



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Koncepce zajištění a rozvoje služeb technického charakteru města Slavkov u Brna

**Název projektu:** Zpracování strategických dokumentů pro město Slavkov u Brna  
**Registrační číslo projektu:** CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_058/0007368  
**Doba zpracování:** prosinec 2018 – září 2019  
**Zpracovatel:** AQE advisors, a.s.



## Obsah

1	Úvod a metodika zpracování .....	4
1.1	Postup přípravy a zpracování Koncepce.....	4
1.2	Metodický postup realizace analytické části .....	5
1.3	Informace o subjektech zapojených do přípravy Koncepce.....	8
	<b>ANALYTICKÁ ČÁST – SLUŽBY TECHNICKÉHO CHARAKTERU MĚSTA .....</b>	<b>9</b>
2	Analýza území a trendů .....	9
2.1	Informace o městě .....	9
2.2	Obyvatelstvo .....	9
3	Technická infrastruktura .....	10
3.1	Odpadové hospodářství.....	10
3.2	Vodní hospodářství (zdroje vody) .....	11
3.3	Kanalizace a čištění odpadních vod .....	12
3.4	Zásobování elektrickou energií.....	13
3.5	Telekomunikace a radiokomunikace.....	13
3.6	Zásobování plynem a teplem .....	13
3.7	Shrnutí kapitoly Technická infrastruktura .....	14
4	Současné trendy na světové i národní úrovni.....	16
5	Přehled rozvojových dokumentů .....	18
6	SWOT analýza k zajištění technických stránek fungování města.....	19
7	Východiska pro návrhovou část .....	20
	<b>ANALYTICKÁ ČÁST – TECHNICKÉ SLUŽBY MĚSTA SLAVKOV U BRNA.....</b>	<b>21</b>
8	Zaměření a postavení příspěvkové organizace Technické služby města Slavkov u Brna .....	21
8.1	Činnost TSMS .....	21
8.2	Personální obsazení .....	22
8.3	Koncepce rozvoje TSMS .....	23
8.4	Meziroční vývoj výnosů a nákladů .....	24
8.5	Analýza interních faktorů - TSMS .....	25
9	SWOT analýza - TSMS.....	29
10	Východiska pro návrhovou část - TSMS.....	30
10.1	Matice IFE (Internal Factor Evaluation).....	30
10.2	Matice EFE (External Factor Evaluation) .....	31
10.3	Doporučení plynoucí z analýzy jednotlivých faktorů k rozvoji TSMS... ..	33

NÁVRHOVÁ ČÁST .....	34
11 Vymezení návrhové části .....	34
11.1 Vize .....	34
11.2 Cíle.....	34
11.3 Opatření (typy projektů) .....	36
11.4 Vztah rozpočtu a opatření.....	40
12 Implementace koncepce .....	40
12.1 Akční plán .....	41
13 Příloha.....	43
Seznam zkratk .....	47
Seznam tabulek a grafů .....	47

# 1 Úvod a metodika zpracování

Koncepce zajištění a rozvoje služeb technického charakteru města Slavkov u Brna (dále také jen „Koncepce“ nebo „Koncepce zajištění a rozvoje služeb technického charakteru města“) vytyčuje základní směry budoucího vývoje města do roku 2025 a umožňuje vedení města komplexně identifikovat a rozvíjet potenciál rozvoje služeb technického charakteru ve střednědobém období.

Koncepce má za úkol **analyzovat a vyhodnotit aspekty související se zajištěním technické stránky fungování města**, v oblastech, za které odpovídá město a jeho úřad, nebo které jsou pro město významné.

Účelem plánování je dosáhnout "konsensu v komunitě", proto bylo rozhodující, aby do procesu tvorby Koncepce byli přizváni i zástupci veřejnosti s dlouhodobým zájmem o technickou budoucnost města. To se úspěšně podařilo a výsledný dokument vznikl participativní metodou. Stejným způsobem bude následně v budoucnu i aktualizován.

Tvorba tohoto dokumentu byla finančně podpořena z Operačního programu Zaměstnanost.

## 1.1 POSTUP PŘÍPRAVY A ZPRACOVÁNÍ KONCEPCE

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

### **A. Analytická část**

Analytická část zahrnuje mapování komplexních faktorů, které vstupují do rozhodování v krátkodobém i střednědobém horizontu. Analýza pak zahrnuje komparaci relevantních aspektů, které souvisí se zajištěním technické stránky fungování města. Při tvorbě Koncepce byly brány v úvahu i priority, cíle a strategie vyšších územních celků tak, aby došlo k systematickému naplňování stejného záměru.

S ohledem na značné množství získaných dat bylo prvním úkolem realizačního týmu rozhodnout, jaká data a v jaké kvalitě jsou pro vznikající koncepci relevantní<sup>1</sup>.

Během přípravy a tvorby analytické části byla důležitým aspektem průběžná a otevřená komunikace s pracovníky města, politickými představiteli a odbornou veřejností.

---

<sup>1</sup> Cílem výstupu analýzy není soupis absolutních hodnot a dat získaných metodickou prací, ale především jejich cílený výběr s ohledem na důležitost, která zohledňuje jejich provázanost a závislost.

## **B. Návrhová část**

V návrhové části je vyjádřena představa o rozvoji služeb technického charakteru města a navržen způsob jejího dosažení. Základní kapitoly návrhové části jsou tvořeny vizí, cíli a opatřeními.

Návrhová část byla vytvořena z výsledků analytické části, spojením provedených analýz a výsledků z terénních šetření a konečnou realizací syntézy získaných poznatků. Pro potřeby Koncepce byly následně vytvořeny rozdílné scénáře, které měly vliv na formulaci navrhované Koncepce. Z výše uvedeného postupu byla následně vytvořena konečná podoba návrhové části.

## **C. Implementační část**

Implementační část má zajistit, aby byla Koncepce naplňována formou konkrétních opatření a pravidelně monitorována za účelem zajištění jeho aktuálnosti. Součástí implementační části je vytvořený **Akční plán** s databází dílčích opatření k uvažované realizaci. Při tvorbě akčního plánu se přihlíželo k tomu, které opatření je možné z věcného, časového a finančního hlediska realizovat.

Koncepce zajištění a rozvoje služeb technického charakteru města je vypracována v analytické a návrhové části na dvě zásadní témata, na postavení Technických služeb města Slavkov u Brna v celém systému a na zajištění a rozvoj návazných služeb technického charakteru města.

### **1.2 METODICKÝ POSTUP REALIZACE ANALYTICKÉ ČÁSTI**

Při realizaci analytické fáze byl využit široký metodický aparát zahrnující kvantitativní i kvalitativní metody.

Následně je uveden stručný popis použitých metod, přičemž podrobný popis metodického postupu a použitých metod je uveden v jednotlivých relevantních přílohách.

#### **Desk research**

V prvotní fázi realizace zakázky proběhla důkladná analýza dostupné dokumentace jak z veřejně dostupných zdrojů, tak zejména interních dokumentů poskytnutých ze strany organizace. Výstupy analýzy dokumentace byly použity jako dílčí vstupy pro jednotlivé analýzy (zejména analýza vnějšího prostředí - megatrendy a vnitřního prostředí).

#### **Analýza dat**

Tato analýza byla použita pro zpracování a následnou analýzu všech dat získaných zpracovatelem, ať už šlo o sekundární data (data z veřejně dostupných zdrojů nebo poskytnutých zadavatelem) nebo o data získaná v rámci šetření nebo individuálních rozhovorů.

V rámci analýzy dat byly využity zejména tyto dílčí metody:

- Komparativní analýza – byla použita pro porovnání výsledků jednotlivých dílčích analýz či srovnání požadovaného stavu s aktuálním stavem nebo úrovní reálně dosažitelných výsledků.
- Kontingenční analýza – tato analýza byla použita k identifikaci vzájemných vazeb a závislostí, zejména pak pro interpretaci výsledků dotazníkového šetření.

### **SWOT analýza**

SWOT analýza byla využita jako univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení faktorů ovlivňujících úspěšnost dosahování cílů v předmětné oblasti, a to jako situační analýza v rámci strategického řízení. **Podstatou využití SWOT analýzy** v rámci této zakázky bylo identifikovat **klíčové silné a slabé stránky, klíčové příležitosti a hrozby** posuzované oblasti města.

### **Individuální rozhovory**

Individuální rozhovory byly realizovány formou polostrukturovaných a strukturovaných individuálních rozhovorů se zástupci vedení Technických služeb města Slavkov u Brna a dalšími relevantními zaměstnanci úřadu města.

Cílem realizace rozhovorů s vybranými zástupci bylo získat přehled o interním prostředí a interních faktorech, které mohou mít vliv na následnou formulaci navrhované koncepce.

### **Analýza McKinsey 7-S - upravená verze**

Tato analytická metoda byla použita pro hodnocení kritických faktorů. Analýza se zaměřila na sedmiprvkový způsob **dekompozice** organizace na tyto **komponenty**:

- **Skupina** – cíleně orientované společenství lidí.
- **Strategie** – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení.
- **Sdílené hodnoty** – vize, poslání, firemní kultura.
- **Schopnosti** – dovednosti, znalosti, zkušenosti.
- **Styl** – charakteristický způsob konání, jednání, chování.
- **Struktura** – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení.
- **Systémy** – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, IS a technologií.

### **Maticе IFE (Internal Factor Evaluation)**

Analytická technika sloužící k analýze interních faktorů navazuje na SWOT analýzu (vstupem byly nejvýznamnější silné a slabé stránky Technických služeb jako organizace). Tato metoda slouží k hodnocení interní pozice.

Postup zpracování matice IFE:

1. Zpracování tabulky nejvýznamnějších interních faktorů - vstupem pro tuto analýzu bylo 5 nejvýznamnějších silných stránek a 5 nejvýznamnějších slabých stránek ze zpracovaných SWOT analýz.
2. Každému faktoru byly přiřazeny váhy v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti dané silné stránky nebo slabé stránky tak, aby se suma vah rovnala 1,00.
3. Každý faktor byl ohodnocen následovně:
  - 4 body – výrazná silná stránka
  - 3 body – méně výrazná silná stránka
  - 2 body – méně výrazná slabá stránka
  - 1 bod - výrazné slabá stránka
4. Hodnocení každého faktoru se vynásobilo jeho vahou - výsledkem byla vážené hodnocení faktoru.
5. Provedl se součet hodnocení jednotlivých faktorů - výsledkem bylo celkové vážené hodnocení.

Celkové hodnocení – výsledné vážené hodnocení určilo výchozí interní pozici Technických služeb jako organizace, kdy nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1.

### **Matice EFE (External Factor Evaluation)**

Analytická technika sloužící k analýze externích faktorů (vstupem byly příležitosti a hrozby). Tato metoda slouží k hodnocení externí pozice.

Postup zpracování matice EFE:

1. Zpracování tabulky nejvýznamnějších externích faktorů.
2. Každému faktoru byly přiřazeny váhy v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti dané silné stránky nebo slabé stránky tak, aby se suma vah rovnala 1,00.
3. Každý faktor byl ohodnocen následovně:
  - 4 body – výrazná silná stránka
  - 3 body – méně výrazná silná stránka
  - 2 body – méně výrazná slabá stránka
  - 1 bod - výrazné slabá stránka
4. Hodnocení každého faktoru se vynásobilo jeho vahou - výsledkem byla vážené hodnocení faktoru.
5. Provedl se součet hodnocení jednotlivých faktorů - výsledkem bylo celkové vážené hodnocení.

Celkové hodnocení – výsledné vážené hodnocení určilo výchozí externí pozici Technických služeb jako organizace, kdy nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1.

## Syntéza

Tato metoda byla použita k syntéze získaných poznatků a propojení jednotlivých provedených analýz a výsledků z terénních šetření. Na základě syntézy byly vytvořeny závěry, návrhy, doporučení a další výstupy.

### 1.3 INFORMACE O SUBJEKTECH ZAPOJENÝCH DO PŘÍPRAVY KONCEPCE

Do přípravy Koncepce jsou zapojeny různé subjekty tak, aby došlo prostřednictvím konsenzu ke stanovení společných priorit všech aktérů participujících na životě ve městě s cílem dojít k částečnému transferu odpovědnosti podporující pocit sounáležitosti. Při tvorbě Koncepce byla důležitá jednotlivá setkání pracovní a fokusní skupiny, kde bylo probíráno zajištění služeb technického charakteru a jeho vliv na kvalitu života ve městě.

Mezi zapojené subjekty patří:

- Městský úřad Slavkov u Brna.
- Vedení města.
- Dodavatel řešení.
- Odborná veřejnost zastoupená v pracovní a fokusní skupině.
- Zástupce městské organizace TSMS atd.

V průběhu zpracování Koncepce došlo k 5ti setkání, na kterých byly mimo témat týkajících se rolí jednotlivých aktérů diskutovány i dílčí problémové okruhy a výstupy plnění.



# ANALYTICKÁ ČÁST – SLUŽBY TECHNICKÉHO CHARAKTERU MĚSTA

## 2 Analýza území a trendů

### 2.1 INFORMACE O MĚSTĚ

Město Slavkov u Brna – Austerlitz patří mezi malá města, jehož jméno je proslavené po celém světě. Nedaleko odsud se totiž v roce 1805 odehrála bitva Tří císařů, která nadlouho změnila mapu Evropy. Katastrální výměra činí 14,95 km<sup>2</sup> a leží cca 15 km východně od Brna v Jihomoravském kraji.

### 2.2 OBYVATELSTVO

Demografická struktura obyvatelstva města Slavkov u Brna významně ovlivňuje socioekonomické prostředí ve městě. Vývoj v počtu obyvatel od roku 2013 ukazuje pozorovatelný každoroční růst počtu obyvatel.

Tabulka 1: Pohyb obyvatelstva ve městě Slavkov u Brna

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Počet obyvatel celkem	6 299	6 456	6 564	6 597	6 647	6 694	
v tom podle pohlaví	muži	3 044	3 119	3 175	3 194	3 220	3 226
	ženy	3 255	3 337	3 389	3 403	3 427	3 468
v tom ve věku (let)	0-14	971	1 043	1 092	1 148	1 201	1 232
	15-64	4 266	4 327	4 331	4 296	4 265	4 252
	65 a více	1 062	1 086	1 141	1 153	1 181	1 210
Průměrný věk	41,0	40,8	40,9	40,8	40,8	40,8	

Zdroj: ČSÚ

Z demografického pohledu je nutné zdůraznit, že za růstem počtu obyvatel nestojí pouze pohyb v počtu narozených a zemřelých. **Podstatným faktorem je zde vliv stěhování obyvatel do města**, kdy se mezi rokem 2013 až 2018 lidé do města Slavkov u Brna stěhovali. Dle zpracované Prognózy vývoje populace ve městě Slavkov u Brna (2015), realizované výstavby ve městě (např. rezidenční areál „Austerlitz, bytový komplex „Kaunicův dvůr“, apod.) a dat z Českého statistického úřadu lze počítat s kladným migračním přírůstkem obyvatel i v příštích letech.

Dle stávající situace a plánovaných developerských projektů lze předpokládat vytvoření několika set bytových jednotek v příštích 10ti letech, i z těchto důvodů každoročně ve městě průměrně přibývá několik desítek obyvatel (trend lze očekávat však narůstající). **Konstantní příliv nových obyvatel vytváří každoročně větší nároky na zajištění technické infrastruktury** a s tím spojené vyšší náklady města (vznik nových místních komunikací, chodníků, ploch zeleně, údržba, apod.).

### **3 Technická infrastruktura<sup>2</sup>**

V zájmu města Slavkova u Brna v oblasti technické infrastruktury je docílit na jeho území takového stavu, kdy bude zabezpečeno odpovídající napojení (obyvatelstva, průmyslových a zemědělských podniků, které se nacházejí na území města) na všechny inženýrské sítě. Napojení na inženýrské sítě však musí respektovat územní omezení a požadavky, které klade na další rozvoj správního obvodu koncepce udržitelného rozvoje. Kapitola je zpracována v souladu s Územním plánem města Slavkov u Brna, který byl vydán zastupitelstvem města dne 25. 11. 2013, s účinností od 12. 12. 2013.

#### **3.1 ODPADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ**

Firmou, která má ve městě na starosti sběr a svoz odpadů je společnost Respono, a.s., popelnice a kontejnery na biologický odpad vyváží Technické služby města Slavkov u Brna, příspěvková organizace. Město Slavkov u Brna má zpracovaný a schválený Plán odpadového hospodářství města Slavkov u Brna na pět let.

Na území města Slavkov u Brna je ze zařízení pro nakládání s odpady provozován sběrný dvůr (RESPONO, a.s.), kompostárna (město Slavkov u Brna) a místo pro soustředění stavebních a demoličních odpadů s následnou recyklací (TOMAS holding, a.s.). V dojezdové vzdálenosti od města se pak nachází třídící linka plastů a papíru (RESPONO, a.s.), skládka Kozlany (RESPONO, a.s.), třídící linka na sklo Kyjov (REMAT GLASS s.r.o.) a zařízení na energetické využití odpadů SAKO Brno (SAKO Brno, a.s.).<sup>3</sup>

Ve městě je zaveden systém třídění komunálních odpadů, což vytváří příznivé podmínky pro následnou recyklaci vytríděných složek odpadů. Sběrná síť recyklovatelných materiálů používá tradiční barevné kontejnery.

Sběr tuhého komunálního odpadu je ve městě prováděn do popelnicových nádob či kontejnerů, které jsou pravidelně vyváženy a s výjimkami jsou kapacitně dostačující. Přetrvávajícím problémem je hromadění odpadků v okolí silnic nebo vybraných provozoven (nedopalky z cigaret). Dílčí problém představují také tzv. černé skládky, které vznikají v souvislosti s nedisciplinovaností v nakládání s odpady, zejména u menších provozoven živnostenského charakteru.

Pomocí rozmístěných sběrných hnízd na separovaný odpad je zajišťován sběr využitelných složek komunálního odpadu z domácností. Nebezpečný odpad se shromažďuje buď v rámci mobilních svozů nebo ve sběrném dvoře. Občané ve Slavkově u Brna mají k dispozici sběrný dvůr přístupný třikrát týdně.

Bioodpady je možno odevzdávat do otevřených objemových kontejnerů rozmístěných po městě Slavkov u Brna, do sběrného dvora a sběrných nádob u rodinných domů, které byly pořízené v rámci dotace a rozdány zdarma občanům.<sup>4</sup> Ve Slavkově u Brna se díky systému BRO vrací odpad zpracovaný kompostárnou zpět k dispozici občanům ve formě organického hnojiva. Prakticky

---

<sup>2</sup> Kapitola zpracována na základě Územního plánu města a Strategického plánu rozvoje města.

<sup>3</sup> Plán odpadového hospodářství města Slavkov u Brna

<sup>4</sup> Plán odpadového hospodářství města Slavkov u Brna.

i v devátém funkčním roce si veřejnost Slavkova u Brna bezplatně odebrala zpracovaný kompost téměř v plné míře. Úspěšnost systému je dána především pozitivním a uvědomělým přístupem místních občanů.<sup>5</sup> Druhým pozitivem je důsledné vyřídování využitelných složek na sběrném dvoře a celkově dobrá dostupnost služeb sběrného dvora i nádob pro oddělené shromažďování odpadů.

Produkce směsného komunálního odpadu (tabulka níže) ve sledovaném období kolísá. Směsné komunální odpady jsou odpady shromažďované do „černých“ nádob. Jedná se o odpady zbývající po vyřídění papíru, skla, plastů, bioodpadů, kovů, nebezpečných odpadů, textilu a dalších odděleně shromažďovaných odpadů a materiálů. Produkce objemného odpadu za sledované období má kolísavý trend s větším poklesem v roce 2017.

S přihlédnutím k datům za roky 2011 až 2015 se produkce objemného odpadu pohybuje s kolísavým trendem okolo 900 t v období 2016 až 2018.<sup>6</sup>

*Tabulka 2: Produkce směsného komunálního odpadu*

Období	Směsný komunální odpad (t)
2016	947,1947
2017	897,1502
2018	956,9813

Zdroj: MěÚ Slavkov u Brna

Hlavní příspěvek pro zvyšování separace má oddělené shromažďování papíru, plastů a skla viz následující tabulka. Oddělené nakládání s odpady efektivně snižuje produkci směsných komunálních odpadů a tím dlouhodobě snižuje tlak na růst nákladů města za směsné komunální odpady.

*Tabulka 3: Přehled produkce vybraných druhů tříděných odpadů (2016 – 2018)*

Období	Papír (t)	Plast (t)	Sklo čiré (t)	Sklo směsné (t)
2016	192,571	74,825	47,834	28,717
2017	207,664	94,458	45,514	27,109
2018	149,682	105,394	42,783	30,482

Zdroj: MěÚ Slavkov u Brna

### **3.2 VODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ (ZDROJE VODY)**

Provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu zajišťuje ve městě společnost Vodovody a kanalizace Vyškov, a.s. Dominantní a majoritní postavení ve společnosti mají společně města Vyškov, Bučovice, Rousínov, Slavkov u Brna a Ivanovice. Dlouhodobou koncepcí je budování a provozování primárně podzemních zdrojů vody pro okres Vyškov. Současný technický stav a pokrytí vodovodní sítě lze značit za uspokojující.

<sup>5</sup> Výroční zpráva o činnosti příspěvkové organizace Technické služby města Slavkov u Brna.

<sup>6</sup> Plán odpadového hospodářství města Slavkov u Brna.

Tabulka 4: Cena vodného a stočného v roce 2018

Vodné		Stočné		Celkem vodné a stočné	
bez DPH	s DPH	bez DPH	s DPH	bez DPH	s DPH
39,72	45,68	36,28	41,72	76	87,40

Zdroj: Vodovody a kanalizace Vyškov, a.s.

### Zásobení obyvatelstva pitnou vodou

Pitnou vodou je Slavkov u Brna zásoben ze skupinového vodovodu Vyškov a to upravenou povrchovou vodou z vodárenské nádrže Opatovice.<sup>7</sup>

Město je zásobeno gravitačně ze tří vodojemů, jenž se nacházejí na přírodních řadech SV Vyškov. Vodovodní síť města je rozdělena na dvě tlaková pásma. Stávající vodovodní trubní síť je doplněna o nové řady, které slouží pro zásobování vodou ploch určených k nové zástavbě. Na síti bude instalována AT stanice a vodovod bude rozdělen do tří tlakových pásem.

### Zásobování požární vodou

Zásobování požární vodou je ve Slavkově v současné době zajištěno z vodovodu pomocí hydrantů v souladu s příslušnými normami.

### Záplavové oblasti

V červnu 2012 byla dokončena stavba protipovodňové ochrany Slavkova u Brna. Je dimenzována na zachycení stoleté vody z Prostředníčku. Na území SO ORP Slavkov u Brna jsou stanovena záplavová území podél toků Litavy, Rakovce, Prostředníčka a také aktivní zóna záplavového území Litavy, Rakovce a Prostředníček. Níže je uveden obrázek vodních toků v k.ú. Slavkov u Brna.

## 3.3 KANALIZACE A ČIŠTĚNÍ ODPADNÍCH VOD

Stoková síť města Slavkov u Brna je rozdělena řekou Litavou na dvě části. Část na levém břehu je převážně průmyslového charakteru a její odkanalizování zajišťuje sběrač I. Část na pravém břehu, kde se nachází též ČOV, je odkanalizována pomocí sběrače A. Stokový systém je převážně jednotný. Územní plán navrhuje kombinovaný systém jednotné a oddílné kanalizace.

Stávající ČOV na pravém břehu Litavy je po rekonstrukci zcela vyhovující pro stávající i výhledové potřeby města, vypouštění odpadních vod z ČOV Slavkov je do vodního toku Prostředníček.

Kanalizační systém je stabilizován, s ohledem na současnou kapacitu sběračů je třeba rozvojové plochy řešit oddílným způsobem odkanalizování, přičemž dešťové vody v maximální míře uvádět do vsaku, popřípadě zaústit do vodotečí.

Dešťová kanalizace v podobě navržení územním plánem vychází z dokumentu Slavkov u Brna – Generel odvodnění města.

<sup>7</sup> [https://www.vakvyskov.cz/system/files/story/2010/10/kr\\_slavkov\\_u\\_brna\\_pdf\\_18759.pdf](https://www.vakvyskov.cz/system/files/story/2010/10/kr_slavkov_u_brna_pdf_18759.pdf)

Vzhledem k postupnému stárnutí kanalizace a stále agresivnějšímu prostředí se kanalizace rychleji opotřebovávají, proto je nezbytné provádět pravidelné revize a pravidelnou péči.

### **3.4 ZÁSBOVÁNÍ ELEKTRICKOU ENERGIÍ**

Zajištění energie v jejích různých podobách je nezbytnou podmínkou pro fungování a rozvoj společnosti. Zásadní je nejen dostatečná výrobní a přepravní kapacita, ale také kvalita a spolehlivost dodávek jednotlivých druhů energií.

Výhradním provozovatelem přenosné soustavy (elektrické vedení 400 kV a 220 kV) na území České republiky je akciová společnost ČEPS, současně je tato společnost jediným provozovatelem přenosové soustavy na území Jihomoravského kraje.

Severozápadně od Slavkova u Brna je umístěná rozvodna 110/22 kV a je napojena nadzemním vedením VVN 110 kV z rozvodny v Sokolnicích u Brna. Na území ORP Slavkov u Brna je zásobované systémem nadzemních vedení VN 22 kV. V zastavěném území Slavkova u Brna je zrealizováno podzemní vedení VN 22 kV. Z hlediska města Slavkov u Brna lze rozvodnou síť NN považovat v technicky vyhovujícím stavu. Podle aktuální potřeby je prováděno její případné rozšíření nebo posílení vždy podle požadavků na zajištění příkonu v dané lokalitě.

### **3.5 TELEKOMUNIKACE A RADIOKOMUNIKACE**

Telekomunikace jsou na území města stabilizované. Pro případný další rozvoj mobilních operátorů je žádoucí spojit operátory do jednoho objektu. V současných trendech rozvoje je nutno podporovat rozvoj datových sítí, a to jak pevných, tak i vzdušných (wi-fi).

K ochraně stávajících telekomunikačních vedení a zařízení je nutno si před jakoukoliv stavební činností vyžádat stanovisko technické dokumentace. Při navrhování tras inženýrských sítí je nutné respektovat normu ČSN 736005 "Prostorové uspořádání sítí technického vybavení" a ochranné pásmo komunikačního vedení.

Dále je nutné respektovat stávající radiokomunikační a telekomunikační zařízení, vedení a příslušná ochranná pásma, včetně tras radiových směrových (radioreléových) spojů. Ochranné pásmo telekomunikačního kabelového podzemního vedení je 1,5 m na každou stranu od krajního kabelu.

### **3.6 ZÁSBOVÁNÍ PLYNEM A TEPEM**

Stávající systém zásobování teplem a plynem je stabilizován. Jsou respektovány trasy VVTL a VTL plynovodů.

Většina občanské a bytové výstavby ve Slavkově u Brna je zásobována teplem z domovních nebo blokových výtopen. Tyto výtopny byly v minulosti modernizovány a současně byl redukován jejich počet s ohledem na snižující se spotřebu tepla v důsledku provedených úsporných opatření. Průmyslové závody

mají většinou vybudovány vlastní výtopny, které vyrábějí teplo výhradně pro vlastní potřebu.

Pozitivní stránkou je, že cena tepla z městských kotelen konkuruje jiným zdrojům vytápění a odpovídá cenám tepla v jiných městech. Současně město využilo vhodného opatření spočívající ve společném nákupu energií s příspěvkovými organizacemi.

Město Slavkov u Brna provozuje kotelnu na Zlaté Hoře (prošla nedávnou rekonstrukcí), dále pak plynové kotelny vytápějící například areál Polikliniky, Dům s pečovatelskou službou na ulici Polní, kotelnu pro tři bytové domy na sídlišti Nádražní, společenský dům Bonaparte, administrativní budovu na Kolářkově náměstí a kotelny pro všechny budovy městského úřadu

### **3.7 SHRUTÍ KAPITOLY TECHNICKÁ INFRASTRUKTURA**

Z hlediska technické infrastruktury je město zajištěno poměrně kvalitně, tzn. má zajištěn vodovod, plynovod a kanalizaci napojenou na čistírnu odpadních vod. Technická infrastruktura má dostatečnou kapacitu. Důležité body jsou následující:

#### **☛ Zásobování vodou:**

- Systém je stabilizovaný.
- V rozvojových plochách respektovat stávající vodovodní řady, popř. je přeložit.
- Zachovat trasu vodovodu.

#### **☛ Odkanalizování:**

- Dešťové vody – v maximální míře uvádět do vsaku.
- Pro zpomalení odtoku řešit retenční nádrže.
- Případný požadavek na rozšíření čistírny odpadních vod řešit v ploše výroby.

#### **☛ Zásobování el. energií:**

- Zásobování el. energií v zastavěném a zastavitelném území v maximální míře řešit kabelovým vedením; v rozvojových plochách respektovat stávající nadzemní vedení, popř. je přeložit nebo dát do kabelu.
- V rozvojových plochách respektovat stávající nadzemní vedení, popř. je přeložit nebo dát do kabelu.
- Podporovat rekonstrukci distribuční sítě VN a NN.
- Zajistit potřeby rozvojových lokalit rozšiřováním distribuční sítě VN a NN.

☛ **Zásobování plynem:**

- Zastavitelné plochy napojit na stávající systém plynovodů.
- Při řešení zastavitelných ploch preferovat středotlaké plynovody.

☛ **Zásobování teplem:**

- V maximální míře využívat kapacitu stávajících teplotěrenských zařízení.
- Zvažovat lokální využívání alternativních zdrojů.

☛ **Telekomunikace, radiokomunikace:**

- Telekomunikace a radiokomunikace jsou stabilizované.
- Zastavitelné plochy připojit na stávající stabilizovaný systém.

## 4 Současné trendy na světové i národní úrovni

V dnešní době na skládku míří skoro polovina odpadu z domácností, nový zákon o odpadech bude vyžadovat větší zapojení obcí a lidí do třídění.

Pro účely naší analýzy byl vybrán dle kategorie STEEP environmentální faktor, který v sobě zahrnuje následující megatrendy:

- Degradace ekosystémů.
- Potravinová bezpečnost.
- Rostoucí spotřeba zdrojů.
- Rostoucí spotřeba energie.
- Změna klimatu a její dopady.

Následující tabulka uvádí přehled megatrendů z environmentálního faktoru, jejich popis a dopad na ostatní oblasti. Uvedené megatrendy mají také dopad do území České republiky, potažmo do měst a obcí.

Tabulka 5: Seznam environmentálních megatrendů

Megatrend	Popis	Co ovlivňuje
Degradace ekosystémů	Zahrnuje degradaci ekosystémů a s ní související faktory, zejména ztrátu biodiverzity na všech úrovních a degradaci ekosystémových služeb.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Změna klimatu a její dopady</li> <li>- Civilizační choroby</li> <li>- Potravinová bezpečnost</li> <li>- Zvyšující se soutěž o zdroje</li> <li>- Rostoucí nerovnosti</li> <li>- Rostoucí zadluženost</li> </ul>
Potravinová bezpečnost	Potravinová bezpečnost (dostupnost potravin, přístup k potravinám, zajištěná kvalita potravin) a s tím spojená rostoucí produkce potravin. Ohrožovány jsou především zvyšující se poptávkou po potravinách, změnou klimatu a degradací ekosystémů.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rostoucí populace</li> <li>- Od unipolárního k multipolárnímu světu</li> <li>- Rostoucí nerovnosti</li> <li>- Rostoucí objem migrace</li> <li>- Urbanizace</li> </ul>
Rostoucí spotřeba zdrojů	Je možné sledovat absolutní nárůst globální spotřeby téměř všech zdrojů. V celkovém důsledku lze ale očekávat, že globální spotřeba statků a služeb i nadále poroste.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degradace ekosystémů</li> <li>- Rostoucí zadluženost</li> <li>- Rostoucí spotřeba energie</li> <li>- Potravinová bezpečnost</li> <li>- Změna klimatu a její dopady</li> <li>- Zvyšující se rychlost technologické změny</li> <li>- Globální ekonomický růst</li> </ul>
Rostoucí spotřeba energie	S rostoucí světovou populací a globálně bohatnoucí společností je spojen konstantní nárůst spotřeby energie. Mění se struktura paliv a technologie výroby. Přes zvyšující se energetické úspory spotřeba i	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Změna klimatu a její dopady</li> <li>- Degradace ekosystémů</li> <li>- Rostoucí populace</li> <li>- Zvyšující se soutěž o zdroje</li> <li>- Globální ekonomický růst</li> <li>- Potravinová bezpečnost</li> </ul>



Megatrend	Popis	Co ovlivňuje
	poptávka po energiích i nadále poroste.	
Změna klimatu a její dopady	Změna koncentrace skleníkových plynů v atmosféře vede k narušení energetické bilance planety. To sebou přináší intenzivní projevy počasí, změnu srážkových vzorců, desertifikaci, posun vegetačních pásem, tání ledovců, zvedání hladiny světového oceánu a environmentálně podmíněnou	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degradace ekosystémů</li> <li>- Potravinová bezpečnost</li> <li>- Rostoucí objem migrace</li> <li>- Rostoucí populace</li> <li>- Rostoucí spotřeba energie</li> <li>- Rostoucí objem regulací</li> </ul>

Zdroj: Globální megatrendy pro aktualizovaný Strategický rámec udržitelného rozvoje, Úřad vlády České republiky a vlastní úprava zpracovatele.

Před čtyřmi lety vstoupila v platnost novela zákona o odpadech, která od roku 2024 zakazuje skládkování směsného komunálního odpadu a recyklovatelných odpadů. V létě 2019 odeslalo Ministerstvo životního prostředí do mezirezortního připomínkového řízení novou odpadovou legislativu, jejímž cílem je zvýšení míry třídění a recyklace odpadů a odklon od skládkování. Zároveň ale posouvá datum konce skládkování využitelných a recyklovatelných odpadů ze současného roku 2024 **na rok 2030**. Mezi chystané novinky patří dražší popelnice, kamery ve sběrně. Hlavní cíl je celkem jasný. Černá popelnice na směsný odpad by měla být co nejprázdnější a mělo by se jich vyvážet co nejméně.

V následujícím přehledu jsou uvedeny zásadní poznatky zákona o odpadech, který byl poslán do Legislativní rady vlády (srpen 2019):

- Od roku 2025 se na veřejných prostranstvích povinně objeví kontejner na textil.
- Půjde vybírat za odpad dle vyprodukovaného množství. Nicméně je to na dobrovolnosti obce, zda systém takto nastaví.
- Zákaz dvojího zpoplatnění - dnes platí za odpad tam, kde jsou trvale hlášeni, ale reálně žijí jinde a tam platí také.
- Větší motivace k třídění biologického odpadu, tedy například toho z kuchyně či zahrady.
- Třídění podnikatelů - nádoby všech barev včetně bioodpadu by měly být u obchodů – třeba s ovocem a zeleninou.
- Jasně pravomoci starostům, aby mohli uklidit černé skládky. Zákon dává obci možnost zahradit vjezd, aby se tam už další odpad nevozil.
- V roce 2035 by se mělo až 65 procent dnešního komunálního odpadu recyklovat.

## 5 Přehled rozvojových dokumentů

Kapitola představuje krátký výčet strategických dokumentů, které mají vazbu na rozvoj města Slavkov u Brna v následujících letech z hlediska služeb technického charakteru. Pro přehlednost je u každého dokumentu uvedena stručná charakteristika dokumentu.

- Plán odpadového hospodářství České republiky pro období 2015 – 2024 - základní strategický dokument v oblasti odpadového hospodářství.
- Program rozvoje Jihomoravského kraje 2018 – 2021 - je hlavním realizačním dokumentem Strategie rozvoje Jihomoravského kraje 2020 (SRJMK 2020). Služby technického charakteru jsou řešeny v prioritě 3: Řešení problémů životního prostředí.
- Plán odpadového hospodářství Jihomoravského kraje 2016 - 2025 – plán podporující hierarchii nakládání s odpady definovanou zákonem o odpadech a stanovující dlouhodobou strategii rozvoje odpadového hospodářství JMK. Plán se soustředí zejména na snížení skládkování a zvýšení využívání odpadů, ale také na předcházení vzniku odpadů.
- Zásady územního rozvoje Jihomoravského kraje - zásady územního rozvoje navazují na Politiku územního rozvoje, kterou dále zpřesňují.
- Strategický plán rozvoje města Slavkov u Brna - Strategický plán rozvoje města Slavkov u Brna vytyčuje základní směry budoucího vývoje tohoto města a umožňuje vedení města komplexně identifikovat potenciál rozvoje města ve střednědobém i dlouhodobém období. Služby technického charakteru jsou řešeny ve strategické oblasti B: Infrastruktura města a životní prostředí.
- Plán odpadového hospodářství města Slavkov u Brna – plán odpadového hospodářství (POH) města zpracovává jako původce odpadů na základě ustanovení § 44 zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech.

## 6 SWOT analýza k zajištění technických stránek fungování města

Prostřednictvím SWOT analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s technickým charakterem fungování města v oblastech, za které odpovídá město a jeho úřad, nebo které jsou pro město významné.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Odpovídající stav technické infrastruktury</li> <li>+ Existence TSMS jako příspěvkové organizace města</li> <li>+ Spokojenost občanů s kvalitou životního prostředí ve městě<sup>8</sup>.</li> <li>+ Existence sběrného dvora ve městě.</li> <li>+ Nárůst vytríděných složek z komunálního odpadu.</li> <li>+ Sběr biologicky rozložitelného komunálního odpadu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostačující otevírací doba sběrného dvora a nedůsledná evidence provozovatele vůči klientům sběrného dvora.</li> <li>- Finančně náročná péče o vzrostlé stromy (některé jsou v kritickém stavu) a péče o nově vysazené stromy.</li> </ul>
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posilovat systém odděleného sběru bioodpadů, papíru, plastů, skla.</li> <li>✓ Posilovat úpravu směsných komunálních odpadů na palivo z odpadů.</li> <li>✓ Zachovat systém dobré dostupnosti sběrného dvora.</li> <li>✓ Podporovat soustavnou informační kampaní a ekologickou výchovou dětí a mládeže.</li> <li>✓ Zajistit dotřídování všech produkovaných směsných komunálních a objemných odpadů.</li> <li>✓ Rozšiřování veřejné zeleně a prostranství.</li> <li>✓ Vsakování (parkové plochy).</li> <li>✓ Realizace vhodných opatření k vsakování dešťové vody.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>! Požadavek na zákaz parkování v aleji u koupaliště.</li> <li>! Požadavek na ukončení skládkování směsných komunálních odpadů od r. 2030 a zajištění požadovaného podílu využitých odpadů.</li> </ul>

<sup>8</sup> Dotazníkové šetření ke Strategickému plánu rozvoje města v roce 2018.

## 7 Východiska pro návrhovou část

Východiska pro návrhovou část představují shrnutí dosavadních analytických výstupů a dílčí závěry relevantní pro následné rozhodování. Kapitola je členěna pro přehlednost dle jednotlivých tematických oblastí, které souvisí s technickým charakterem fungování města v oblastech, za které odpovídá město a jeho úřad, nebo které jsou pro město významné.

### Zásobování teplem a plynem<sup>9</sup>

- Stávající systém zásobování teplem a plynem je stabilizován.
- Pozitivní stránkou je, že cena tepla z městských kotelen konkuruje jiným zdrojům vytápění a odpovídá cenám tepla v jiných městech.
- Město v minulých letech využilo společný nákup energií s příspěvkovými organizacemi s dobrým ekonomickým výsledkem.
- Město Slavkov u Brna provozuje kotelnu na Zlaté Hoře, která prošla nedávnou rekonstrukcí.
- Plynové kotelny vytápějí například areál Polikliniky, Dům s pečovatelskou službou na ulici Polní.
- Kotelna pro tři bytové domy na sídlišti Nádražní, společenský dům Bonaparte, administrativní budovu na Kolářkově náměstí a kotelny pro všechny budovy Městského úřadu.

### Vodní hospodářství (dešťová voda)

- Vodovod ve Slavkově je součástí Skupinového vodovodu Vyškov, město je zásobeno ze tří vodojemů (sít je udržována, modernizována dle situace).
- Plánovaná bytová výstavba na severovýchodě města, kdy bude třeba reagovat vybudováním nového vodojemu při růstu počtu obyvatel (postupovat dle technických možností apod.).

### Odpadové hospodářství

- Od roku 2030 nebude možné v České republice skládkovat směsný komunální odpad, ten bude spalován ve spalovnách, ale bez recyklovatelného odpadu (pozn. skládkování nebude úplně zrušeno).

---

<sup>9</sup> Řešeno správou majetku města.

# ANALYTICKÁ ČÁST – TECHNICKÉ SLUŽBY MĚSTA SLAVKOV U BRNA

---

## 8 Zaměření a postavení příspěvkové organizace Technické služby města Slavkov u Brna

Technické služby města Slavkov u Brna, příspěvková organizace je zřízena za účelem provádění veřejně prospěšných služeb pro zřizovatele (Město Slavkov u Brna) a spolupůsobení při správě majetku zřizovatele. Cílem TSMS je kvalitně a vlastními kapacitami uspokojovat požadavky města na zabezpečení činností a služeb, které spadají svým charakterem do profilu organizace.

### 8.1 ČINNOST TSMS

Vymezení činnosti organizace vychází z plnění úkolů v oblasti hlavní činnosti organizace, které byly v rámci finančních možností rozpočtu a účelových příspěvků uskutečněny v roce 2018, konkrétně se jedná o následující soupis plnění úkolů v oblasti činnosti TSMS:<sup>10</sup>

- Čistota města.
- Správa, údržba a výsadba veřejné zeleně.
- Správa, údržba a oprava VO, dopravní a světelné signalizace, propagačního zařízení města.
- Správa, čištění a údržba uličních dešťových vpustí.
- Správa, údržba a oprava místních komunikací, chodníků a dopravního značení.
- Správa a provoz letního koupaliště.
- Správa a provoz stadionu.
- Správa a údržba dětských hřišť a sportovišť.
- Nakládání s odpady.
- Rekultivace bývalé skládky.
- Provoz systému nakládání s bioodpady.
- Správa a provoz kompostárny.
- Správa a údržba svěřeného a vlastního majetku.
- Správa a provoz hřbitova.
- Správa a provoz městských hodin.
- Plní za město Slavkov u Brna úkoly obce při zabezpečování výkonu veřejné služby podle z.č. 111/2006 Sb., o hmotné nouzi.

---

<sup>10</sup> Výroční zpráva TSMS.

- Spolupráce s městem jako zřizovatelem, jeho příspěvkovými a zájmovými organizacemi.

## 8.2 PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ

Podle dostupných údajů z výroční zprávy lze uvést, že v minulých letech nedošlo k výrazným změnám počtu zaměstnanců TSMS. V průběhu roku 2018 bylo 6 zaměstnanců v dlouhodobé pracovní neschopnosti v celkové době trvání 31 měsíců, což je v průměru 2,5 pracovní síly, kdy TSMS šetřilo mzdové náklady, na druhé straně tato situaci přináší ztížené podmínky pro operativní řízení. Z toho důvodu jsou také zaměstnávány osoby na dobu určitou (sezónní zaměstnanci). V roce 2019 nastala pozitivní změna, kdy se stabilizovala personální situace v organizaci.

Tabulka 6: Personální obsazení v roce 2018

Stálí zaměstnanci TSMS	Počet (úvazky)	Období
Ředitel	1	Celý rok
Ekonom	1	Celý rok
Účetní	1	Celý rok
Statutární zástupce – správce stromů	1	Celý rok
Kompostárna, nakládání s BRO	3,5	Celý rok
Skládka, udržování a postupná rekultivace	0,5	Celý rok
Čistota města a údržba veřejné zeleně	7	Celý rok
Čistota města a údržba veřejné zeleně	3	Celý rok
Koupaliště, správce	2	Celý rok
Stadion, správce	2	3 - 11
Údržba veřejné zeleně, nakládání s BRO	3	4 - 11
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	

Zdroj: Výroční zpráva TSMS 2018

Tabulka níže uvádí počet sezónních zaměstnanců, které TSMS využívá pro zefektivnění práce a zvýšení komfortu občanům.

Tabulka 7: Sezónní zaměstnanci v roce 2018

Sezónní zaměstnanci TSMS	Počet	Období	Poznámka
Hřbitov	1	Celý rok	Odemykání a zamykání vchodů
Výdej kompostu	1	4 - 11	Jednou za dva týdny 14:00-17:00
Koupaliště	16	6 - 8	3x pokladní, 2x úklid, 11 x plavčík
<b>Celkem</b>	<b>18</b>		

Zdroj: Výroční zpráva TSMS 2018

### Komentář:

Personální obsazení organizace se v posledních letech zásadně nemění. Pro zefektivnění práce využívá TSMS sezónních zaměstnanců. TSMS má platnou funkční organizační strukturu, která reflektuje požadavky na výkon funkcí.

Z hlediska faktického výkonu se ukazuje, že rizikem pro fungování organizace je

*počet zaměstnanců v dlouhodobé pracovní neschopnosti a věková struktura zaměstnanců.*

*Počet zaměstnanců v dlouhodobé pracovní neschopnosti či neobsazenost míst adekvátně kvalifikované pracovní síly znamená komplikace pro řádné plnění činností TSMS. Současně tento stav přenáší práci na stávající zaměstnance, kteří jsou přetěžováni. Z krátkodobého až střednědobého hlediska pak vzniká problém s personální zastupitelností za stávající zaměstnance. Pro vedení TSMS 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.***

### **8.3 KONCEPCE ROZVOJE TSMS**

Kapitola předkládá kritickou analýzu stávající Koncepce rozvoje TSMS. Koncepční dokument odpovídá standardům kladeným na obdobné dokumenty, přičemž mimo formální roli jsou jednotlivé priority správně sledovány a plněny. Proces strategického řízení je tak funkční.

Návrhová část Koncepce rozvoje TSMS na období 2016 až 2020 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.

Za stávající priority TSMS jsou považovány:

- Provedení monitoringu, oprav dešťových vpustí a jejich případnou rekonstrukci – průběžné plnění.
- Pořízení víceúčelového zametacího stroje – splněno.
- Pořízení úsporného rozvaděče VO – splněno.
- Pořízení nádob na svoz bioodpadu – splněno.

V koncepci navržené priority jsou zaměřeny především na využití silných stránek TSMS a na eliminaci jejich 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 TSMS, jsou střednědobé a musí být průběžně aktualizovány. Dílčím cílem rozvoje služeb TSMS je nahradit ekonomicky neúnosnou a namáhavou fyzickou a manuální práci prací s možností využívání 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.

#### Komentář:

Z důvodu, že stávající Koncepce rozvoje TSMS je vytvořena do konce roku 2020, je doporučeno v příštím roce koncepci vyhodnotit a vytvořit novou koncepci, kde budou definovány nové priority.

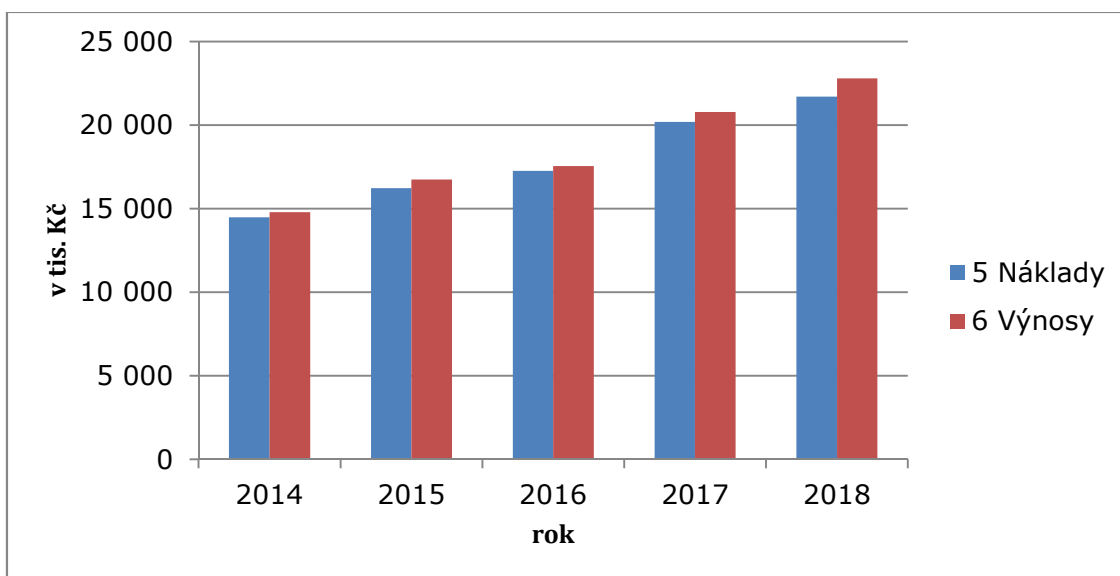
Doporučené priority pro aktualizaci Koncepce rozvoje TSMS:

- Rozšíření kapacity kompostárny.
- Obnova strojového parku a nákup nové techniky.
- Navýšení počtu zaměstnanců v organizaci.

## 8.4 MEZIROČNÍ VÝVOJ VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

TSMS jako příspěvková organizace své provozované činnosti není schopna financovat samofinancováním a potřebuje na úhradu svých nákladů použít cizí zdroje, tedy finanční zdroje z rozpočtu z územně správního celku, a to v podobě příspěvku na činnost. V meziročním srovnání lze vidět, že se pravidelně zvyšovaly jak výnosy, tak i náklady od roku 2014 do 2018. TSMS hospodaří na základě předem sestaveného rozpočtu, který je předkládán ke schválení Radě města Slavkov u Brna, ta navrhaný rozpočet pro příslušný rok schválí, určí výši příspěvku na činnost.

Graf 1: Meziroční vývoj výnosů a nákladů TSMS



Zdroj: Městský úřad Slavkov u Brna

#### Komentář:

Růst nákladů je zapříčiněn zejména růstem mzdových nákladů zaměstnanců (odpovídá celorepublikovému trendu růstu mezd), růstem cen za pořízení strojů nebo materiálu (PHM apod.) a za rozšíření soupisu plnění od roku 2014 (nové zelené plochy, nové komunikace, pasportizace zeleně, odborné ošetření stromů,



## 8.5 ANALÝZA INTERNÍCH FAKTORŮ - TSMS

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 TSMS 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.
- **System** – metody, postupy, procesy.

V následujících přehledových tabulkách je uvedeno hodnocení jednotlivých parametrů – vrcholových oblastí ve formě otázek a odpovědí pro jednotlivé parametry, analýza je zpracována pro organizaci TSMS. Uvedená analýza stavu organizace byla zpracována v únoru a březnu 2019.

*Tabulka 8: Strategie*

Otázka	Stav
Jaká je strategie organizace (myšleno TSMS)?	Strategie je v současné podobě ukotvena pomocí Koncepce rozvoje TSMS na období 2016 až 2020.
Jak organizace dosahuje vytčených cílů?	Vytčených cílů se v současné době dosahuje pomocí stanovených priorit a spolupráce se zřizovatelem.
Jsou vytčené cíle vhodně fragmentovány?	Priority jsou jasně stanoveny, nesoustředí se na jednu oblast ale na více segmentů (investice, funkčnost atd.).
Jak se vypořádat s tlakem prostředí?	Vykonávaná agenda je velmi náročná, chyby mají významný dopad na reputaci TSMS (včetně možné škody). V rámci systému sledování rizik nejsou tyto skutečnosti příliš evidovány.
Jak vytčené cíle ovlivní klienta (občana)?	Cílem TSMS je mimo jiné být proklientsky (pro občany) orientovaná společnost. Stanovené priority a úkoly mají reálný dopad na zvýšení spokojenosti občanů s městem, ve kterém žijí.

Tabulka 9: Struktura

Otázka	Stav
Jak je organizace rozdělena (rozčleněna)?	TSMS má platnou funkční organizační strukturu, která reflektuje požadavky na výkon funkcí. Z hlediska faktického výkonu se ukazuje, že rizikem je počet zaměstnanců v pracovní neschopnosti. Současné rozdělení organizace se při současných podmínkách jeví jako dostatečné, ale ve střednědobém období je možné navrhnout změny organizační struktury spočívající v přesně zaměřeném segmentu rozdělení organizace (např. opravy, úklid vs veřejná zeleň).
Jaká je její hierarchie?	Současná aktuální verze organizační struktury spočívá v liniovém 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 velmi často na denní bázi.
Jak se mohou zapojit zaměstnanci?	System pro sběr nápadů na zlepšení není zcela funkční. Díky osobnímu přístupu vedení organizace ke svým podřízeným však dochází k oboustranně otevřené komunikaci mezi zaměstnanci a vedením.
Jaké jsou komunikační hranice v organizaci?	Komunikační bariéry jsou horizontální i vertikální (s ohledem na agendu, místo plnění).

Tabulka 10: Systém

Otázka	Stav
Jaké jsou hlavní systémy, pomocí kterých se řídí organizace?	Organizační uchopení TSMS je dostatečné, ovšem stávající procesy nejsou aktualizovány. Z hlediska faktického výkonu se ukazuje, že rizikem je počet zaměstnanců v pracovní neschopnosti.
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). V době zpracování analýzy dochází díky realizací několika opatření ke zlepšování této skutečnosti.
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, nábor, apod.).

Tabulka 11: Styl

Otázka	Stav
Jak se jeví pracovní prostředí organizace?	Mírným nedostatkem je absence funkční organizační kultury, tedy prostředí, které motivuje pro práci a vytváří neformální pozitivní konotace. Toto 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 rezistence pracovníků k novým postupům, změnám. Nicméně pracovní úkony vykonávají svědomitě a s řádnou odborností.
Umí se vedení společnosti rychle a správně rozhodnout (zvolit správný cíl)?	System strategického řízení je v organizaci aplikován. Díky operativním úkolům kritické povahy 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 TSMS (např. výkyvy počasí, stárnutí stromů ve městě 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 12: Zaměstnanci

Otázka	Stav
Je dostatečná specializace zaměstnanců?	Pracovníci jsou specializováni, jejich kompetence jsou po odborné stránce rozvíjeny, systém odborného vzdělávání je zaveden.
Jaké pozice je nutné doplnit k zajištění bezchybného chodu organizace?	Současný stav trpí stavem na trhu práce, kde je velmi silné konkurenční prostředí (nízká nezaměstnanost, vyšší mzdy v soukromém sektoru <sup>11</sup> ). Pro bezchybný chod organizace je vždy žádoucí snížit počet zaměstnanců v dlouhodobé pracovní neschopnosti. Jejich nepřítomnost musí řešit zástupy či přesčasová práce stávajících zaměstnanců.
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.

<sup>11</sup> Průměrná mzda činila v okrese Brno – venkov v roce 2018 32 153 Kč, v roce 2014 pak 22 553 Kč. Zdroj: Profesia CZ, spol. s r.o.

Tabulka 13: 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 města a vedením města, 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 nastaveny ve stávající Konceptci rozvoje TSMS.
Existuje společné povědomí mezi pracovníky o tom, proč organizace a jak funguje, co je jejím cíle?	Cíle a priority organizace jsou komunikovány na nižší úrovni.

Tabulka 14: Kompetence

Otázka	Stav
Jaká je nejsilnější vlastnost organizace?	Spolupráce, odpovědnost, odbornost stávajících pracovníků.
Máme nějaké mezery, jak je můžeme napravit?	Rizikem je počet zaměstnanců v dlouhodobé pracovní neschopnosti, nižší rozvoj vzdělávání v měkkých dovednostech a rezervy v budování dobrého jména organizace (vychází primárně ze stavu roku 2018). 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. Aktuální situace neumožňuje příliš reagovat na zjištěné problémy s ohledem na předmět a vymezení účelu příspěvkové organizace. Pozitivní je zkušenost zaměstnanců a trvalá spolupráce s městem, který zajišťuje pořizování odpovídající 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 je sledována v rámci ročního osobního hodnocení.

Činnost TSMS je ovlivněny několika riziky, které vyplývají z předešlé analýzy, jedná se primárně o tyto faktory:

- Personální situace (věková struktura zaměstnanců, pracovní neschopnost).
- Silné konkurenční prostředí na trhu práce (nízká nezaměstnanost, vyšší mzdy v soukromém sektoru).
- Výkyvy počasí a řešení následků ve městě.
- Noví invazivní škůdci a choroby.
- Stárnutí stromů ve městě.

## 9 SWOT analýza - TSMS

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

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Existence koncepce TSMS a realizace stanovených priorit.</li> <li>+ Existence TSMS jako příspěvkové organizace města.</li> <li>+ Stabilní příspěvek města do rozpočtu TSMS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Věková struktura zaměstnanců TSMS a počet zaměstnanců TSMS v dlouhodobé pracovní neschopnosti.</li> </ul>
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vyhodnocení koncepce TSMS a její aktualizace.</li> <li>✓ Posilovat prvky leadershipu ve vedení TSMS.</li> <li>✓ Outsourcing vybraných činností při nedostatečném interním personálním zabezpečení (využití externích služeb pro vybrané činnosti, sezónnost prací).</li> <li>✓ Zvyšování kvality TSMS díky technologiím.</li> <li>✓ Zkvalitňování životní úrovně obyvatel a životního prostředí.</li> <li>✓ Postupné zlepšování komunikace a informovanosti veřejnosti, prevence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>! Hledání a stabilizace kvalifikovaných zaměstnanců pro TSMS.</li> <li>! Konkurence na trhu práce (soukromý sektor, mzdy apod.)</li> <li>! Výskyt výkyvů počasí (nárůst sucha, bleskové záplavy – přívalové deště) včetně dopadu do činnosti TSMS.</li> <li>! Působení škůdců a chorob na veřejnou zeleň včetně dopadu do činnosti TSMS.</li> <li>! Stárnutí stromů ve městě včetně dopadu do činnosti TSMS.</li> <li>! Časté a nekoncepční změny legislativy</li> </ul>

## **10 Východiska pro návrhovou část - TSMS**

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

### **Fungování jednotlivých provozoven a TSMS**

Za pozitivní stránku lze označit:

- Existenci kompostárny ve městě.
- Existenci sběrného dvora ve městě.
- Pravidelná návštěvnost koupaliště v závislosti na počasí a dalších faktorech.
- Každoroční investice na opravy objektů a technologií.
- Pravidelné menší investice do vybavení koupaliště.
- Moderně zrekonstruovaný stadión.
- Od začátku turistické sezóny je zaveden opakovaný úklid náměstí (i víkendové směny na vyprazdňování košů a celkový úklid odpadků na náměstí).

Naopak za negativní stránku lze označit:

- Stávající kapacitu plochy pro kompostování a nákladnost provozu.
- Na náměstí jsou instalovány nové odpadkové koše s menší kapacitou oproti původní kapacitě.
- Nižší úroveň udržování všeobecné čistoty na vybraných místech ve městě (cigaretové nedopalky, restaurační drobný odpad v okolí jednotlivých provozoven, nepořádek okolo sběrných hnízd tříděného odpadu apod.).
- Neustále se opakující problém s ukládáním tříděného odpadu u sběrných hnízd.
- Zakládání černých skládek na katastru města.
- Projevy sucha (náročná údržba travních ploch ve městě, nedostatek vody).

### **10.1 MATICE IFE (INTERNAL FACTOR EVALUATION)**

V následujících přehledových tabulkách jsou uvedeny nejvýznamnější faktory identifikované v rámci analýzy interního prostředí (5 nejvýznamnějších silných stránek a slabých stránek), váhy tohoto faktoru, jeho hodnoty a vážené hodnoty. Z důvodu přehlednosti jsou samostatně uvedeny nejvýznamnější silné stránky a slabé stránky.

Tabulka 15: Matice IFE – silné stránky

Faktor	Váha faktoru	Hodnota faktoru	Vážená hodnota
Erudovaní a loajální zaměstnanci s dlouhodobými a rozsáhlými zkušenostmi	15%	4	0,60
Plnění požadavků a očekávání zřizovatele	10%	3	0,30
Fungování vnitřních procesů	10%	3	0,30
Efektivní hospodaření	10%	3	0,30
Vnímání velké řady aspektů managementu, organizace jako celku ze strany zaměstnanců	15%	4	0,60

Tabulka 16: Matice IFE – slabé stránky

Faktor	Váha faktoru	Hodnota faktoru	Vážená hodnota
Nastavení cílů na úrovni TSMS jako celku i dílčích celků včetně jejich komunikace	7%	2	0,14
Nedostatečná úroveň motivace zaměstnanců i vnímání dalších aspektů ze strany zaměstnanců	7%	2	0,14
Nepřipravenost organizace k rozvojovým příležitostem města	10%	1	0,10
Hrozící odchod zkušených zaměstnanců a jejich neodpovídající náhrada	8%	2	0,16
Limity malé organizace (organizační kultura)	8%	1	0,08

Následující tabulka zachycuje výpočet celkové hodnoty interní strategické pozice TSMS v rámci matice IFE:

Položka celkové hodnoty interní pozice TSMS	Hodnota
Celková vážená hodnota – silné stránky	2,10
Celková vážená hodnota – slabé stránky	0,62
<b>Celková hodnota interní pozice TSMS</b>	<b>2,72</b>

Celkově pak lze hodnotit výchozí interní strategickou pozici TSMS jako **dobrou**, kdy nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1.

## 10.2 MATICE EFE (EXTERNAL FACTOR EVALUATION)

Kapitola obsahuje hodnocení faktorů externí analýzy a sloužila pro hodnocení externí pozice TSMS jakožto organizace.

V následujících přehledových tabulkách jsou uvedeny nejvýznamnější faktory vnějšího prostředí, váhy tohoto faktoru, jeho hodnoty a vážené hodnoty. Z důvodu přehlednosti jsou samostatně uvedeny významné příležitosti a ohrožení.

Tabulka 17: Matice EFE - příležitosti

Faktor	Váha faktoru	Hodnota faktoru	Vážená hodnota
Provozba strategie a priorit TSMS s cíli města	9%	3	0,27
Modernizace TSMS (optimalizace výkonu TSMS, personální stabilita)	12%	4	0,48
Zvýšení úrovně mezd	10%	4	0,40
Zvyšování kvality TSMS díky technologiím	9%	3	0,27
Stabilizace legislativního prostředí	7%	1	0,07
Prevence, propagace, komunikace (třídění atd.)	11%	3	0,33

Tabulka 18: Matice EFE - hrozby

Faktor	Váha faktoru	Hodnota faktoru	Vážená hodnota
Hledání a stabilizace kvalifikovaných zaměstnanců pro TSMS	8%	4	0,32
Výskyt výkyvů počasí (dále také působení škůdců a chorob na veřejnou zeleň stárnutí stromů ve městě	9%	3	0,27
Silné konkurenční prostředí na trhu práce (mzdy v soukromém sektoru apod.)	9%	3	0,27
Nízká úroveň využívání technologií snižuje konkurenceschopnost	6%	2	0,12
Ovlivnění externími legislativními vlivy (rostoucí zátěž samospráv a jeho příspěvkových organizací)	6%	1	0,06
Nesprávné hospodaření a nesprávný zásah do přírody	4%	1	0,04

Následující tabulka zachycuje výpočet celkové hodnoty externí pozice TSMS v rámci matice EFE:

Položka celkové hodnoty externí pozice TSMS	Hodnota
Celková vážená hodnota – příležitosti	1,82
Celková vážená hodnota – hrozby	1,08
<b>Celková hodnota externí pozice TSMS</b>	<b>2,90</b>

Zdroj: Zpracovatel

Celkově lze hodnotit výchozí externí pozici TSMS jako organizace za velmi dobrou, kdy nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1.

**Komentář:**

Personální obsazení organizace se v posledních letech zásadně nemění. Z hlediska faktického výkonu a z jednotlivých uskutečněných setkání k tvorbě Koncepce se ukazuje, že **dlouhodobým rizikem je dlouhodobá pracovní neschopnost**



### **a vzhledem k fyzicky náročné práci i věková struktura zaměstnanců.**

Z výstupů bylo dále zaznamenáno, že interní komunikace vykazuje spíše ojedinělé konfliktní výjimky (spíše při spolupráci na konkrétních aktivitách), nejedná se však obecně o negativní strukturální rys. Možnou příčinu lze najít v neefektivním řízení procesů, nekomunikaci krátkodobých cílů nebo i v subjektivně-individuálních příčinách (jedinečnost názorů, vysoké pracovní nasazení apod.). **Interní komunikaci je třeba cíleně směřovat k řešení individuálních i systémových konfliktů**, k dodržování vlastních pravidel, dostatečné kontrole a plnění termínů nutných v rámci procesu vykonávaných činností tak, aby bylo možné v adekvátním časovém harmonogramu navázat s další fází činnosti.

**Externí komunikace** TSMS směřuje k různorodým cílovým skupinám. Každá ze skupin má své specifika, na něž musí být pohlíženo. TSMS tak musí směrem ven komunikovat různorodé informace. Aby komunikace probíhala v dostatečné kvalitě, je třeba selektivně využívat všechny dostupné nástroje, které má TSMS potažmo město k dispozici. Potřebné je rovněž jasné vymezení kompetencí, tj. odpovědnost za schválení publikované informace a její uveřejnění tím nejefektivnějším způsobem.

## **10.3 DOPORUČENÍ PLYNOUCÍ Z ANALÝZY JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ K ROZVOJI TSMS**

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

- Pravidelně obměňovat techniku, kterou využívá TSMS (doplnění lidské práce novými technologiemi).
- Zavedení prvků leadershipu ve vedení TSMS.
- Rozvoj měkkých dovedností u vedení TSMS (systematické školení a koučink).
- Větší důraz na vlastní PR a budování dobrého jména organizace.
- Nastavení priorit při řešení mimořádných událostí (havárie, odstranění nebezpečných překážek).
- 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.
- Posílení personálního stavu TSMS, které souvisí s růstem rozšíření soupisu plnění.

# NÁVRHOVÁ ČÁST

## 11 Vymezení návrhové části

Koncepce zajištění a rozvoje služeb technického charakteru města Slavkov u Brna vytyčuje základní směry budoucího vývoje města v této oblasti a umožňuje vedení města komplexně identifikovat potenciál rozvoje města ve střednědobém i dlouhodobém období. Jedná se o **koncepční dokument**, pomocí něhož bude ve stanoveném časovém horizontu zabezpečována samosprávou města koordinace rozvojových aktivit.

Zapojením pracovníků Městského úřadu Slavkov u Brna, vedení města a odborné veřejnosti došlo ke zpracování dokumentu, který byl podroben připomínkovému řízení ze strany dotčených orgánů a osob.

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.
- **Cíle** charakterizují žádoucí budoucí stav, cíle musí být formulovány tak, aby byly realistické.
- **Opatření** určují záměry nebo zastřešují soubor aktivit k určitému tématu nebo prostoru.

Výsledkem tohoto postupu je hierarchické uspořádání návrhové části, kde se postupuje od definovaných cílů až ke konkrétním opatřením. Každé opatření nebo aktivita byla projednána na pracovní skupině.

### 11.1 VIZE

Vize tvoří „vstupní bránu“ do návrhové části koncepce. Vize formuluje a popisuje stav, jehož by mělo být v budoucnosti dosaženo v dané oblasti.

"Pomáháme zvyšovat kvalitu života  
obyvatel města"

### 11.2 CÍLE

Představují strukturovanou formulaci důležitých tematických sektorů, v rámci kterých je nutné danou problematiku řešit.

**Cíl 1: Podporovat a zlepšovat systém sběru a svozu komunálního a tříděného odpadu pro naplňování principů trvale udržitelného rozvoje.**

Dle analytické části koncepce lze konstatovat, že v souvislosti s osvětou a instalací různých typů sběrných kontejnerů ve městě v posledních letech stoupá produkce tříděného odpadu ve městě. Tento pozitivní trend v oblasti odpadového hospodářství je třeba dále podporovat a zlepšovat systém sběru a svozu

komunálního a tříděného odpadu pro naplňování principů trvale udržitelného rozvoje i zvyšování kvality života ve městě.

### **Cíl 2: Zajistit odpovídající kapacitní stav jednotlivých služeb technické infrastruktury.**

Nedostatečná technická infrastruktura může být jednak bariérou úspěšného rozvoje města, jednak výraznou bariérou při snaze zavádět opatření na ochranu životního prostředí. Prostřednictvím tohoto cíle se město zaměří na udržování potřebné infrastruktury na svém území, zejména kanalizací, inženýrských sítí a pozemních komunikací.

### **Cíl 3: Zvyšovat kvalitu životního prostředí, realizovat odpovídající investice do udržení ploch veřejné zeleně a zlepšovat hospodaření se srážkovými vodami.**

Město Slavkov u Brna disponuje na svém území důležitými plochami městské zeleně, přičemž tyto plochy mají mimo jiné velmi důležitou psychickou a hygienickou funkci. Současně s tím je nezbytné naplňovat opatření zlepšující stav ovzduší ve městě. Městem realizované a podporované aktivity usilující o zvýšení kvality veřejných prostor mají potenciál posilovat atraktivitu města nejen pro obyvatele města, ale i pro turisty. Současně je nutné zdůraznit, že důležitým aspektem kvality životního prostředí je také estetická hodnota města.

*Tabulka 19: Indikátory pro cíl 1 až 3*

<b>Indikátor</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Zdroj</b>
Zrekonstruovaná prostranství	ha	MěÚ
Zrekonstruované uliční prostory	počet	MěÚ
Množství vytríděného odpadu	t	MěÚ

### **Cíl 4: Zvyšovat kvalitu služeb TSMS**

Cílem je zvýšení kvality poskytovaných služeb TSMS a její efektivity, a to prostřednictvím zefektivnění fungování organizace. Zajišťovat odborný růst zaměstnanců a na druhé straně pak vzděláváním rozvíjet měkké dovednosti vedení organizace.

*Tabulka 20: Indikátor pro cíl 4 - TSMS*

<b>Indikátor</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Zdroj</b>
Šetření spokojenosti kvality služeb TSMS	%	MěÚ

## 11.3 OPATŘENÍ (TYPY PROJEKTŮ)

Určují záměry nebo zastřešují soubor aktivit k určitému tématu nebo prostoru a stanoví případně přístup k řešení jednotlivých témat či problémů.

### Služby technického charakteru města

#### A. Vodní hospodářství (dešťová voda)

##### A.1 Krátkodobá a střednědobá opatření:

- Hospodaření se srážkovými vodami v intravilánu a jejich další využití namísto jejich urychleného odvádění kanalizací do toků. Mezi vhodné typy projektů tohoto opatření pro město Slavkov u Brna patří například:
  - Plošná povrchová vsakovací a retenční zařízení doplněná zelení (průleh, nádrž) – vhodné realizovat v extravilánu obce pro zachycení dešťové vody.
  - Podzemní vsakovací a retenční prostory vyplněné štěrkem nebo prefabrikáty, vsakovací šachty – vhodné realizovat u parkovacích ploch, realizace konkrétního projektu vždy dle technických možností lokality pro zachování kvality podzemních vod.
  - Podzemní retenční nádrže s regulací odtoku do povrchových vod nebo kanalizace.
- Vytvořit koncept zeleně ve městě - výběr lokalit, kde neprovádět žádné zásahy sečením dle stavu sucha. Při realizaci je nutná prezentace důvodů občanům města.
- Vybudovat retenční nádrže – realizace projektu proti suchu v zámeckém parku (využití vod z „bazénu“ v zámeckém parku), popř. ze střechy zámku zachycovat dešťovou vodu.

##### A.2 Dlouhodobá opatření:

- Zrealizovat projekt zelené střechy – možnost využít dotační příležitosti zejména u nové výstavby. Vegetační střecha je schopná pohltit poměrně velké množství vody, kterou částečně spotřebuje a zbytek z ní pomalu odtéká ze střechy pryč. Při velkých deštích se tak výrazně sníží nebezpečí přehlcení dešťové kanalizace a případného vsakovacího zařízení. Ve městě, kde je všeobecně pro vegetaci nedostatek místa, je ozeleňování střech obzvláště vhodné. Zelené plochy významně zlepšují městské mikroklima – snižují teplotu, zachycují prachové částice a zajišťují, aby se i urbanizované území účastnilo malého vodního cyklu.

K realizaci opatření je možné využít i aktuálních vypsání výzev z Operačního programu Životní prostředí.

## **B. Zásobováním plynem a teplem**

### B.1 Krátkodobá a střednědobá opatření:

- Zrealizovat energetická úsporná opatření na majetku města - využívat vhodných dotačních titulů z OP PIK, OP ŽP. Důležité je vhodně přistupovat k památkově chráněným objektům.

Mezi vhodné projekty, které lze zařadit do realizace s možností využití dotačních titulů patří:

- Zateplení obvodového pláště budov v majetku města,
- Výměna a renovace (repase) otvorových výplní.
- Realizace opatření majících prokazatelně vliv na energetickou náročnost budovy nebo zlepšení kvality vnitřního prostředí (např. rekonstrukce a modernizace vnitřního osvětlení, systémy měření a regulace vytápění a větrání, opatření zlepšující prostorovou akustiku, opatření zabraňující letnímu přehřívání).
- Realizace systémů nuceného větrání s rekuperací odpadního tepla.
- Realizace systémů využívajících odpadní teplo.
- Výměna zdroje tepla pro vytápění, chlazení nebo přípravu teplé užitkové vody s výkonem nižším než 5 MW využívajícího fosilní paliva nebo elektrickou energii za účinné zdroje využívající biomasu, tepelná čerpadla, kondenzační kotle na zemní plyn nebo zařízení pro kombinovanou výrobu elektřiny a tepla nebo chladu využívající obnovitelné zdroje nebo zemní plyn.
- Instalace fotovoltaického systému.
- Instalace solárně-termických kolektorů.

K realizaci opatření je možné využít i aktuálních vypsání výzev z Operačního programu Životní prostředí.

## **C. Odpadové hospodářství**

### C.1 Krátkodobá a střednědobá opatření:

- Nadále pořizovat kompostéry – další využití na zahradách pro občany.
- Zrealizovat pytlový sběr papíru a plastů od domácností - zapojení se do systému pytlového sběru je dobrovolné a každý tak může učinit kdykoli během celého roku. Jedinou povinností je mít označenou nádobu na komunální odpad permanentním čárovým kódem (jen rodinné domy, u bytových domů zajistí město). Svozová společnost vyváží komunální odpad jen z označených nádob.
- Vybudovat polopodzemní kontejnery – nutná komunikace se svozovou společností ohledně technických možností realizace projektu, zvážit

možnosti odpad vyvážet vozem s dynamickou váhou, výběr vhodných míst ve městě apod.

- Naplňovat opatření z Plánu odpadového hospodářství města Slavkov u Brna.

### C.2 Dlouhodobá opatření:

- Instalace čipů v podobě nálepek na popelnice – nový prostor pro úspory v odpadovém hospodářství, důvodem je motivace k třídění se stanovenou cenou za kg odpadu.
- Provedení finanční analýzy k vybudování nové kompostárny (střednědobé až dlouhodobé opatření).
- Provedení finanční analýzy k zvážení možnosti, kdy nevytříděný odpad svážet do spalovny (včetně návrhu svozové společnosti).

K realizaci opatření je možné využít i aktuálních vypsaných výzev z Operačního programu Životní prostředí.

## **Rozvoj Technických služeb města Slavkov u Brna, příspěvková organizace**

### D.1 Krátkodobá a střednědobá opatření:

- Vytvářet pozitivní atmosféru ve městě (články, informace) – při tomto opatření je nutná spolupráce s městem. Priority a úkoly TSMS ovlivňují mediální obraz a ten zpětně působí na jeho fungování. Dochází tak k neustálé změně v důsledku vzájemného ovlivňování a hledání optimálního žádoucího stavu. Důležité je získávat zpět náměty a názory veřejnosti k činnosti TSMS a na kvalitu poskytovaných služeb.
- Aktualizovat koncepci TSMS – provést vyhodnocení stávající koncepce a následně vytvořit novou koncepci.
- Spolupráce s městskou policií a městem – řešení černých skládek a následné zajištění pachatelů, přínosem opatření je zlepšení čistoty ve městě a jeho okolí.
- Ve střednědobém období občanům města zvážit zpoplatnění vybraných služeb – nutnost vedení evidence reálných výkonů dle jednotlivých procesů, včetně nákladů na jejich zajištění, aby bylo možné stanovit nákladovou cenu služby, která bude následně důležitá pro konstrukci ceníku.
- Provedení pasportu ploch údržby, kterou by technické služby mohly zajišťovat pro jiné městské organizace a v této oblasti zmapovat i stávající náklady na zajištění takovéto údržby - po provedení tohoto posouzení je nutné za předpokladu ekonomické výhodnosti zajišťování těchto služeb technickými službami z pozice zřizovatele stanovit povinnost objednávat tyto služby u společnosti technické služby. Celková ekonomika však musí vycházet vždy pozitivně.

- Zohlednit sezónnost prací při strategickém plánování a dle této skutečnosti plánovat kapacity zaměstnanců a také jakým směrem se bude rozvíjet struktura nabízených služeb.
- Průběžně pracovat s vedením TSMS – realizace vzdělávacích kurzů na měkké dovednosti. Vedoucí, kteří znají své kompetence, odpovědnosti a znají požadavky na výkon své funkce, jsou 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 (leader vybrané skupiny), kteří mohou zodpovědně vykonávat svěřenou činnost a v případě potřeby pomoci méně zkušeným kolegům. Nedílnou součástí tohoto opatření je získat zpětnou vazbu na personální a řídicí úkony včetně zajištění odpovídajícího technického zázemí.
- Provedení analýzy možné přeměny příspěvkové organizace na obchodní společnost – při politickém rozhodnutí uvažovat o přeměně z příspěvkové organizace na obchodní společnost. Při realizaci této aktivity je důležité zapojit i odborníky na oblast oceňování apod. V rámci možnosti projektu také provést srovnání s ostatními městy a jejich zkušenostmi.

#### D.2 Dlouhodobá opatření:

- 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 primárně posílení finančního ohodnocení či benefitů. Z nepeněžitých se jedná primárně o příjemné pracovní prostředí, realizace možností sladění pracovního a osobního života, kulturu na pracovišti, budování pozitivních vztahů na pracovišti, podporu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

## 11.4 VZTAH ROZPOČTU A OPATŘENÍ

Finanční nároky vyplývající z možných opatření mající dopady do rozpočtu města, musejí být zahrnuty do návrhu rozpočtu na další rok, případně rozpočtového výhledu. V rámci projektu byla dodavatelem služeb zpracována predikce hospodaření města. Výstupy z této analýzy jsou použity dále v kapitole.

V řádku „Volné finanční prostředky“ jsou uvedeny hodnoty finančních prostředků, které městu zůstanou na financování investičních akcí a jednorázových akcí neinvestičního charakteru.

Výsledek zahrnuje v roce 2020 dokončení projektů Zámecká zeď a Zámecké valy, revitalizaci zámeckého parku, v roce 2021 investiční výdaje do mateřské školky a ve všech letech pak výdaje směřující do dopravní infrastruktury.

V tabulce je vyjádřen odhad finančních toků v budoucnosti. Je zřejmé, že město ve sledovaném období 2020 – 2024 může do realizace investičních akcí a jednorázových oprav zapojit **finanční prostředky v objemech od 22,6 mil. Kč (2021) do 48,9 mil. Kč (2024)**.

Tabulka 21: Volné finanční prostředky

Údaje (tis. Kč)	UC 2017	UC 2018	RU 2019	SVR 2020	SVR 2021	SVR 2022	SVR 2023	SVR 2024
Běžné příjmy	155 970	175 784	154 373	166 743	173 426	177 301	181 346	185 373
Běžné výdaje	114 886	124 718	120 884	120 140	121 070	122 008	123 141	124 014
<b>Provozní přebytek</b>	<b>41 084</b>	<b>51 066</b>	<b>33 489</b>	<b>46 603</b>	<b>52 357</b>	<b>55 292</b>	<b>58 205</b>	<b>61 359</b>
Kapitálové příjmy	28 097	23 569	48 983	22 168	4 500	0	0	0
Kapitálové výdaje	79 506	94 815	77 200	39 731	30 000	10 000	10 000	10 000
Příjmy všechny	184 067	247 028	256 956	188 911	177 926	177 301	181 346	185 373
Výdaje všechny	202 163	244 038	256 956	164 369	155 278	135 347	136 465	136 497
SALDO v rozpočtové skladbě (bez fin.)	-10 326	-20 180	5 272	29 040	26 857	45 292	48 205	51 359
Financování	-7 771	23 170	-5 272	-4 498	-4 208	-3 338	-3 323	-2 482
Uhrazené splátky jistiny	7 771	24 505	54 055	4 498	4 208	3 338	3 323	2 482
<b>Volné finanční prostředky</b>	<b>-18 097</b>	<b>2 990</b>	<b>0</b>	<b>24 542</b>	<b>22 649</b>	<b>41 954</b>	<b>44 881</b>	<b>48 876</b>

Zdroj: Městský úřad Slavkov u Brna

## 12 Implementace Konceptce

Vytvořením **Konceptce zajištění a rozvoje služeb technického charakteru města** začíná proces, který by měl vést k naplnění vize, stanovených cílů a opatření v klíčových oblastech rozvoje města. Tak jako probíhal proces tvorby ve spolupráci s řadou odborníků, zástupců městského úřadu a vedení města, je třeba postupovat i při realizaci konceptce. Proces postupného uskutečňování opatření z konceptce zajištění a rozvoje služeb technického charakteru města se nazývá „**implementace**“, neméně důležité je pak průběžné **hodnocení** naplňování konceptce.

Hlavním východiskem při implementaci jsou jednak analytická část a pak návrhová část, kde je stanovena vize, cíle a opatření. Součástí implementační části je **Akční plán** s databází dílčích opatření k plánované realizaci v následujících letech.



Při implementaci je nutná aktivní podpora vedení města, řádná příprava realizace, vysoká úroveň komunikace, plynulá aktualizace opatření, kvalitní složení týmu a zejména průběžná kontrola a hodnocení plnění výstupů (monitoring).

Důležitým faktorem pro dosažení pozitivních výsledků vyplývajících ze strategického řízení je odpovídající personální zajištění jeho realizace a celkové administrace. Je nezbytné určovat způsob, jakým bude probíhat naplňování stanovených cílů a kdo bude mít za danou činnost odpovědnost.

Při implementaci je nutné určit konkrétní subjekty a osoby odpovědné nejen za řízení a výkon realizace jednotlivých opatření, ale i za kontrolu (monitoring) jejich plnění. Výkonnou jednotku tvoří „garant koncepce“, kterým je Odbor správy majetku, investic a rozvoje. Garant strategie může využít při plnění těchto úkolů další pracovníky Městského úřadu Slavkov u Brna, či spolupracovat s kompetentními osobami z řad organizací a institucí zapojených do realizace aktivit.

Vedle samotné realizace naplánovaných opatření je tedy také nezbytné průběžné sledování (monitoring) naplňování Koncepce zajištění a rozvoje služeb technického charakteru města, stejně jako jeho průběžné hodnocení, postup realizace jednotlivých opatření a progres při naplňování stanovených cílů. Na základě vyhodnocování bude prováděna aktualizace Koncepce zajištění a rozvoje služeb technického charakteru města a to pravidelně přibližně jednou za tři roky (popř. dle potřeby). Pokud se vnější podmínky změní natolik, že bude třeba provést aktualizaci dříve než za tři roky, pak by podnět k ní mělo vznést vedení města na základě doporučení garanta strategie.

## **12.1 AKČNÍ PLÁN**

Akční plán stanovuje projekty směřující k naplňování cílů Koncepce zajištění a rozvoje služeb technického charakteru města. **Při tvorbě akčního plánu se přihlíželo k tomu, které opatření je možné z věcného, časového a finančního hlediska realizovat.** Tabulka níže představuje návrh doporučených projektů vyplývajících z návrhu jednotlivých opatření a z jednání pracovní skupiny, které by se měly realizovat v krátkodobém až střednědobém období. Je důležité, aby finanční nároky vyplývající z akčního plánu s dopadem na rozpočet města, 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 kvalitní před-projekční přípravu projektu, dobré projednání záměru před započítáním projekčních prací s dotčenými orgány a součinnost všech relevantních subjektů v koordinaci odboru správy majetku, investic a rozvoje. Akční plán obsahuje projekty, které souvisí s činností TSMS tak investice, které souvisí se zajištěním a rozvojem návazných služeb technického charakteru města.

Tabulka 22: Akční plán do roku 2022

Opatření (typ projektu)	Náklady odhad	Realizace	Investor
Vytvoření nové koncepce TSMS.	0,2 mil. Kč	2020	Město
Provedení pasportu ploch údržby, kterou by technické služby mohly zajišťovat pro jiné městské organizace a v této oblasti zmapovat i stávající náklady na zajištění takovéto údržby.	0,2 mil. Kč	2020	Město/dotace
Studie odpadového hospodářství ve městě (způsoby řešení odpadového hospodářství na základě nového zákona).	0,4 mil. Kč	2020/2021	Město/dotace
Dokončení plynofikace města - ulice Zámecká za spoluúčasti společnosti JMP a.s. - <i>Sledovat vývoj ve stanoviscích RWE a žádostí obyvatel ulice Zámecká.</i>	1,5 mil. Kč	2020/2021	Město/soukromý subjekt
Zkvalitňování systému sběru odpadů z veřejné zeleně a zahrad v k.ú. Slavkov u Brna - rozšíření kompostárny - <i>v případě poskytnutí dotace zrealizovat projekt dle dotačních podmínek.</i>	12 mil. Kč	2020/2021	Město/dotace
FO - ÚIP - TSMS – Vozidlo s hákovým nakladačem - <i>Komunální vůz s hákovým nakladačem.</i>	1,5 mil. Kč	2020/2021	Město
Vytvoření konceptu zeleně ve městě	0,2 mil. Kč	2020/2021	Město/dotace
Vybudování retenčních nádrží u městských budov pro zachycení dešťové vody (3 ž 4 místa).	8 mil. Kč	2021/2022	Město/dotace
Posouzení stavu městských střech pro energetické či zelené využití.	0,5 mil. Kč	2021/2022	Město/dotace

## 13 Příloha

### Plán řízení rizik

Cílem řízení rizik je předcházet situacím, které by mohly ohrozit úspěšnou realizaci **Koncepce zajištění a rozvoje služeb technického charakteru města**. Základním nástrojem pro řízení rizik je tzv. Mapa rizik, která je jednou ze základních součástí řízení koncepce. Mapa rizik bude průběžně aktualizována a příslušní aktéři budou dohlížet na plnění navržených cílů a opatření.

Cílem analýzy rizik je podchytit rizika implementace, vyhodnotit pravděpodobnost jejich vzniku a závažnost dopadů, naplánovat akce směřující ke snížení pravděpodobnosti vzniku rizikové události a akce směřující ke zmírnění negativních dopadů rizikové události, pokud už nastala.

V některých případech je možné na identifikované riziko vědomě reagovat rozhodnutím o akceptaci rizika bez nějakých protiopatření, neboť ta jsou buď nemožná nebo příliš časově či finančně nákladná.

Při definici rizik bude potřebné v maximální možné míře definovat všechna možná rizika týkající se implementace (popř. minimálně ta se středním a vysokým dopadem rizika). V rámci definování rizik bude zhodnocena pravděpodobnost jejich výskytu, významnost, dopad a budou navrženy kroky jejich eliminace nebo alespoň omezení rizik.

Prvním krokem procesu snižování rizik je proto jejich analýza. Analýza rizik je pro potřeby implementace chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu na jednotlivé aktivity v rámci implementace, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.

Zhodnocení pravděpodobnosti výskytu a významnosti rizika bude provedeno na základě následujícího scoringu

*Tabulka 23: Stupnice významnosti a pravděpodobnosti výskytu rizika*

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Významnost
1	Téměř nemožná	Téměř nezatelná
2	Výjimečně možná	Drobná
3	Běžné možná	Významná
4	Pravděpodobná	Velmi významná
5	Hraniční s jistotou	Nepřijatelná

Z hlediska efektivity řízení rizik bude pro každé riziko stanoven jeho dopad, resp. významnost dopadu. Ten je interpretovaný jednou konkrétní hodnotou, kterou tvoří součin bodového hodnocení Pravděpodobnosti výskytu rizika a Významnosti. Dopad rizika lze podle takto dosažených hodnot klasifikovat do 3 skupin (viz tabulka níže).

Tabulka 24: Stupnice dopadu rizika

<b>Skóre významnosti dopadu</b>	<b>Hodnota</b>
Nízký dopad	1-5
Střední dopad	6-12
Vysoký dopad	13-25

Pro úspěšné řízení rizik je nejdůležitější zaměřit se na rizika nejzávažnější (rizika spadající do kategorie „Vysoký dopad“), která je nutné co nejdříve eliminovat nebo alespoň minimalizovat. Distribuce dosažených hodnot dopadu rizika u všech definovaných rizik bude znázorněna v Mapě rizik v tabulkové podobě níže.

Tabulka 25: Tabulková podoba Mapy rizik včetně aktuálně identifikovaných rizik

Název rizika	Specifikace (popis) rizika	Dopad rizika	Prav. výskytu	Významnost	Dopad	Návrh na eliminaci rizika
Nedostatečná spolupráce při implementaci.	Nedostatečná spolupráce mezi zapojenými subjekty do realizace Koncepce	Nedostatečná spolupráce při realizaci může způsobit nenaplnění vize, cílů.	2	3	Střední dopad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opakované oslovení všech zapojených subjektů v případě malé spolupráce.</li> <li>- Apelování na vlastní zainteresovat zapojených subjektů a osob.</li> <li>- Průvodní motivační dopis a podpora vedení města nejlépe ve smyslu, jaká byla reflexe výsledků předchozího šetření.</li> </ul>
Nedostatečná koordinace postupů a kroků při implementaci.	Nízká nebo nedostatečná podpora implementace Koncepce	Nízká nebo nedostatečná koordinace vedení města při implementaci Koncepce může způsobit nenaplnění vize a cílů.	2	4	Střední dopad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intenzivní a průběžná kontrola výstupů projektu.</li> <li>- Maximální zapojení zainteresovaných subjektů a osob.</li> </ul>
Nízká podpora při implementaci Koncepce.	Nízká priorita a podpora realizace Koncepce ve vedení města.	Ohrožení úspěšné realizace Koncepce.	2	4	Střední dopad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivní vnímání a podpora tvorby Koncepce ze strany vedení města, zapojených subjektů a osob.</li> </ul>
Nedostatečné a nepřesné řízení při implementaci Koncepce.	Nekoordinované postupy při realizaci cílů a aktivit, které mají vliv na dobu	Nekvalitní řízení může zapříčinit změny rozsahu zpracování konečného výstupu.	2	4	Střední dopad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dodržení harmonogramu indikátorů a harmonogramu realizace akčního plánu.</li> </ul>

Název rizika	Specifikace (popis) rizika	Dopad rizika	Prav. výskytu	Významnost	Dopad	Návrh na eliminaci rizika
	dokončení účelu výstupů projektu.					
Nedostatečné využití navržených cílů a opatření.	Implementace a pokyny k realizaci Koncepce nejsou efektivní a aktuální.	Negativní dopad na implementaci a nesplnění cílů Koncepce.	2	5	Střední dopad	- Zajištění odpovídající implementace Koncepce.

## Seznam zkratk

Následující tabulka obsahuje základní zkratky, které jsou v tomto dokumentu používány.

Tabulka 26: Seznam zkratk

Zkratka	Význam
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČHMÚ	Český hydrometeorologický ústav
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
OP PIK	Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OP ŽP	Operační program životní prostředí
TSMS	Technické služby města Slavkov u Brna
SVR	Střednědobý výhled rozpočtu
UC	Účetnictví

## Seznam tabulek a grafů

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohyb obyvatelstva ve městě Slavkov u Brna.....	9
Tabulka 2: Produkce směsného komunálního odpadu.....	11
Tabulka 3: Přehled produkce vybraných druhů tříděných odpadů (2016 – 2018) .....	11
Tabulka 4: Cena vodného a stočného v roce 2018 .....	12
Tabulka 5: Seznam environmentálních megatrendů .....	16
Tabulka 6: Personální obsazení v roce 2018.....	22
Tabulka 7: Sezónní zaměstnanci v roce 2018.....	22
Tabulka 8: Strategie .....	25
Tabulka 9: Struktura .....	26
Tabulka 10: Systém.....	26
Tabulka 11: Styl.....	27
Tabulka 12: Zaměstnanci .....	27
Tabulka 13: Sdílené hodnoty .....	28
Tabulka 14: Kompetence.....	28
Tabulka 15: Matice IFE – silné stránky .....	31

Tabulka 16: Matice IFE – slabé stránky .....	31
Tabulka 17: Matice EFE - příležitosti .....	32
Tabulka 18: Matice EFE - hrozby .....	32
Tabulka 19: Indikátory pro cíl 1 až 3 .....	35
Tabulka 20: Indikátor pro cíl 4 - TSMS .....	35
Tabulka 21: Volné finanční prostředky .....	40
Tabulka 22: Akční plán do roku 2022 .....	42
Tabulka 23: Stupnice významnosti a pravděpodobnosti výskytu rizika .....	43
Tabulka 24: Stupnice dopadu rizika .....	44
Tabulka 25: Tabulková podoba Mapy rizik včetně aktuálně identifikovaných rizik .....	45
Tabulka 26: Seznam zkratk .....	47
<b>Seznam grafů</b>	
Graf 1: Meziroční vývoj výnosů a nákladů TSMS.....	24