměstnanci, kteří budou odvádět kvalitní práci, za kterou by měli být adekvátním způsobem odměňováni. Vedení firmy musí ve spolupráci se všemi zaměstnanci hledat úspory v provozních nákladech a zvyšování produktivity práce.

Jedná se o velice zjednodušený nástin koncepce rozvoje firmy, který bych samozřejmě více konkretizoval při případném osobním jednání. A samozřejmě je pro další vývoj firmy velmi důležité stanovisko vlastníka, jeho představy o fungování firmy, její ekonomice atd.

V Novém Městě na Moravě 7. 8. 2019

## Návrh základní koncepce řízení společnosti TS služby s.r.o. Nové Město na Moravě

Tato základní koncepce rozvoje organizace byla vypracována pro účely výběrového řízení na obsazení pozice jednatele společnosti TS služby s.r.o. Nové Město na Moravě.

Koncepce vychází z veřejně dostupných podkladů: zřizovací listiny, informací zveřejněných v obchodním rejstříku a z informací získaných prostřednictvím veřejných internetových stránek. Nové Město na Moravě je vyhledávaným centrem turistiky, cykloturistiky, lyžování a rekreace. Svě důležité místo však zaujímají ve sportovním světě. Vysočina Arena v nedalekém lese Ochoza již hostila řadu významných sportovních podniků. Město však nemá jen sportovního ducha, ale žilo a žije i kulturou a památkami. Aby se ve „Městě“ spokojeně a příjemně žilo se velkou měrou podílí společnost TS služby s.r.o., která vznikla v roce 1997 transformací z bývalé příspěvkové organizace Technické služby Nového Města na Moravě. Společnost působí v regionu Novoměstsko zejména v oblastech nakládání s odpady, komunální služby, služby v dopravě, drobné stavební a instalátérské práce a provozuje v tomto městě kamenolom.

Mým záměrem v řízení organizace je co nejrychleji se seznámit s působností jednotlivých středisek, jejich výtežností a zejména efektivitou. Vzhledem k tomu, že střediska mají většinou odlišný předmět činnosti, mé podrobnější záměry pro fungování jednotlivých středisek uvádím v příloze. V následujících letech se ve Městě předpokládá rozšiřování činností pro město. Ve městě probíhají rozsáhlé investiční akce, z nichž vznikají nároky na údržbu nově revitalizovaných prostranství. Dalším hlavním cílem organizace by mělo být splnění požadavků zákazníka, úspěšný boj o zákazníka, zabezpečení kvality výrobků a služeb, striktní respektování platných právních a technických norem a dosáhnout tím v co nejbližším horizontu takového stavu, který by odpovídal heslu „Služby pro Vás“. Toho můžeme dosáhnout pouze s loajálními, kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou základem kvality našich poskytovaných služeb. Ve společnosti chci nadále preferovat dodržování všech zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zejména uplatňování uvědomělého přístupu k ochraně životního prostředí. Strategie společnosti by dále měla vycházet z úkolů daných valnou hromadou, zaměřené zejména na úspory v jednotlivých oblastech, promyšlenou alokaci zdrojů v jednotlivých střediscích, hledáním nových příležitostí a zdrojů k vyrovnanému rozpočtu a v neposlední řadě preferovat úkoly v životním prostředí a ekologii.

### Strategii rozvoje společnosti mohu shrnout do těchto bodů:

- nadále úzce spolupracovat s jediným majitelem společnosti, úzkou spoluprací se všemi odbory městského úřadu promyšleně plánovat investice do jednotlivých středisek, na obnovu strojů a zařízení potřebných pro svou činnost, vzájemná úzká spolupráce na dotačních projektech podporujících rozvoj, úspory a především šetření životního prostředí
- udržet a snažit se rozšířit činnosti pro město a ostatní obce ve svém správním obvodu
- rozšířit okruh odběratelů nejen ve městě, ale i z regionu
- splnění všech požadavků zákazníků
- zvýšit jakost výrobků a zejména služeb
- kvalitně plnit uzavřené obchodní smlouvy ke spokojenosti odběratelů
- uspokojovat vlastníka dosahováním přiměřeného podnikatelského zisku
- dosahovat spokojenosti a kvalifikačního rozvoje zaměstnanců, zvyšovat produktivitu práce
- snižování pohledávek z obchodního styku po lhůtě splatnosti, udržovat závazky z obchodního styku po lhůtě splatnosti na minimální úrovni – spíše nulové, minimalizovat produkci odpadů
- soustavně modernizovat strojní vybavení s ohledem na starší mechanizace na ekonomiku provozu

## **Příloha k : „Návrh základní koncepce řízení společnosti TS služby s.r.o. NMnM“**

### **Nakládání s odpady**

V oblastí nakládání s odpady se důsledně řídit ustanoveními Zákona č. 185/2001 Sb. Zákon o odpadech a v rámci území města Nového Města na Moravě se řídí závaznou vyhláškou č. 4/2012 o stanovení systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů, včetně systému nakládání se stavebním odpadem. V rámci zkvalitnění informovanosti ohledně třídění odpadů provádět osvětu ve svěřeném správním obvodu prostřednictvím sociálních sítí, za využití informačních technologií a prostřednictvím tuzemských i evropských dotací hledat vhodné cesty vedoucí k úsporám životního prostředí.

V rámci činnosti sběrného dvora důsledně dbát na třídění odpadů s důrazem na nebezpečný odpad a jeho uskladnění. Dle platného ceníku vyžadovat zpoplatnění uskladnění nebezpečného a stavebního odpadu od firem. Druhotné využití stavebního odpadu při našich stavebních pracích, opravách komunikací apd. Pro zajištění provozní doby recyklačního a sběrného dvora pro občany ve správném obvodu navrhuji rozšířit minimálně o jeden den (pondělí) provozní dobu pro občany. Tříděný BIO odpad na kompostárně následně formou kompostu rozvézt občanům ve svém správním obvodu – přednostně občanům, kteří aktivně přistupují k třídění odpadů.

### **Údržba komunikací a chodníků**

Středisko zajišťuje čištění města, úklid po zimní údržbě - v případě příznivých klimatických podmínek úklid místních komunikací, chodníky a prostranství ve správě Města. Činnost střediska by měla mít zejména následující náplň:

- blokové čištění (od 1.4. do 31.5 a od 20.9. do 30.10.) místních komunikací, chodníky a prostranství ve svěřeném obvodu
- průběžné strojní a ruční čištění města - místní komunikace, chodníky a prostranství dle harmonogramu,
- strojní čištění i pro jiné organizace, dle poptávky
- svoz odpadků z košů, větší intenzita v okolí kulturních památek v době sezóny a v okolí sportovišť při konání sportovních akcí
- doplňování stojanů sáčky na psí exkrementy (jejich instalace), výdej pro občany buď na MěÚ, nebo jiném smlouveném místě
- přistavování velkokapacitních kontejnerů dle objednávek a na svoz bioodpadu z města, likvidace černých skládek
- v rámci zimní údržby zabezpečovat sjízdnost a schůdnost komunikací a chodníků ve správním obvodu dle schváleného harmonogramu, operativně přistupovat k nenadálým situacím a problémům
- obnova dopravního značení a komunikace - zajišťovat dopravní značení, zámečnické práce, opravy komunikací, opravy dětských hřišť a městského mobiliáře, údržba městských kašen a fontán a různé stavby zadávané městem i jinými organizacemi
- spolupráce na investičních akcích na veřejném osvětlení, v zimním období účast na odklizení sněhu z parkovacích ploch, z přechodů pro chodce a zastávek MHD
- využití kapacit pracovní síly na veřejně prospěšné práce ze zdrojů Úřadu práce, tyto kapacity využít zejména ve prospěch obnovy zeleně, výsadby nových porostů v lesích a drobné úpravy chodníků a komunikací ve správě působnosti

### **Údržba zeleně**

Sečení a úklid travnatých ploch, starostlivost o veřejnou zeleň by měla být majoritní náplní ve správě své působnosti tohoto střediska. Zasadit se o to, aby tato činnost byla systematická, promyšlená, pánovaná. Co nejefektivněji k tomu využít speciální, malé mechanizace (rotační sekačky, malotraktory, strunové vyžinače atd.). Provádění odborných zásahů v rámci ošetření stromů nejen u nových výsadeb (výchovné řezy), ale i u stromů, u kterých je nutnost provádět zdravotní a bezpečnostní zásahy v zimním období, dle nutnosti využít

významného městského subjektu. Ti jsou v podstatě každý den na očích daňových poplatníků a je na ně nahlíženo dle toho, jak svoji práci pro město vykonávají. Chtěl bych se pokusit o to, aby hodnocení veřejností bylo co nejpříznivější.

Svými životními a pracovními zkušenostmi bych se rovněž rád podílel na tom, aby občané Nového Města na Moravě a přilehlého okolí byli na své „Město“, ale i své „služby“ právem pyšní a hrdí minimálně tak, jako tomu bylo doposud. Své znalosti a dosavadní zkušenosti chci maximálně využít ve prospěch řízení společnosti, jejíž poslání by mělo co nejvíce naplňovat heslo „Služby pro Vás“.

Tomuto účelu a cíli by jistě prospělo i vylepšení webových stránek, resp. jejich „přiblížení“ občanovi města jako konečnému zákazníkovi. Zapracovat také lze na transparentnosti prostřednictvím funkčních aplikací „Otevřené město“. Větší zapojení obyvatel by v tomto směru jistě nebylo na škodu. I to by bylo jedním z mých vytčených cílů.

Věřím, že mám Novému Městu na Moravě co nabídnout a těším se, že to budu moci dokázat.

Těším se na osobní setkání, kde bych mohl vše uvedené detailněji popsat a rozebrat.

