



Koncepce rozvoje příspěvkové organizace

Městské služby Ústí nad Labem

ZPRACOVAL: ING. MIROSLAV ŠTRÁCHAL, MBA

Obsah

Úvod.....	1
1. Základní informace o Městských službách Ústí nad Labem.....	1
1.1 Hlavní účel organizace	1
1.2 Organizační struktura a činnosti MSÚ	1
2. Strategická analýza, příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky (SWOT analýza)	2
2.1. Analýza dosavadního strategického řízení MSÚ.....	2
2.2. Finanční analýza.....	2
2.3 Analýza systému operativního řízení organizace	3
2.4 Řízení lidských zdrojů.....	4
2.5. Analýza jednotlivých provozoven	4
3. Návrh koncepce rozvoje MSÚ	6
3.1. Krátkodobé cíle	7
3.2. Dlouhodobé cíle	7
4. Závěr.....	7

Úvod

Tato koncepce rozvoje organizace byla vypracována pro účely výběrového řízení na ředitele Městských služeb Ústí nad Labem, příspěvkové organizace, vyhlášeného Statutárním městem Ústí nad Labem. Koncepce vychází z veřejně dostupných podkladů: účetní závěrky, zřizovací listiny, informací zveřejněných v obchodním rejstříku a z informací získaných dotazováním na MSÚ. Pro její zpracování nebylo možno bohužel využít výroční zprávy o činnosti organizace, neboť od roku 2014 nejsou tyto zprávy vypracovávány, resp. zveřejňovány. Toto považuji za neomluvitelné manažérské selhání, neboť občanům je tím odepřena možnost získat podrobnější informace o činnosti organizace, která je významným dílem hrazena z jejich daní.

Základním východiskem pro předkládaný návrh koncepce rozvoje Městských služeb Ústí nad Labem, příspěvkové organizace (dále také „MSÚ“) bylo provedení stručné strategické analýzy současného stavu organizace. Na základě těchto závěrů byly formulovány návrhy koncepce budoucího rozvoje organizace, které bude nutno po provedení hlubších analýz jednotlivých oblastí činnosti organizace dopracovat a aktualizovat.

1. Základní informace o Městských službách Ústí nad Labem

1.1 Hlavní účel organizace

Městské služby Ústí nad Labem byly zřízeny k 1.1. 2005. Jsou příspěvkovou organizací zřízenou Statutárním městem Ústí nad Labem. Sídlem organizace je Ústí nad Labem, Panská 1700/23.

Hlavním účelem MSÚ je provozování parkovišť a garáží, vnitrostátní silniční nákladní dopravy, pohřební služby a pohřebišť, dále provozování tělovýchovných a sportovních zařízení sloužících k regeneraci a rekondici, provozování lázní. V rámci doplňkové činnosti MSÚ zabezpečují především správu a údržbu nemovitostí, pořádání kulturních produkcí a provozování zařízení sloužících k zábavě, realitní činnost a poskytování technických služeb. Finanční zdroje získané z doplňkové činnosti organizace používá ve prospěch své hlavní činnosti.

1.2 Organizační struktura a činnosti MSÚ

MSÚ se v současné době dle svých činností člení následovně:

- Provozovna plavecký areál Klíše - provoz krytých a venkovních lázní a bazénů s termální vodou, saun, fitness centra
- Provozovna koupaliště Brná a Městské lázně – provoz krytých lázní a venkovních bazénů s termální vodou, saun (Městské lázně, termální koupaliště Brná), správa mol (Brná)
- Provozovna dopravní obsluha – provozuje placená parkoviště na území města, Mariánské garáže, Zanádraží (prodejní jednotky, parkoviště) Kulturní dům CORSO, úklid centra UL, úklid centra VPP, správa mol
- Provozovna stadiony - Zimní stadion, fotbalový stadion Český lev Neštětice, Areál Větruše, sportoviště „Sektorové centrum, správa mobilního podia, stánků, billboardu
- Provozovna hřbitovy – pohřební služba (Střekov, Centrum), správa a provozování 7 pohřebišť (Střekov, Krásné Březno, Skorotice, Vaňov, Mojžíř, Svádov, Církvice)

- Organizační oddělení
- Ekonomické oddělení
- Personální a mzdové oddělení

V návaznosti na výše definované poslání, činnosti a cíle bude dále ve zjednodušené formě (s ohledem na dostupnost potřebných informací a stanovený rozsah této koncepce) provedena velice zevrubná strategická analýza MSÚ, diagnostikovány její příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky a provedeno její shrnutí ve formě SWOT analýzy. Na základě této analýzy budou formulovány návrhy rozvoje organizace.

2. Strategická analýza, příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky (SWOT analýza)

2.1. Analýza dosavadního strategického řízení MSÚ

Hlavním strategickým cílem organizace by mělo být především poskytování kvalitních služeb ve všech svých činnostech především občanům města Ústí nad Labem v moderních zařízeních, která budou vybavena moderním technickým a technologickým vybavením a erudovaným personálem, a která budou návštěvníkům nabízet příjemné prostředí pro sport, odpočinek a relaxaci. Rovněž pro pozůstalé vytvářet důstojné pietní prostředí.

Z dostupných dokumentů vyplynulo, že organizace má certifikaci dle ČSN EN ISO 9001:2009 a uplatňuje politiku kvality. Tuto certifikaci MSÚ získaly již v roce 2008. Vzhledem k tomu, že však organizace, jak již bylo výše uvedeno, od roku 2014 nezveřejňuje, resp. nevypracovává své výroční zprávy, kde by byla v jakékoliv formě zhodnocena návštěvnost a spokojenosti návštěvníků, jejich stížnosti a návrhy na zlepšení, není možné vyhodnotit, zda a jak je politika kvality plněna.

Na základě zevrubného prostudování dostupných materiálů a dotazování na MSÚ je nutno konstatovat, že organizace nemá vypracovanou strategii (koncepti) svého rozvoje. Chybí strategické cíle rozvoje organizace i jednotlivých provozoven MSÚ.

Není vypracována marketingová strategie – průzkum trhu a zákazníků, cenová strategie, účinnosti reklamy. Přestože je zřízen úsek pro obchodní činnosti, PR a marketing, není vypracována žádná studie porovnávající návštěvnost s ostatními obdobnými zařízeními a není zpracován žádný „plán“ na získání nových zákazníků. Organizace nemá vypracovanou finanční ani personální strategii.

V organizaci není uplatňováno strategické řízení, což znamená, že organizace nemá stanoveny základní cíle a směry pro svůj budoucí rozvoj (**slabá stránka**).

2.2. Finanční analýza

Vzhledem ke stanovenému rozsahu této práce zpracovaná finanční analýza hodnotí pouze základní finanční ukazatele MSÚ. Pro zachycení dlouhodobějšího trendu ekonomického vývoje organizace byly vybrány a hodnoceny ukazatele za rok 2012 a 2016. Jednotlivé číselné údaje jsou uvedeny v tabulce č. 1 a tabulce č. 2.

Ze srovnání vývoje nákladů a výnosů za organizaci celkem v letech 2012 a 2016 vyplynula následující zjištění:

- Hospodářský výsledek v roce 2016 dosáhl ztráty ve výši -0,3 mil. Kč. Oproti skutečnosti 2012 tak poklesl o 4,9 mil. Kč, a to přesto, že příspěvek od zřizovatele na provoz MSÚ byl zvýšen o 5,6 mil. Kč a výnosy z vlastní činnosti se zvýšily o 9,2 mil. Kč.
- Hlavním důvodem propadu hospodářského výsledku byl zcela nekontrolovaný nárůst osobních nákladů, které v porovnání se skutečností 2012 vzrostly o 12,9 mil. Kč, což představuje jejich zvýšení o 47,8 %! Tento fakt značí jednoznačně o „přezaměstnanosti“ v MSÚ, neboť k žádnému tak významnému rozšíření činností MSÚ v uvedených letech nedošlo.

Z tabulky č. 2, která hodnotí některé základní ukazatele finanční analýzy vyplynulo, že ve všech sledovaných ukazatelích došlo ke zhoršení finančního zdraví organizace. Mezi nejvýznamnější zjištěné skutečnosti patří zejména:

- Finanční majetek organizace na účtech a v pokladně MSÚ v roce 2012 činil 26,3 mil. Kč (tyto finanční prostředky nebyly účelově vázány). V roce 2016 poklesl zůstatek finančního majetku MSÚ na 6,9 mil. Kč, tj. o 19,3 mil. Kč.
- Rentabilita vlastních zdrojů (zisk/vlastní výnosy) se propadla z 7,25 % do záporného čísla (-0,43 %).
- Ukazatel okamžité likvidity poklesl ze 179 % na pouhých 50 %, což znamená, že MSÚ mají své krátkodobé závazky kryty pouze z 50 % svými finančními zdroji. Obdobně se propadla i pohotová likvidita MSÚ z 236 % na 102 %.
- Rovněž provozní ukazatele vyjadřují nepříznivý vývoj hospodaření organizace. K nejvyššímu poklesu došlo v produktivitě osobních nákladů, kdy se výše výnosů na 1 Kč osobních nákladů snížila z 2,34 Kč na 1,81 Kč, tj. cca o 22 %. Naopak nákladovost vlastních výnosů se zvýšila o cca 7 %.

Výše uvedená hodnocení ekonomického vývoje představují **slabé stránky** MSÚ.

2.3 Analýza systému operativního řízení organizace

Ze získaných informací vyplývá, že v organizaci není zaveden funkční způsob řízení organizace. Zejména chybí funkční kontrolní systém, který by například eliminoval dlouhodobé nehospodárné čerpání finančních prostředků (viz bod výše) a neřízené přijímání nových, zejména technicko - hospodářských zaměstnanců. O nefunkčnosti systému řízení svědčí např. i dostupné informace o uložených pokutách za neoprávněné překročení limitů odběru termální vody a limitů spotřeby elektrické energie.

Jedním z dalších faktů o nefunkčnosti stávajícího řízení jsou například webové stránky MSÚ, kde je v organizačním schématu uvedeno, že MSÚ stále spravují městský stadion, který je však již od 1.6.2017 převeden do správy fotbalového klubu. Dalším již zmíněným faktem je nevypracovávání výročních zpráv organizace.

Současný systém operativního řízení MSÚ představuje další **slabou stránku** organizace.

2.4 Řízení lidských zdrojů

Jak již bylo výše uvedeno, organizace nemá vypracovanou personální strategii. Podle dostupných účetních údajů lze předpokládat, že v minulých letech došlo k výraznému nárůstu počtu zaměstnanců MSÚ. Konkrétní údaje o počtech pracovníků MSÚ podle jednotlivých činností nejsou dostupné. Organizace nemá vypracován systém hmotné zainteresovanosti zaměstnanců. Z uvedeného vyplývá, že řízení lidských zdrojů je **slabou stránkou** MSÚ.

2.5. Analýza jednotlivých provozoven

Vzhledem k tomu, že provozovny MSÚ mají většinou zcela odlišný předmět činnosti, analýza je dále uvedena podle jednotlivých provozoven. Výjimkou je vypracování společné analýzy pro provozovnu plavecký areál Klíše a provozovnu Brná a Městské lázně, které mají shodný předmět činnosti a jejich členění na dvě samostatné provozovny je podle mého názoru zcela nadbytečné. Jedná se pouze o zevrubné analýzy, které vycházejí především ze současných poznatků o chodu jednotlivých provozoven. Tyto analýzy bude nutno v budoucnu doplnit o analýzu finanční, personální, marketingovou a analýzu materiálních zdrojů.

Provozovna plavecký areál Klíše, Provozovna koupaliště Brná a Městské lázně

Silné stránky

Plavecký areál Klíše

- nově zrekonstruovaný vnitřní areál s termální vodou, skokanský bazén – 10 m věž
- vyhřívání objektu termální vodou – úspory energie
- možnost parkování zdarma

Městské lázně

- bazén s termální vodou v centru města

Koupaliště Brná

- bazény s termální vodou, nový tobogán, nově zrekonstruovaný rekreační a dětský bazén
- nádherné prostředí v údolí řeky Labe
- možnost parkování zdarma

Slabé stránky

Plavecký areál Klíše

- zrušení provozu venkovních rekreačních bazénů – nutná celková rekonstrukce venkovního areálu
- omezení prostoru pro plavání v době tréninků plavců

Městské lázně

- chybí parkoviště a bezbariérový přístup
- malá návštěvnost

Příležitosti

Plavecký areál Klíše

- rozvoj UJEP – zvyšování počtu studentů – více zákazníků
- realizace rekonstrukce a modernizace venkovního areálu

Hrozby

Plavecký areál Klíše, koupaliště Brná, Městské lázně

- moderní aquaparky v okolí (Teplice, Děčín, Most) – odliv zákazníků

Provozovna dopravní obsluha (DO)

Silné stránky

- služby, které občané města musí při provozu svého vozidla využívat – parkování
- relativně nízká náročnost na pracovní síly (parkovací automaty)

Slabé stránky

- problémy s „ucpavači“ parkovacích automatů
- špatný technický stav garáží CORSO, Patrových garáží a KD CORSO
- nevyužití KD CORSO

Hrozby

- konkurenční multifunkční objekty s podzemními garážemi v centru města
- možnost většího využívání MHD

Příležitosti

- růst životní úrovně – dvě a více vozidel do rodiny
- rozšiřování zón placeného stání ve městě a budování nových parkovišť ve vlastnictví města (správa MSÚ)
- kontrola platební morálky parkujících zákazníků – spolupráce s Městskou policií
- zatraktivnění centra města – zvýšení počtu návštěvníků z UL a okolí, zahraniční turisté
- zdražování MHD

Provozovna stadiony (ST)

Silné stránky

- zrekonstruovaný zimní stadion (ZS)
- dobrá přístupnost ZS, dosah MHD, parkoviště před objektem

Slabé stránky

- nedostatečná využívání ZS pro ostatní sálové sporty
- vysoké provozní náklady ZS x nízké úhrady za pronájem sportovními oddíly
- špatný stav technického zázemí fotbalového stadionu Český lev Neštětice

Hrozby

- provoz ledové plochy v Povrlech, Litoměřicích
- téměř 100% vytížení haly stadionu smluvními partnery, omezené další komerční aktivity
- nesolventnost smluvních partnerů, neplnění závazných smluv – ZS, stadion Český lev

Příležitosti

- změna životního stylu – zapojení obyvatel do sportovně rekreačních aktivit - zájem veřejnosti o bruslení, amatérský hokej = zvýšení tržeb
- možnost většího kulturního a společenského vyžití ZS
- velký zájem diváků o hokej a kopanou = větší využití reklamy

Provozovna hřbitovy (Hř)

Silné stránky

Správa pohřbišť

- služby, které občané města musí využívat - veškerá pohřbiště ve městě jsou ve správě MSÚ
- relativní stálost tržeb – zákazníci neubývají, hrobová místa přibývají
- dostupnost pohřbišť MHD

Pohřební služba

- nízké ceny obřadů
- projekce na promítání fotografií a videí zesnulých na přání pozůstalých
- vlastní obřadní síň

Slabé stránky

Správa pohřbišť

- nedostatečný počet parkovacích míst (zvláště o svátcích)
- chybějící veřejné osvětlení (zvláště v zimních měsících)
- špatná sociální vybavenost pro návštěvníky hřbitovů (WC)

Pohřební služba

- nedostatečná propagace, informovanost potenciálních zákazníků (nájemců hrobových míst, pozůstalých)

Hrozby

Pohřební služba

- konkurence ostatních pohřebních služeb

Příležitosti

Správa pohřbišť

- zahájení odklizení starých či neplacených hrobových zařízení – možnost nových pronájmů

Pohřební služba

- pohotovost pohřební služby
- přenosy obřadů prostřednictvím internetu (pro vzdálené resp. imobilní příbuzné, apod.)

3. Návrh koncepce rozvoje MSÚ

Navržená koncepce rozvoje organizace vychází ze závěrů výše uvedené SWOT analýzy a její prioritou je zaměření rozvoje organizace především na plnění poslání a hlavních cílů činnosti MSÚ při zajištění maximální hospodárnosti při vynakládání prostředků. Stanovené cíle vyplývající z provedené analýzy jsou z časového hlediska rozčleněny na dlouhodobé a krátkodobé.

3.1. Krátkodobé cíle

Řízení organizace

- zavedení efektivního systému řízení a kontroly
- upravit organizační strukturu (např. spojit do jedné provozovny Plavecký areál Klíše, Městské lázně a koupaliště Brná), zhodnotit rentabilitu pohřební služby v centru města

Řešení stávající finanční situace

- vzhledem ke stávající finanční situaci MSÚ provést bezodkladně základní finanční analýzu, nastavit proces krizového řízení financí a zastavit plýtvání s finančními zdroji

Lidské zdroje

- provést interní personální audit
- vytvořit a implementovat systém hmotné zainteresovanosti a posílit odpovědnost vedoucích zaměstnanců za efektivní čerpání finančních prostředků
- opětně zajistit využívání vlastních odborníků a řemeslníků z provozoven pro potřeby celé organizace (= výrazné úspory nákladů za dodavatelské služby)

Provozovny

- jednotlivé dílčí závěry z výše uvedené analýzy projednat s vedoucími provozoven, organizačním, personálním a finančním oddělením, ve spolupráci s nimi zajistit dopracování jednotlivých analýz a navrhnout koncepci dalšího rozvoje.

3.2. Dlouhodobé cíle

Nastavení strategické formy řízení organizace

- mezi hlavní nedostatky současného stavu patří absence strategického řízení ve všech oblastech a úrovních řízení. Stanovení hlavních strategických cílů a vytvoření jednotlivých strategií, které stanoví cesty jejich dosažení, bude základní úkol nového ředitele. Tomuto musí předcházet provedení podrobné strategické analýzy současného stavu organizace ve všech hlavních oblastech činnosti (finance, marketing, lidské zdroje, materiální zdroje, řízení procesů, jednotlivé provozovny). Zapojeny do této činnosti musí být všechna oddělení a provozovny MSÚ. Výsledkem bude stanovení dlouhodobých cílů, které bude nutno předložit k projednání zřizovateli.
- hlavním výstupem by mělo být stanovení základního dlouhodobého směru rozvoje organizace, zejména v oblasti rozšíření služeb pro návštěvníky. K zabezpečení těchto hlavních cílů bude nutno vypracovat „dílčí“ strategie, kde budou rozpracovány cesty a způsoby dosažení hlavních strategických cílů MSÚ. Jedná se především o způsob zabezpečení potřebných finančních, lidských a materiálních zdrojů.

4. Závěr

V koncepci navržené dlouhodobé i krátkodobé cíle jsou zaměřeny především na využití silných stránek a příležitostí MSÚ a na eliminaci jejích slabých stránek a hrozeb. Jejich postupné naplnění by mělo MSÚ směřovat k posílení spokojenosti jejich zákazníků a stabilnímu rozvoji organizace.

Uvedené cíle, které byly formulovány na základě provedené zjednodušené analýzy současného stavu MSÚ, jsou předběžné, po provedení podrobnějších analýz musí být doplněny a průběžně aktualizovány.