

ZÁVEREČNÁ SPRÁVA ZO ZÁKAZKY

ZÁKLADNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI KLIENTA:

Názov účtovnej jednotky:	Nitrianske komunálne služby, s.r.o.
Sídlo účtovnej jednotky:	Nábrežie mládeže 87, 949 01 Nitra
Dátum založenia:	17.3.1993
Dátum zápisu do obchodného registra:	21.5.1993
IČO:	31436200
Počet zamestnancov k 31.12.2018	95
Počet a organizačné zložky v zahraničí:	Spoločnosť nemá org. zložku v zahraničí (ďalej len „NKS“)

Hlavné činnosti spoločnosti podľa výpisu z obchodného registra:

- A/ sprostredkovanie obchodu so zbytkovým materiálom, odpadom a šrotom
- B/ podnikateľské poradenstvo v oblasti druhotných surovín
- C/ výroba strojov a zariadení v oblasti druhotných surovín
- D/ spracovanie druhotných surovín
- E/ podnikanie v oblasti nakladania s odpadmi
- F/ veľkoobchod so zbytkovým materiálom, odpadom a šrotom
- G/ prenájom strojov a zariadení
- H/ veľkoobchod a maloobchod
- I/ sprostredkovanie obchodu
- J/ vnútroštátna nákladná cestná doprava K/ podnikanie v oblasti nakladania s NO

1. ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE

1.1. PREDMET A ROZSAH ZÁKAZKY

Zákazka bola vykonaná na základe Zmluvy na poskytnutie služby medzi objednávateľom Nitrianske komunálne služby, s.r.o. a poskytovateľom - spoločnosťou Nosko & Partners s.r.o, podpísanej dňa 20.6.2019. Predmetom zákazky bola realizácia „Analýzy personálneho, štruktúrneho a organizačného riadenia a procesov v NKS“.

Zákazka mala rozsah:

- Metodika analytických postupov
- Expertná analýza
- Zber dát

Záverečná správa aktuálneho stavu, hodnotiace stanovisko (vyhodnotenie) Komplexná analýza organizačnej štruktúry spoločnosti, procesov riadenia, analýza výstupov a produkcie spoločnosti s porovnaním súčasného stavu a očakávaného stavu v budúcnosti, analýza opisu pracovných činností spoločnosti, analýza odbornej, vekovej a kompetenčnej kvality ľudských zdrojov spoločnosti.

1.1. METODOLÓGIA ZBERU DÁT A JEHO VYHODNOCOVANIA

Pre realizáciu zákazky boli v rámci metodologických postupov zvolené nasledovné metódy:

- Štúdium predložených a získaných materiálov a dokumentov (analýza a komparácia).
- Štruktúrovaný a riadený rozhovor so zamestnancami riadiaceho a odborného personálu

(13 zamestnancov).

- Exkurzia na pracoviskách – Zberný dvor Nábřeží mládeže 87, 949 01 Nitra, Triedenie/separácia odpadu.
- Pozorovanie vo forme Snímok pracovného dňa na úseku obchodnom a ekonomickom.
- Pre zabezpečenie objektívnosti zberu údajov:
- Na riadených rozhovoroch sa zúčastnili vždy 2 poradcovia.
- Na štúdiu získaných materiálov a dokumentov participovali 3 poradcovia.
- Snímok pracovného dňa podľa štandardnej metodiky vykonáva vždy jeden poradca.

Základný, vstupný rozhovor o NKS a jeho histórii, o predmete podnikania NKS, objektívnych podmienkach a aplikácii Zákona č. 79/2015 Z. z. Zákon o odpadoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len „Zákon o odpadoch“), ako aj o ostatných náležitostiach, ktoré by mohli mať dopad na kvalitné plnenie predmetu zákazky bol realizovaný len s jedným poradcom, ktorý bol určený ako vedúci poradenského tímu.

Zoznam účastníkov rozhovorov tvorí prílohu č.1 tejto správy.

1.2. AKČNÝ PLÁN A JEHO REALIZÁCIA

Akčný plán, prostredníctvom ktorého bola aplikovaná metodológia bol pripravený tak, aby:

- umožnil poradcom aj priebežné a neštruktúrované pozorovanie v čase, ktorý je určený u klienta ako štandardný (od 6,30 -14,30);
- aby nenarušil a časovo nezaťažil zamestnancov NKS;
- vzhľadom na dovolenkové obdobie bol rozvrhnutý do 2 týždňov.

Pre realizáciu Akčného plánu bola požadovaná súčinnosť klienta, ktorú je možné vyhodnotiť pozitívne.

Akčný plán realizácie tvorí prílohu č.2 tejto správy.

1.3. ZOZNAM POSKYTNUTÝCH MATERIÁLOV

1. Výročná správa NKS za rok 2018 (elektronicky e-mailom).
2. Kvalifikačné požiadavky na pracovné miesto - 14 definovaných kvalifikačných požiadaviek v súlade s organizačnou štruktúrou NKS (printová podoba).
3. NKS - Príručka IMS (Integrovaný manažérsky systém) – elektronicky na USB kľúči.
4. Riadená dokumentácia manažérského systému uplatňovaného v NKS - interná: elektronicky na USB kľúči.
5. Dokumentované postupy/informácie IMS
6. Smernice
7. Prevádzkové poriadky
8. Havarijné plány
9. Pracovné inštrukcie
10. Havarijné inštrukcie
11. Bezpečnostné pokyny
12. Formuláre
13. Riadené registre

14. Vzory dokumentov
15. Informácie poskytnuté p. Ing. Milošom Ballayom – písomné odpovede na otázky, ktoré mali charakter štatistických a ekonomických dát, ako aj ciele NKS pre rok 2019 (elektronicky – e-mailom).
16. Vzdelanostná a veková štruktúra zamestnancov, seniorita – počet rokov odpracovaných v NKS (printová podoba ekonomické oddelenie).

1.4. ZOZNAM ĎALŠÍCH MATERIÁLOV, KTORÉ SÚVISIA SO ZÁKAZKOU (získané z web stránok)

1. PROGRAM ODPADOVÉHO HOSPODÁRSTVA MESTA NITRA na roky 2016 – 2020 (september 2018).
2. Všeobecne záväzné nariadenie Mesta Nitry č. 2/2016 o nakladaní s komunálnymi odpadmi a drobnými stavebnými odpadmi.
3. Zákon o odpadoch.
4. Výročná správa mesta Nitra za rok 2017.
5. Organizačný poriadok mesta Nitra.

2. ANALÝZA VÝSTUPOV A PRODUKCIE SPOLOČNOSTI

Spoločnosť NKS ponúka komplexné služby v oblasti odpadového hospodárstva:¹

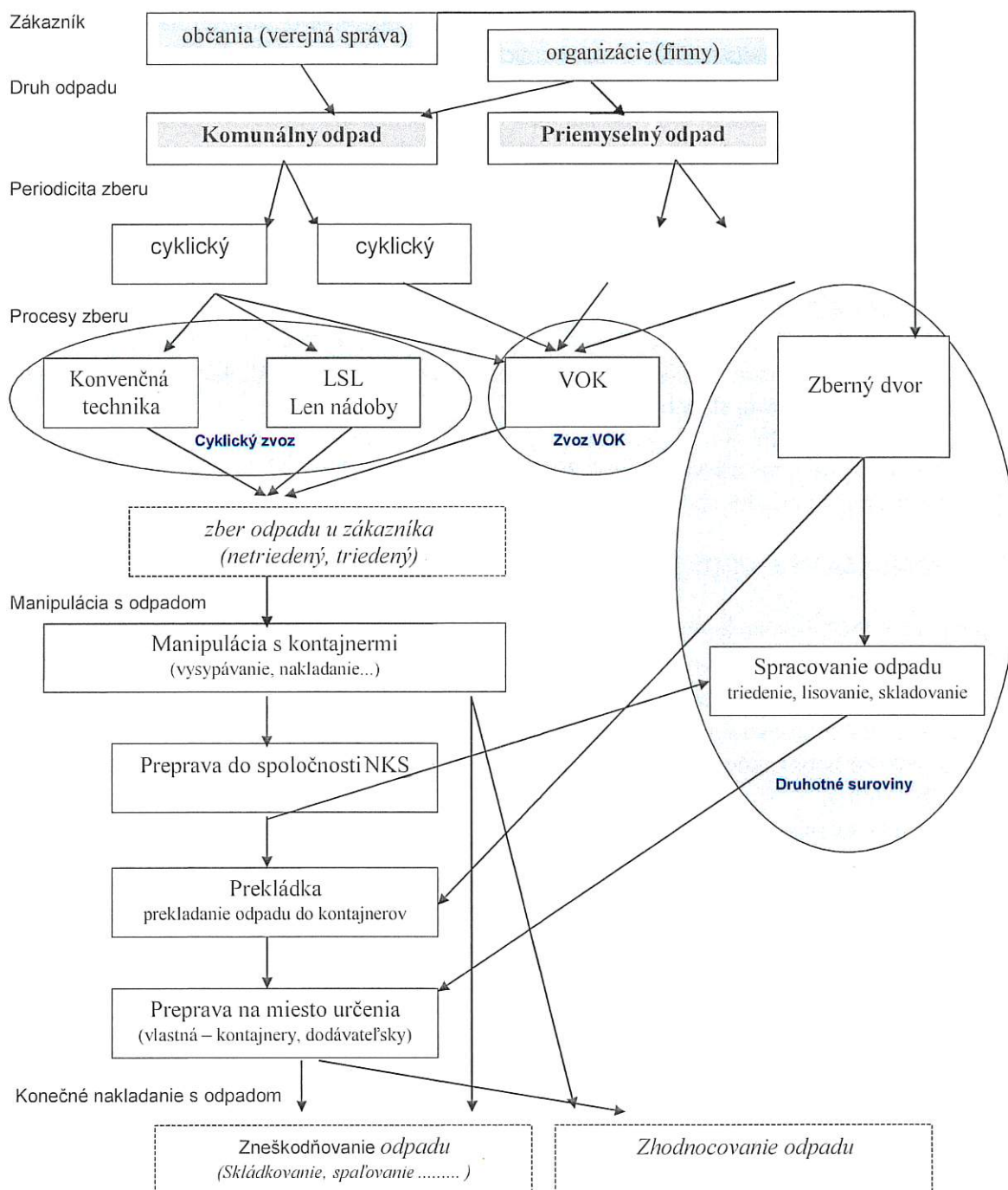
- Zber, zvoz a zneškodnenie komunálnych odpadov.
- Zber, zvoz a zneškodnenie ostatných a nebezpečných odpadov.
- Zber, zvoz a úprava druhotných surovín pre ďalšie využitie.
- Logistické zabezpečenie zvozu druhotných surovín podľa požiadavky zákazníkov a odberateľov.
- Prevádzkovanie zberných dvorov.
- Triedenie a lisovanie druhotných surovín.
- Výkup druhotných surovín .

Pri realizácii služieb spoločnosť NKS využíva aj externé procesy predovšetkým: Zhodnocovanie a zneškodňovanie odpadov, odber druhotných surovín na ďalšie spracovanie.

Grafické znázornenie hlavných procesov prebiehajúcich v NKS – schéma:²

¹ NKS – Príručka IMS.

² NKS – Príručka IMS.



2.1. TRANSFER PROCESOV DO ČINNOSTI VYTVORENÝCH ÚSEKOV V NKS

Zber a manipulácia s odpadom (úsek technicko-prevádzkový)

- Logistika zberu (cyklická- plánovaná, plánovaná veľkoobjemový zber – jar a jeseň), manipulácia s odpadom (triedený a netriedený odpad) komunálny alebo priemyselný odpad = **oddelenie komunálnych činností, oddelenie triedeného zberu**
- Preprava do NKS, prekládka do kontajnerov, preprava na miesto určenia (zneškodňovanie alebo zhodnocovanie) – **oddelenie dopravy**

Komunikácia a spolupráca so zákazníkmi (občania a organizácie, ktorí platia za službu nakladania s odpadom), spolupráca s externými spoločnosťami, ktoré sa podieľajú na zhodnocovaní alebo zneškodňovaní, spolupráca s organizáciou zodpovednosti výrobcov obalov – príjem dohodnutý na celý rok zmluvne) – **úsek obchodný**

Zabezpečovacie/podporné aktivity súvisiace s prevádzkou organizácie (ekonomika, personalistika, registratúra, externá komunikácia formou poštového styku) – **oddelenie ekonomické**

Všetky v grafe popísané procesy sú transferované do organizačnej štruktúry NKS, a tiež do jednotlivých pracovných pozícií.

2.2. ZMENY ZÁKONA O ODPADOCH A INÝCH DOKUMENTOV, KTORÉ MÔŽU MAŤ VPLYV NA ČINNOSŤ, PRÍJMY A VÝDAVKY NKS

Od 01.01.2019 prišlo k zásadnej zmene v § 59 ods. 9 Zákona o odpadoch. Podľa znenia účinného do 31.12.2018 platilo, že ak Organizácia zodpovednosti výrobcov (ďalej len „OZV“) zistí, že v nádobe na konkrétny triedený odpad sa nachádza viac ako 50 % inej zložky, než na aký je určená, za takýto odpad OZV nezodpovedá.

Od 01.01.2019 sa uvedené posudzuje podľa prípustnej miery znečistenia, pričom prípustná miera znečistenia je definovaná v prílohe 8a k Zákonom o odpadoch. Pre rok 2019 je táto prípustná miera stanovená na 45 %, pre rok 2020 na 40 % a od roku 2021 už len na 35 %. Z vyššie uvedeného vyplýva, že ak v roku 2021 sa v nádobe na plasty bude nachádzať 35 % inej zložky, OZV nebude povinná za takýto odpad preplatiť náklady.

Od roku 2019 sú obce povinné zabezpečiť zavedenie a vykonávanie triedeného zberu komunálnych odpadov pre papier, plasty, kovy, sklo a viacvrstvové kombinované materiály na báze lepenky, minimálne v rozsahu cieľov zberu ustanovených v prílohe 3a Zákona o odpadoch.

Ciele zberu sú pritom určené tak, že nekopírujú kalendárny rok, ale sú vždy stanovené od polovice príslušného roka do polovice ďalšieho roka. Cieľom pre prvý rok po nadobudnutí účinnosti tejto novely (od 01.01.2019) bude dosiahnutie zberu vo výške 40 % z celového potenciálu vzniku odpadov z obalov a odpadov z neobalových výrobkov v komunálnom odpade. Cieľom pre rok 2021 bude dosiahnutie zberu až vo výške 60 %.

Obciam je uložená **dodatočná štatistická a evidenčná povinnosť**. Okrem ohlásenia na Okresný úrad a druhý ročný výkaz na Štatistický úrad SR, majú obce v roku 2019 aj ďalšiu nahlasovaciu **povinnosť** voči svojej OZV. Obec je povinná nahlásiť OZV pre obaly údaje o produkcii komunálnych odpadov za predchádzajúci rok do 28. februára.

Keď obec (alebo obchodná spoločnosť) odovzdá na skládke odpadov odpad, zaplatí jej za zneškodnenie tohto odpadu. **Táto cena sa skladá z dvoch častí:**

1. Cena pre prevádzkovateľa skládky, ktorá slúži na krytie jeho nákladov, účelovú finančnú rezervu a zisk.
2. Poplatok za uloženie odpadu na skládke odpadov, ktorý vyberá tiež prevádzkovateľ skládky a odovzdáva ho obci, na ktorej území sa skládka nachádza.

Základná cena prevádzkovateľa skládky v Slovenskej republike sa pohybuje v rozpätí v priemere od 25 – 30 € za tonu a bez DPH. K tejto cene sa pripočítava zákonný poplatok. Jeho cenové rozpätie je od 0,33 € za tonu až po viac ako 60 € za tonu v závislosti od odpadu, ktorý sa skládkuje.

Výška poplatkov za skládkovanie odpadov v Slovenskej republike bola dlhodobo predmetom kritiky z dôvodu, že je neadekvátne nízka a neexistuje tak dostatočný tlak na odklon od skládkovania. Od roku 2019 prišlo v tejto oblasti k zmene, ktorá bola zavedená zákonom č. 329/2018 Z. z. - Zákon o poplatkoch za uloženie odpadov a o zmene a doplnení zákona č. 587/2004 Z. z. o Environmentálnom fonde a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „Zákon o poplatkoch za uloženie odpadov“).

Situácia obcí v oblasti odpadového hospodárstva sa stáva od 2019 komplikovanejšou. Z pohľadu skládkovania odpadov má najväčší význam poplatok za zmesový komunálny odpad, nakoľko tvorí v súčasnosti približne 70 % zo všetkého komunálneho odpadu v Slovenskej republike. Obce za tento odpad budú platiť v závislosti od toho, koľko odpadov bude vytriedených.

V prípade, ak by úroveň vytriedenia komunálneho odpadu zo strany obce dosiahla menej ako 10 % ročne, od roku 2019 bude platiť za tonu odpadov zákonný poplatok 17 € a od roku 2021 až 33 €.

Zmena legislatívy by mala podporiť triedenie odpadov. V prípade, že sa obci podarí zvýšiť úroveň vytriedenia komunálnych odpadov od 30% do 40 %, zaplatí poplatok v roku 2019 už len 8 € a od roku 2021 22 € za tonu.

Sadzba poplatku pre obec, v prípade úrovne vytriedenia komunálnych odpadov nad 60 %, je v roku 2019 7 € a od roku 2021 11 € na tonu.

Vplyv zmien na náklady NKS

Percentuálne³ porovnanie zhodnocovania a zneškodňovania zložiek komunálnych odpadov sú uvedené aj v *PROGRAME ODPADOVÉHO HOSPODÁRSTVA MESTA NITRA na roky 2016 – 2020, september 2018 (ďalej len Program)*

Odpad zhodnocovaný (%/tok)

Materiálovo: 34,6 (2020) – plán
22,08 (2016)

Odpad zneškodňovaný (%/tok)

Skládkovaním: 65,40 (2020) – plán
77,92 (2016)

³ PROGRAM ODPADOVÉHO HOSPODÁRSTVA MESTA NITRA na roky 2016 – 2020 (september 2018) V súčasnosti však nie je možné relevantným spôsobom posúdiť, akým smerom sa bude vyvíjať výška cien za vytriedený odpad, a či o vytriedený odpad prejavia recyklačné firmy záujem. Spoločnosť NKS by mala napriek zmenám zavedeným v roku 2019 vytriedený odpad odpredávať za dohodnuté ceny OZV a snažiť sa dodržiavať povinnú mieru znečistenia, tak, aby OZV bol povinný platiť za vytriedený odpad v plnom rozsahu.

Ak by sa podarilo NKS dosiahnuť plán, ktorý bol v „Program“ stanovený, zmeny zákona v tejto oblasti by nepostihli NKS markantne. Čím vyššia úroveň vytriedenia komunálnych odpadov bude dosiahnutá, tým nižšie budú poplatky za uloženie odpadu a zároveň bude mať obec k dispozícii viac vytriedeného odpadu.

Opatrenia⁴ na dosiahnutie cieľov stanovených pre nakladanie s komunálnymi odpadmi na ktorých je spoločnosť NKS povinná participovať

Mesto Nitra si stanovila pre dosiahnutie stanovených cieľov nasledovné opatrenia:

- Uprednostňovať materiálové zhodnocovanie odpadov pred zneškodnením.
- V spolupráci so spoločnosťami pôsobiacimi v regióne rozširovať separáciu zložiek komunálneho odpadu a zabezpečiť ich materiálové zhodnotenie.
- Pravidelne preskúmať účinnosť a efektívnosť triedenia zložiek komunálneho odpadu
- Preskúmať a navrhnúť finančné mechanizmy, ktoré zvýhodnia plnenie povinností na úseku triedeného zberu a budú motivovať k dôslednému triedeniu. Naopak, neplnenie povinností na úseku triedenia bude pre tieto subjekty ekonomicky nevýhodné.
- V rámci mesta viac koordinovať postup pri zavádzaní triedeného zberu v meste, aby bola dosiahnutá vyššia efektívnosť a ekonomická návratnosť triedeného zberu.
- Pri projekčnej príprave nových objektov hromadnej bytovej výstavby počítat so zriadením dostatočných stojísk na umiestnenie nádob na triedený zber v zmysle platného VZN.
- V rámci vyjadrovania k projektom IBV zaviazat' a vyžadovať aj od súkromných investorov, aby do projektov zakomponovali požiadavky na zriadenie stojísk pre nádoby na triedený zber v zmysle platného VZN.
- Zvyšovať zapojenie verejnosti do triedeného zberu informačnou, osvetovou a propagačnou činnosťou.

Cieľom⁵ odpadového hospodárstva v oblasti komunálnych odpadov je do roku 2020 zvýšiť prípravu na opätovné použitie a recykláciu odpadu z domácností ako papier, kov, plasty a sklo a podľa možnosti z iných zdrojov, pokiaľ tieto zdroje obsahujú podobný odpad ako odpad z domácností, najmenej na 50 % podľa hmotnosti takéhoto odpadu vzniknutého v predchádzajúcom kalendárnom roku.

V „Program“⁶ sa konštatuje, že v blízkosti mesta Nitra je dostatočné množstvo oprávnených zariadení na zhodnocovanie alebo zneškodňovanie odpadu. Z toho dôvodu nie je nutné, aby obec uvažovala o vybudovaní zariadení na spracovanie jednotlivých druhov odpadov.

2.3. KOMPOSTÁREŇ MESTA NITRA A JEJ RENTABILITA

Na zhodnocovanie biologicky rozložiteľného komunálneho odpadu (BRKO) využíva mesto Nitra areál Kompostárne. Jej výstavba a uvedenie do prevádzky bolo zrealizované z

⁴ PROGRAM ODPADOVÉHO HOSPODÁRSTVA MESTA NITRA na roky 2016 – 2020 (september 2018).

⁵ Zákon č. 79/2015 Z. z. Zákon o odpadoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

⁶ PROGRAM ODPADOVÉHO HOSPODÁRSTVA MESTA NITRA na roky 2016 – 2020 (september 2018).

prostriedkov EÚ v časti Nitra- Dolné Krškany. V roku 2016 sa začala realizácia projektu, ktorého cieľom bol nákup a osadenie zberových nádob na zber BRKO pre každú domácnosť žijúcu v rodinnom dome v meste. Cieľom je minimalizovať množstvá biologicky rozložiteľných odpadov ukladaných do nádob na zber zmesového komunálneho odpadu. Projektovaná kapacita kompostárne je na spracovanie 16 000 ton vstupného materiálu ročne pri výstupe 9 000 ton kompostu. Technológia kompostárne uvažuje aj so spracovaním kalov čistiarnie odpadových vôd, v blízkosti ktorej je aj vybudovaná.

NKS prevádzkuje Kompostáreň od 1.4.2016, na základe príkaznej zmluvy uzavretej s Mestom Nitra. NKS sú preplácané všetky prevádzkové náklady vrátane mzdových nákladov:

- Spotreba PHM, energie, opravy a údržba, spotreba ND, služby
- Náklady na mzdy a odvody.
- Odpisy účtuje mesto Nitra.

V budúcnosti sa môžu ako problematické javiť niektoré aspekty:

- Potrebné prostriedky na pokrytie nákladov na prirodzenú obnovu majetku. v Kompostárni.
- Kompostáreň je pre Mesto Nitra stratovou záležitosťou, pretože o kompost neprejavujú záujem ani veľkoodberatelia ani maloodberatelia. Mesto Nitra ju využíva pre komunitnú zeleň a nadbytočné vyrobené množstvá skladuje. Kompost je tiež vhodný na prekrytie skládok odpadu.

2.4. ZBERNÉ DVORY (RENTABILITA VERSUS KOMFORT PRE OBČANOV)

V Meste Nitra bolo prevádzkovaných **6 zberných dvorov**:

Zberný dvor NKS - Nábřežie mládeže 87

Zberný dvor Mestské služby – Tehelná ul. 3

Zberný dvor Braneckého ul.

Zberný dvor areál Zoborských kasární

Zberný dvor Janíkovce - Rabčekova ul.

Zberný dvor areálu Kompostárne

Porovnateľné krajské mestá sú Žilina (2 zberné dvory), Trenčín (3 zberné dvory), Trnava (7 zberných dvorov), Prešov (5 zberných dvorov).

V nasledujúcich tabuľkách je porovnanie výkonov v jednotlivých zberných dvoroch v Nitre. Mestá zriaďujú väčší počet zberných dvorov predovšetkým ako „prevenciu“ čiernych skládok. Z dostupných analyzovaných podkladov nevyplýva, že zvýšením ich počtu za posledné 4 roky sa znížil počet nahlásených „čiernych skládok“. Vývoj množstva odpadu na Zberných dvoroch sa po prepade v roku 2015 stabilizoval. Objem je porovnávaný v rokoch 2018 a 2019 v prvom polroku. V tomto kontexte by bolo vhodné dôsledne analyzovať náklady vynakladané na vytvorené zberné dvory (prevádzkové, mzdové) a hľadať kompromisné riešenie medzi požiadavkami občanov a rentabilitou prevádzkovania niektorých zberných dvorov.

Mesiace	NKS	ZOBO R	BRA N	MES.SL	JA N	KO M	Spolu
Január	202	48	55	11	7	5	328
Február	210	65	67	106	29	26	503
Marec	301	161	124	123	61	35	805
Apríl	264	167	136	69	45	28	709
Máj	263	155	120	77	38	17	670
Jún	261	137	153	102	56	35	744
Spolu	1501	733	655	488	236	146	3759

Mesiace	NKS	ZOBO R	BRA N	MES.S L	JAN	Spolu
Január	233	51	49	70	9	412
Február	187	76	78	62	38	441
Marec	273	98	102	85	37	595
Apríl	368	164	110	116	55	813
Máj	325	161	112	109	40	747
Jún	335	148	126	104	47	760
Spolu	1721	698	577	546	226	3768

2.5. VYUŽITIE ROČNEJ KAPACITY VÝVOZU ODPADU

Predpoklad celkového množstva vzniku komunálnych odpadov v cieľovom roku 2020 by mal byť **51198,74 t/rok**. V roku 2018 bolo vyzbieraných, prepravených a odovzdaných na zneškodnenie alebo ďalšie zhodnotenie spolu **52 283 ton, čo je o 2 915 ton** menej ako v roku 2017.

Zo samotného mesta Nitra sa zozbieralo, prepravilo a odovzdalo na zneškodnenie alebo ďalšie zhodnotenie spolu **45 885 ton odpadov**. Celkový pokles odpadu v porovnaní s rokom 2017 v meste Nitra predstavuje 3 238 ton, ide predovšetkým o množstvo BIO odpadu.

Spoločnosť NKS pred začiatkom projektu Ponitrianske združenie obcí pre separovaný zber PZO (2011) vyvážala celkovo 19 obcí (cca 3200t odpadu), následne počas 3 rokov bol zaznamenaný postupný pokles. V súčasnosti vyváža 5 obcí (600t). Výpadok z obcí bol nahradený novými službami pre mesto napr. vývoz malých odpadových nádob a zber BIO odpadu (cca 3500 ton). **Pri ročnom znižovaní objemu odpadu, bude potrebné nahradiť výpadok spôsobený týmto znížením inými činnosťami pre obchodné spoločnosti (Obchodný úsek v spolupráci s technicko- prevádzkovým úsekom).**

Ročná kapacita NKS vývozu odpadu je cca 55 000 ton/rok pri súčasnom technickom vybavení v jednej zmene. Prípadná potreba zvýšenia kapacity pre významné zákazky (nie bežné t. j. jednorazové zákazky a malí zákazníci), by bola možná v prípade zavedenia 2. zmeny resp. v prípade zvýšenia nadčasových hodín v spoločnosti.

2.6. ZNIŽOVANIE NÁKLADOV

Mesto NITRA „CHCE BYŤ SMART CITY⁷ – 7 Víziou mesta do ďalších rokov je koncepcia Smart City, na základe ktorej by sa malo mesto Nitra rozvíjať. Koncept „Smart City“ je založený na novom prístupe k spravovaniu a riadeniu mesta založenom na týchto princípoch:

- Investovania do ľudského kapitálu (sociálny kapitál)
- Investovania do infraštruktúry mesta (dopravnej, informačno-komunikačnej)
- Zabezpečenia inteligentného energetického manažmentu
- Využívania moderných technológií a riešení.

Zámerom konceptu „Smart City“ je dlhodobý a udržateľný rast a vysoká kvalita života obyvateľov mesta. NKS sa zameriava na poslednú oblasť – využívanie moderných technológií. V roku 2018 tento prístup ocenila aj spoločnosť Microsoft, keď riešenie prevádzkované spoločnosťou NKS sa stalo víťazom Microsoft Awards v kategórii „**Verejná správa a rozvoj moderného mesta.**“

Okrem klasických nádob na triedený zber je v meste Nitra nainštalovaných celkovo 229 ks polo podzemných kontajnerov systému MOLOK, s celkovou kapacitou väčšou ako 1 000 m³. Polo podzemné kontajnery majú veľké výhody: okrem toho že nezaberajú veľké priestory nad zemou, majú väčšiu kapacitu, nie sú rušivé v prírode a prostredí a nekumuluje sa okolo nich odpad; okrem toho využívajú **ultrazvukové senzory, ktoré monitorujú odpad, s inteligentným softvérom** na zobrazovanie a vyhodnocovanie dát – predikciu naplnenosti kontajnerov. Senzory sú využívané aj na veľkoobjemových kontajneroch napr. na sklo. Technológia vyhodnocovania efektívnosti zvozov je dodávaná spoločnosťou Sensoneo. V dôsledku využívania tejto technológie by malo dôjsť k **výraznej úspore nákladov** – 30 percent nákladov na zvoz predovšetkým separovaného odpadu.

Ako môžu ovplyvniť nové technológie a digitalizácia procesov efektívnosť činností v riadiacich pozíciách?

Vzhľadom na väčšie množstvo štatistík, potrebu spracovania výkazov, ako aj rozsiahlejšieho zberu dát je vhodné využívať jeden ucelený softvér, ktorý je aktuálne prepojený s účtovnými dátami, objemovými a druhovými dátami, atď., čo následne prispieje k uľahčeniu a sprehľadneniu práce pri zbere, spracovaní ako aj využívaní údajov.

Zjednodušenie systému komunikácie s občanmi zabezpečuje o. i. využívanie doručovania prostredníctvom www.slovensko.sk (s využitím elektronických občianskych preukazov) ako aj iné služby v rámci elektronizácie verejnej správy a samosprávy.

Tržby pripadajúce na jednu hodinu práce a na jedného zamestnanca majú rastovú tendenciu.

Aby si spoločnosť NKS udržala rast tržieb aj pri zvyšovaní objemov triedeného zberu, ako aj pri ostatných vývojových a plánovaných ukazovateľoch, bude potrebné posilniť príjmovú časť rozpočtu a udržať nákladovú časť rozpočtu v častiach, v ktorých to je zo strany NKS možné ovplyvniť:

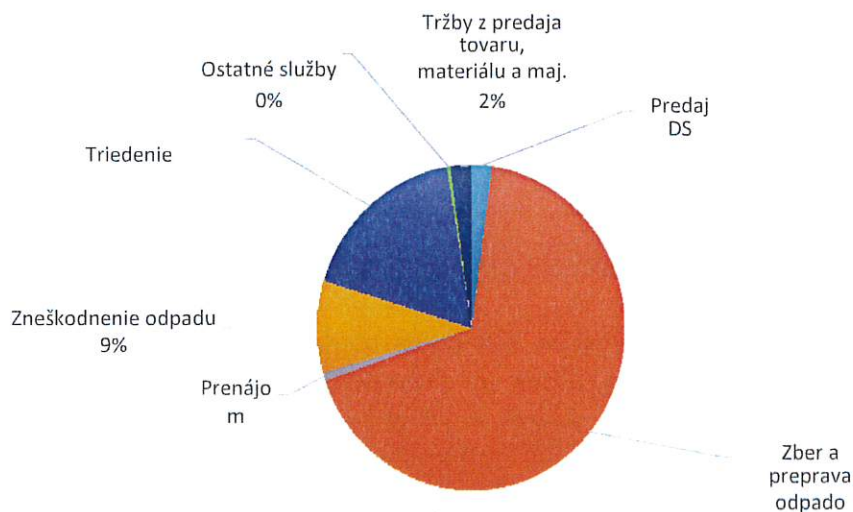
1. Udržať produktivitu práce (nezvyšovať počty zamestnancov na úsekoch, na ktorých nie je preukázateľná potreba tvorby nových pracovných miest a nezvyšovať počty

⁷ Výročná správa mesta Nitra za 2017.

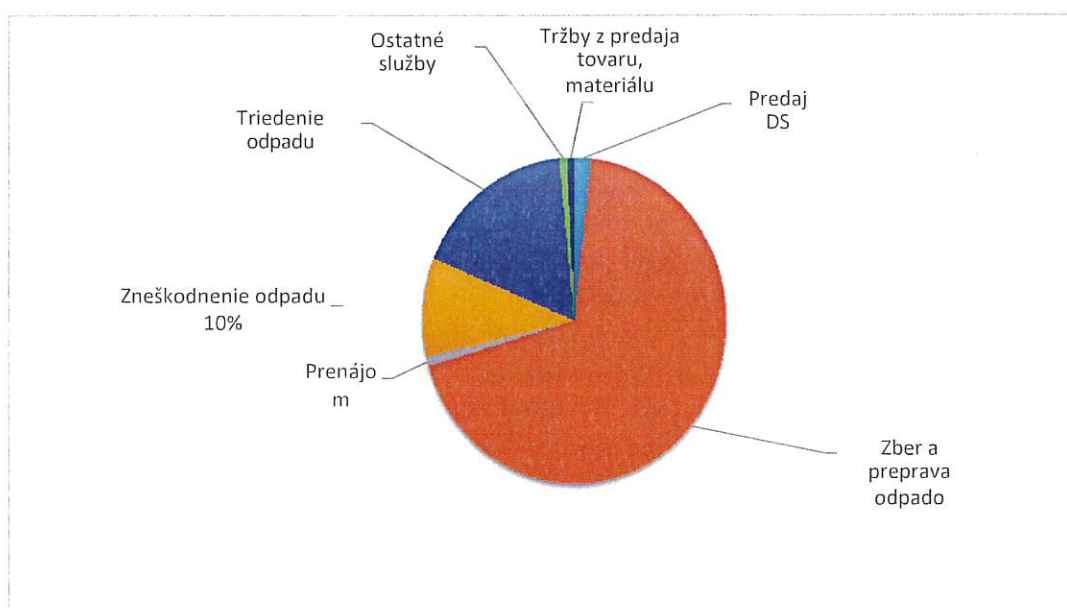
odpracovaných hodín) a bezdôvodne nezvyšovať cenu práce.

- Zvýšiť výkony a tržby v ostatných činnostiach, v ktorých môže NKS podnikáť bez markantného zvýšenia nákladov (viď štruktúra tržieb v roku 2018 a pre porovnanie v roku 2017) – *obchodný úsek*.

Štruktúra tržieb spoločnosti Nitrianske komunálne služby, s.r.o. v roku 2018 (v %)⁸



Štruktúra tržieb spoločnosti Nitrianske komunálne služby, s.r.o. v roku 2017 (v %)⁹



⁸ Výročná správa NKS za rok 2018.

⁹ Písomné podklady od Ing. Miloša Ballaya.

3. Zvýšenie cien za vývoz odpadu pre občanov a firmy, ktorý súvisí s triedením, separovaním a ďalším zhodnocovaním odpadu. Tá je v súčasnosti (ceny roku 2019) na úrovni roku 2003 Vid' nasledujúca tabuľka¹⁰

EUR /služba	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 - 17	2018 - 19
1100I	5,07	5,22	5,43	5,65	5,65	5,36	5,68	5,68	5,68	5,68	4,61	5,07
120I	1,37	1,41	1,47	1,53	1,53	1,45	1,54	1,54	1,54	1,54	1,25	1,37
240I	1,68	1,71	1,74	1,81	1,81	1,72	1,86	1,86	1,86	1,86	1,51	1,68

3. ANALÝZA OPISU PRACOVNÝCH ČINNOSTÍ SPOLOČNOSTÍ

Spoločnosť NKS má zavedený systém IMS podľa noriem ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Medzi priority NKS patrí dôraz na prevenciu znečistenia životného prostredia, zvyšovanie kvality poskytovaných služieb a prevenciu ochorení a poškodenia zdravia a neustále zlepšovanie manažérstva BOZP a jeho výkonnosti. V praxi sa systém IMS prejavuje vo viacerých oblastiach a činnostiach spoločnosti. Za účelom jeho stabilného udržiavania ako aj za účelom predchádzania problémov najmä v oblasti bezpečnosti práce, ako aj v iných oblastiach, je potrebná **sústavná priebežná kontrola**. Tú vykonáva predovšetkým riaditeľ spoločnosti, ktorý zodpovedá za reálne uplatňovanie princípov vyplývajúcich z IMS.

3.1. ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI

Základné informácie k organizačnej štruktúre a k organizačnému poriadku:

- Formálne je organizačná štruktúra – „Organigram“ nakreslený správne, okrem prevádzkovo-technického úseku, kde by mal Technicko-prevádzkový manažér riadiť štyroch podriadených vrátane asistenta. Asistent je podľa informácií poskytnutých zo strany NKS pridelený k oddeleniu dopravy.
- Organizačný poriadok spolu s organizačnou štruktúrou je obsiahnutý v jednej zo smerníc spoločnosti, čo je možné hodnotiť pozitívne. Naopak, jeho nedostatkom je, že neobsahuje aj všetky popisy funkčných pracovných miest. Popisy funkčných pracovných miest predstavujú štandardnú obsahovú náležitosť organizačného poriadku, pri ich absencii nie je uvedená norma adekvátne aplikovateľná v praxi.
- Popisy pracovných miest sú v štandardizovanom formulári, kde sú popísané zodpovednosti a právomoci a požadované vedomosti a zručnosti. Formulár by mal byť z formálneho a terminologického hľadiska nazvaný Popis pracovného miesta. Jeho súčasťou by mal byť stupeň náročnosti pre jednotlivú pracovnú pozíciu (čo je interná smernica č.4), mal by obsahovať informácie o zdravotnej záťaži, ale aj o špecifických podmienkach vykonávania činnosti (nakoľko uvedené slúži pre posudzovanie zdravotnej spôsobilosti záujemcu o pracovné miesto). Vo formulári by sa nemala uvádzať informácia

¹⁰ Písomné podklady od Ing. Miloša Ballaya.

- o požadovanom zdravotnom stave.
- V popise pracovného miesta by malo byť uvedené, či je pracovné miesto obsadzované na plný pracovný úväzok, či je celoročne obsadené alebo len sezónne a mala by byť v ňom uvedená zastupiteľnosť (koho zastupuje a kto danú pracovnú pozíciu zastupuje). Matica zastupiteľnosti by mala byť prenesená do Popisov aj z dôvodu, že zamestnanec svojím podpisom súhlasí s touto zastupiteľnosťou. Kým je fluktuácia v NKS nižšia, na odborných pracovných miestach a riadiacich pracovných miestach pracujú zamestnanci dlhodobo a celý tím zamestnancov je „samo organizovaný“ zastupiteľnosť nepredstavuje zásadný problém. Problém by však mohol nastať, ak sa bude obsadzovať pracovné miesto novým zamestnancom.
- Vzhľadom na to, že NKS je obchodná spoločnosť so 100 % podielom mesta Nitra a vykonáva úlohy vyplývajúce zo zákona o odpadoch ako aj v súlade s inými právnymi normami, malo by byť v popise pracovného miesta jasne definované, aká je interná a externá komunikácia v rámci pracovnej pozície (voči internému zákazníkovi – príslušnému oddeleniu v rámci organizačnej štruktúry Mestského úradu Nitra, ako aj k externým zákazníkovi – firmy a občania).

Popis pracovného miesta slúži pre hodnotenie zamestnanca (pravidelné hodnotenie zamestnancov a hodnotenie výkonov zamestnancov) na prijímanie nových zamestnancov (obsadzovanie pracovného miesta novým zamestnancom), pre tvorbu matrice zastupiteľnosti, ale aj pre rozvojové plány zamestnancov.

Technicko-prevádzkový úsek – funkčná náplň

- zabezpečenie riadenia a priameho výkonu činností a služieb,
 - zabezpečenie dodržiavania legislatívnych požiadaviek,
 - komunikácia so štátnou i verejnou správou,
 - je riadený Technicko-prevádzkovým manažérom,
 - má tri oddelenia (komunálne činnosti - dispečing, triedený zber a kompostovanie, doprava)
1. Na základe získaných informácií z analýzy „Kvalifikačných požiadaviek na pracovné miesto“ porovnaných s dátami získanými z rozhovorov možno konštatovať súlad medzi kvalifikačnými požiadavkami a dátami vo vzťahu k pracovným miestam na tomto úseku.
 2. Naopak je potrebné uviesť existenciu nesúladu vo vzťahu k 3 pracovným pozíciám, ktoré sú označené ako „vedúci,“ ale nie sú vo vyhodnocovacích procesoch spoločnosti NKS považované za riadiace pracovné pozície. Zamestnanci, ktorí pracujú na daných pracovných pozíciách nie sú považovaní za vedúcich zamestnancov, hoci ich činnosť spĺňa kritériá činnosti vedúceho zamestnanca.
 3. Názov pracovnej pozície – Technicko-prevádzkový manažér nekorešponduje s obsahovou náplňou tejto pracovnej pozície. V štruktúre a hierarchii názvoslovía by mal byť použitý iný názov pracovnej pozície.
 4. Popis pracovného miesta asistenta/asistentky technicko-prevádzkového úseku neobsahuje informáciu o tom, že nejde o plný pracovný úväzok. K uvedenému pracovnému miestu zároveň chýba predchádzajúce odôvodnenie jeho vytvorenia. Vzniklo historicky z dôvodu prenosu funkcie na nového zamestnanca (vedúci dopravy), a aj po 3 rokoch od jeho vytvorenia je stále zaradené a obsadené a zamestnanec je priebežne v rozsahu polovičného pracovného úväzku zapojený do činností spojených s riadením dopravy.

Obchodný úsek – funkčná náplň

- Zabezpečenie styku s verejnosťou.
- Oslovovanie zákazníkov /právnické, fyzické osoby, mestá a obce/.
- Vypracovanie zmlúv.
- Zmluvné zabezpečenie vo vzťahu k odberateľom a dodávateľom.
- Je riadený priamo riaditeľom spoločnosti.

Na obchodnom úseku pracujú dvaja obchodní zástupcovia a jedna asistentka.

1. Obchodní zástupcovia majú zhodnú pracovnú náplň, avšak ako vyplýva zo snímky dňa, iba jeden z obchodníkov sa venuje problematike, ktorá je viazaná na registráciu žiadostí občanov o smetné nádoby a prácu s údajmi v ISS – informačný systém mesta, a tiež eviduje zmeny vývozov odpadu na stojiskách rodinných domov, a to na mesačnej báze. Táto agenda má v budúcom mesiaci prejsť na asistentku tohto úseku. Spomenuté činnosti sa v tomto kontexte viažu skôr na službu občanom mesta resp. v kontexte výkazov zmien vývozu, mestu ako takému.
2. Veľkú časť operatívnej agendy v kontexte prvého bodu tvorí komunikácia s občanom resp. v prípade sťažností aj s mestom, čím sa činnosti tejto pozície skôr približujú k agende pracovníka pre kontakt so zákazníkom a to tak Front Office- ového zamestnanca a spolu s registráciou žiadostí aj Back office- ového. Toky komunikácie, ktorá prichádza od občanov nie sú jasne vymedzené a vzájomne odčlenené tak, aby mohli byť efektívne, a to tak vo vzťahu k nastaveniu procesu internej komunikácie v NKS ako aj externej komunikácie zo strany mesta.
3. Asistentka obchodného úseku ako svoju prioritnú činnosť realizuje výchovné programy zamerané na triedenie odpadu pre deti na školách, za čo podľa zodpovednosti uvedenej v Programe odpadového hospodárstva Mesta Nitra na r. 2016 – 2020, zodpovedá samotný Mestský úrad Nitra.

Ekonomický úsek – funkčná náplň

- Zabezpečenie účtovnej a mzdovej evidencie, personalistiky.
- Správa registratúrneho strediska.
- Zabezpečenie fakturácie.
- Je riadený priamo riaditeľom spoločnosti.

1. Názvy pracovných miest v organizačnej štruktúre je potrebné zosúladiť s názvami pozícií uvedenými v popisoch práce, a tiež definovať konkrétnu zastupiteľnosť.
2. Ekonomický úsek spoločnosti NKS zastrešuje vedenie kompletnej ekonomickej agendy, vrátane vedenia skladového hospodárstva a tiež kompletnú personálnu činnosť. Zloženie a veľkosť tohto útvaru bola definovaná vo vzťahu k potrebám spoločnosti, príp. rozhodnutím/odporúčením samosprávy mesta.
3. Finančné a personálne plánovanie je v kompetencii riaditeľa spoločnosti a technicko - prevádzkového manažéra. Strategické plánovanie počtu zamestnancov je vykonávané na obdobie jedného roka.
4. Názvoslovie viacerých pracovných pozícií nie je jednotné, najmä na ekonomickom úseku.
5. V dokumente „Kvalifikačné požiadavky na pracovné miesto“ sa uvádza „Účtovník spoločnosti“, v Pracovnej zmluve sa uvádza „Ekonomka“, v Matici zastupiteľnosti sa

- uvádza „Účtovník“, v personálnom software SOFTIP sa uvádza „Ekonom spoločnosti“.
6. V Organizačnej štruktúre NKS – sa uvádza „Účtovníctvo“, v Organizačnom poriadku NKS – sa uvádza „Účtovník.“
 7. Matica zastupiteľnosti a Popisy pracovných miest nie sú v súlade s reálne vykonávanými činnosťami. Napr. Personalistka a správca registratúry má v Popise zaisťovať styk s poštou. V skutočnosti za túto agendu zodpovedá Asistentka ekonomického oddelenia. Fakturant má uvedené v Popise zodpovednosť za sklad vriec na TKO, v skutočnosti túto aktivitu nevykonáva v rámci hlavnej zodpovednosti. Hranice medzi niektorými činnosťami nie sú jasne definované.
 8. Počas zostávajúcej doby pracovného dňa prebiehali nasledovné odborné činnosti-spracovanie výkazov do SP, do zdravotných poisťovní, štatistiky Trexima, príprava a kontrola dokladov pokladňa za jún 2019, kontrola pokladne za mesiac Máj, generovanie zostáv na DDS, príprava reportov pre Účtovníka a Technicko-prevádzkového manažéra, nahrávanie zmlúv do Softip - mzdový software. Spoločnosť používa dochádzkový systém Fingera, účtovný a skladový software WinyX, mzdový software Softip. V tejto súvislosti by bolo vhodné zvážiť postupnú /rok po roku/ investíciu do jednotného softwaru.
 9. Vzhľadom na to, že ekonomický úsek zaisťuje aj styk s obyvateľstvom, je potrebné verejnosti poskytovať poradenstvo/služby, či už prostredníctvom osobného kontaktu alebo telefonicky. Uvedené má za následok prerušenie výkonu kľúčových odborných činností, najmä na pracovnej pozícii Fakturant, kedy v priebehu jedného 8 hodinového pracovného dňa došlo k 19-tim prerušeniam práce z dôvodu poskytovania informácií verejnosti, čo tvorilo 57 minút pracovného času. V dôsledku častých prerušení môže prísť k zvýšenej chybovosti v odbornej činnosti, za ktorú je zamestnanec prioritne zodpovedný.
 10. V čase výkonu auditu, ako aj v rámci bežnej dennej činnosti, Asistentka ekonomického úseku zodpovedá za vyzdvihnutie došlej pošty na Pošte a na Nitrianskom samosprávnom kraji. Táto aktivita priemerne trvá hodinu, príp. hodinu a pol v závislosti od dopravy, príp. iných operatívnych povinností, ako je zaistenie drobného nákupu. Zvyšok dňa sa Asistentka venuje evidencii pošty, jej triedeniu. Do konca roka 2019 by mala Asistentka ekonomického úseku prevziať zodpovednosť za skladové hospodárstvo a evidenciu skladov od Mzdára/Personalistu. Aktuálne je v tréningovom procese.

Odbor komunálnych činností životného prostredia, oddelenie odpadového hospodárstva (Mestský úrad Nitra)

Na základe aktuálne dostupných informácií nie je celkom zrejmé, čo je presne náplňou práce uvedeného oddelenia. Je potrebné presne vymedziť, za ktoré činnosti vo vzťahu k stratégii, styku s občanmi a pri plnení povinností podľa Zákona o odpadoch (napríklad to je aj propagácia triedeného odpadu), zodpovedá mesto a za ktoré NKS ako 100 % účastinná spoločnosť mesta, primárne výkonného charakteru.

3.2. RIADIACE ČINNOSTI V SPOLOČNOSTI NKS

PROCESY KOMUNIKÁCIE, SPÄTNÁ VÄZBA A KONTROLA

Všetky uvedené informácie je možné získať z realizácie personálneho a manažérskeho auditu metodikou 360 stupňového hodnotenia (sebahodnotenie, hodnotenie nadriadeného, podriadeného a kolegu). Informácie, ktoré sú poskytnuté v tejto časti sú získané na základe rozhovorov so zamestnancami a neobsahujú preukázateľné skutočnosti, na základe ktorých by bolo možné tieto informácie zovšeobecňovať.

PROCES RIADENIA SA REALIZUJE PROSTREDNÍTVOM NÁSTROJA: PORADA

Porady sú mesačné (kontrola dlhodobých úloh, dosahovanie stanovených cieľov, plnenie priebežných úloh (viď príloha č. 3 Ciele NKS pre rok 2019)

Riaditeľ priamo riadi 7 zamestnancov (ak pripočítame aj 2 asistentov na obchodnom a ekonomickom úseku tak priamo riadi 9 zamestnancov). Najvyššia odporúčaná norma priameho riadenia je 10 zamestnancov.

Technicko-prevádzkový úsek realizuje aj priebežné porady, pričom vedúci dopravy a vedúci komunálnych činností realizujú aj porady na dennej, resp. týždennej báze.

V spoločnosti sú využívané overené komunikačné nástroje a platformy, ktoré využívajú zamestnanci v rámci plnenia svojich pracovných povinností: mailová komunikácia, telefonická komunikácia, „one to one“ komunikácia, porady vedenia spoločnosti a vedúcich zamestnancov, intranet spoločnosti, slúžiaci na zdieľanie súborov, uloženie riadenej dokumentácie, pracovných postupov, interných smerníc.

PROCESY ROZDEĽOVANIA ČINNOSTI – keďže procesy sú presne vymedzené a popisy činností vyplývajúce z pracovných miest sú jasne verifikovateľné, prerozdeľujú sa činnosti, ktoré nie sú periodického charakteru, alebo ktoré sú vnímané ako podporné resp. servisné.

PROCESY HODNOTENIA ZAMESTNANCOV – systém hodnotenia zamestnancov nie je zavedený. Existuje systém odmeňovania a hodnotenie výkonov, ktoré si riadiaci zamestnanci obvykle zamieňajú. Proces spätnej väzby sa realizuje len na nepravidelnej báze a nesystematicky. Potreba tohto systému úzko súvisí s ďalšou činnosťou riadiaceho pracovníka, ktorou je motivácia podriadených.

MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV – motivácia zamestnancov vyplýva z:

- Motivácie z druhu pracovnej činnosti (prevádzkovo-technický úsek)
- Motivácie stabilného pracovného miesta, ktoré nepožaduje extrémne časové alebo iné požiadavky (viac času pre súkromné aktivity zamestnancov – work-life balance)

Koncepcný dokument v oblasti motivácie nie je k dispozícii. V prípade väčšej fluktuácie na riadiacich miestach alebo na odborných pracovných miestach je nevyhnutné mať spracovaný takýto dokument, aby bolo možné uskutočniť nábor nových zamestnancov a aby títo mali dostatok informácií pre rozhodnutie nastúpiť na pracovné miesto.

VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV – NKS prísne dbá na povinné školenia a preškolenia (napríklad v oblasti riadenia dopravy).

V prípade ďalšej/inej požiadavky na vzdelávanie v oblasti kontinuálneho rozvoja, zamestnanec ústnou formou informuje/požiadava o účasť na tréningu alebo konferencii priameho nadriadeného. Priamy nadriadený postúpi informáciu na schválenie riaditeľovi spoločnosti. Proces požiadaviek nie je formalizovaný, systémový. Spoločnosť aktuálne nemá k dispozícii celoročný tréningový plán rozvoja zamestnancov pre rok 2019.

Zamestnanci, ktorí prejavia záujem o jazykové vzdelávanie, ho majú k dispozícii priamo na pracovisku (anglický, taliansky jazyk). Existuje plán vzdelávania novo nastúpených zamestnancov - nástupné a zákonné školenia, vrátane zaúčania/tréningu priamo na pracovisku. K dispozícii je formulár FORM 26.

INTERNÁ KOMUNIKÁCIA – predovšetkým na úrovni - príslušné oddelenie Mestského úradu a zamestnanci spoločnosti NKS (e-mailová komunikácia, telefonická komunikácia). Je

potrebné vytvorenie komunikačných pravidiel, ktoré sú v súlade s teoretickými aj praktickými pravidlami komunikácie (rešpektovanie nadriadeného pracovníka, komunikácia na jednej hierarchickej úrovni atď., odstránenie viacnásobnej komunikácie, atď.) **EXTERNÁ KOMUNIKÁCIA** – s občanmi mesta a firemnými klientmi (forma prijímania požiadaviek, informovanie verejnosti o dôležitých skutočnostiach, riešenie podnetov a sťažností atď.).

Neexistuje **PLÁN ROZVOJA ZAMESTNANCOV**, ktorý v organizáciách plní strategický nástroj prepojený s plánovaním výkonu zamestnancov, pričom rozvojový plán je predovšetkým indikovaný potrebami rozvoja spoločnosti na úrovni jednotlivca a tímov. Individuálne pracovné ciele sú podporované rôznymi formami rozvoja t.j. nejde o plán školení, ale o jasne definované potreby sformulované do rozvojových cieľov, v závislosti od naplnenia ktorých je možné plniť pracovné úlohy. Efektívnym nástrojom pre spoločnosti s vysokou mierou seniority bývajú retenčné programy, ktoré zohľadňujú odbornosť a dlhodobú skúsenosť, ale zároveň vytvárajú priestor pre ďalší rozvoj. Medzi takéto nástroje patrí napr. Práca na interných projektoch, ktoré podporujú inovácie, nové riešenia resp. v prípade NKS práca na zdieľaných projektoch s mestom, Odborný mentoring, v prípade manažérskych pozícií Koučing. Na základe implementácie tohto nástroja organizácia napreduje a nestagnuje, nerieši len operatívne a opakované úlohy a zároveň posilňuje vnútornú motiváciu zamestnancov osobnostne i odborne rásť a nachádzať zmysluplnosť v opakovaných činnostiach.

4. ANALÝZA ODBORNEJ, VEKOVEJ A KOMPETENČNEJ KVALITY ĽUDSKÝCH ZDROJOV SPOLOČNOSTI – ŠTATISTICKÉ VYHODNOTENIE

ANALÝZA VZDELANOSTNEJ ŠTRUKTÚRY

Analýza vzdelanostnej štruktúry je nasledovná: 10 zamestnancov má základné vzdelanie, 23 stredoškolské bez maturity, 33 je so stredným odborným vzdelaním s výučným listom, 27 s úplným stredoškolským odborným vzdelaním s maturitou, 1 VŠ s ukončením 1. stupňom a 8 VŠ s ukončeným druhým stupňom vzdelávania. Na posúdenie kvalifikačných a odborných predpokladov vo vzťahu k pracovnému miestu a vo vzťahu ku kompetenciám je potrebné zrealizovať analýzu metódou 360 stupňový Personálny a manažérsky audit. Na základe predbežnej analýzy dosiahnutého vzdelania a činnosti, ktoré NKS zabezpečuje je vzdelanostná štruktúra primeraná.

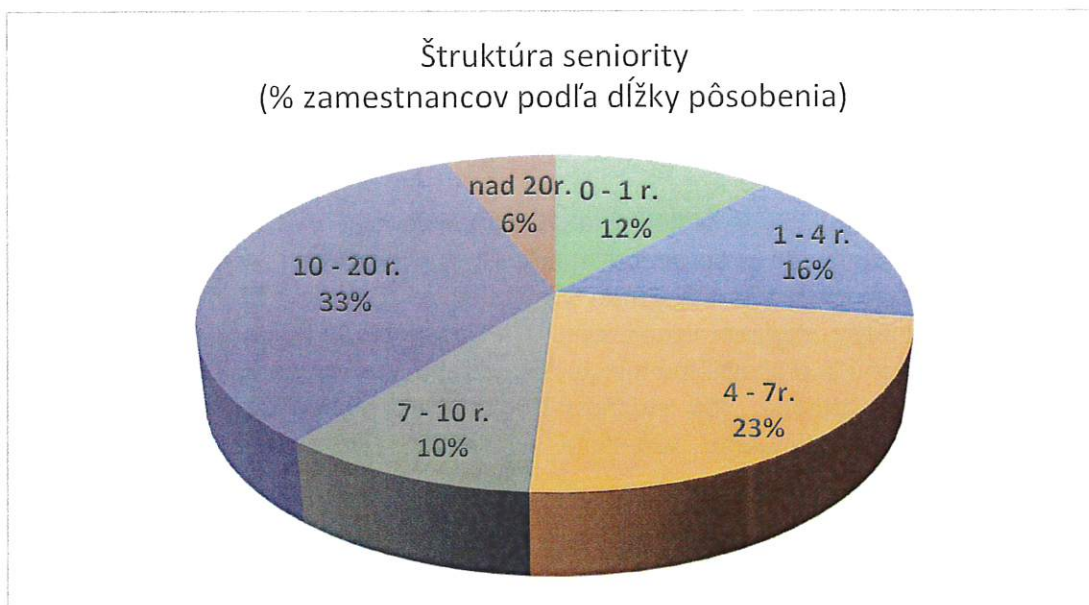
ANALÝZA VEKOVEJ ŠTRUKTÚRY ZAMESTNANCOV

Vekové rozpätie	18 - 25	26 - 30	31 - 35	37 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 59	nad 60
Počet	3	3	12	11	13	17	19	12	12
% z celkového počtu	2,94	2,94	11,76	10,78	12,75	16,67	18,63	11,76	11,76

Nad 60 rokov pracuje 12 zamestnancov, čo je 11,76 % zamestnancov. Viac ako polovica zamestnancov je vo veku nad 46 rokov. Vzhľadom na odborné činnosti pracovníkov a zvyšujúce nároky vyplývajúce z legislatívy odpadového hospodárstva ide o kritický bod v organizácii a je potrebné sa ním zaoberať. Je potrebné analyzovať pracovné miesta obsadené zamestnancami od 56 rokov a vyššie, čo je viac ako 23 % zamestnancov a začať v blízkej budúcnosti riešiť personálne rezervy na uvedené pracovné miesta.

STABILITA PERSONÁLU – SENIORITA

Dĺžka pôsobenia v rokoch od/do	0 - 1 r.	1 - 4 r.	4 - 7r.	7 - 10 r.	10 - 20 r.	nad 20r.
Počet zamestnancov	12	16	24	10	34	6
% z celkového počtu	11,65	15,53	23,30	9,71	33,01	5,83



V rámci zdravého rozvoja organizácie a jej dynamiky je potrebné posúdiť prípadné negatívne dopady stability personálu vo vzťahu k ďalšiemu rozvoju organizácie (napr. absencia progresu, rozvoja nových aktivít, nedostatok externých podnetov). Tu je potrebné uviesť, že zamestnanci na riadiacich miestach alebo aj na odborných pracovných pozíciách pracujú viac ako 15 rokov.

5. ZHRNUTIE

Silné stránky:

- Spoločnosť má zavedený systém IMS podľa noriem ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ktorý je v praxi vo viacerých oblastiach a činnostiach viditeľný.
- NKS je dostatočne flexibilná pri nahrádzaní jedného typu služby novými službami, napr.

pri výpadku služieb pre obce, a tiež je možné identifikovať dobre nastavený systém pre prácu s príležitosťami na jednorazových zákazkách, čo do budúcnosti napomôže kompenzovať ročné znižovanie objemu odpadu.

- Využíva moderné technológie a riešenia, ktoré prinášajú šetrenie nákladov a prispievajú k zefektívňovaniu služieb občanom mesta (zavedenie polo podzemných kontajnerov MOLOK).
- Silná firemná kultúra podporujúca orientáciu na službu zákazníčkovi a podporujúca dobrú atmosféru na pracovisku.

Výzvy, ktoré z hľadiska budúcnosti môžu mať vplyv na efektívne fungovanie NKS:

- Efektívne využívanie všetkých aktuálnych zdrojov spoločnosti vedúcich k inováciám a zlepšeniam nielen vo vzťahu k zmene legislatívy alebo konkrétnej požiadavke občanov, ale aj v súlade s dlhodobými požiadavkami na ochranu a starostlivosť o životné prostredie.
- Jednoznačnosť procesov komunikácie smerujúcej ku klientom resp. mestu ako aj jej efektívnosť a vyváženosť hraníc a zodpovedností vyplývajúca z jasne vymedzených kompetencií viažucich sa na pracovné pozície a organizačný poriadok.
- Definovanie strategických aktivít služby občanom, zákazníkovi i internému zákazníkovi vo vzťahu k zmenám z hľadiska potrieb legislatívy i lokálnych potrieb mesta.

Riziká:

- Ťažko predvídateľný vývoj ceny za vytriedený odpad a záujem recyklačných firiem o vytriedený odpad.
- Správanie konkurencie a sofistikovaná komplexná analýza trhu do takej miery, aby bolo možné strategicky plánovať technicko-prevádzkové zabezpečenie.
- Veková a senioritná štruktúra vo vzťahu k adaptabilite na zmeny a schopnosti prichádzať s inovatívnymi riešeniami.

Ostatné dôležité informácie:

- V spoločnosti je významne cítiť skĺbenie odbornosti a ľudskosti. Dôvod, prečo si zamestnanci vážia pracovné pôsobenie v NKS je hlavne manažment spoločnosti, ktorý vytvára príjemné a zdravé pracovné prostredie
- Spokojní zamestnanci
- Manažment spoločnosti a vedúci - dobré znalosti v odbore
- Veľmi dobrá tímová spolupráca a komunikácia - horizontálne aj vertikálne
- Ústretovosť - v čase výkonu auditu- ochota, ústretovosť, prispôsobenie sa, otvorenosť, profesionalita
- Orientácia na klienta- interného a externého (verejnosť, zákazníci) Prístup založený na partnerstve.
- Vysoký stupeň zastupiteľnosti v čase neprítomnosti.
- Spoločnosť preferuje interné obsadzovanie uvoľnených pracovných miest, napr. Vodič-kariérny postup na Vedúceho dopravy, čo prináša výhody ako napr. zvýšenie pracovnej motivácie, znižovanie fluktuácie, dostatočné informácie o zamestnancovi, know-how spoločnosti, nulové finančné a časové náklady náboru. Na druhej strane hrozí riziko tzv. „podnikovej slepoty“ možná strata vyššie kvalifikovaného externého uchádzača.
- Čistota a poriadok v zbernom dvore a vo všetkých priestoroch NKS.
- Vysoký stupeň dodržiavania pravidiel BOZP, OPP a EMS.
- Technologický pokrok vo vzťahu k vozovému parku.

6. ZÁVERY K ĎALŠIEMU ROZVOJU SPOLOČNOSTI NKS

Ako najrizikovejšie faktory v organizácii z krátkodobého hľadiska (do 5 rokov) sa javia nasledujúce skutočnosti, ktoré je potrebné riešiť po následnej hĺbkovej analýze:

ORGANIZÁCIA, SYSTÉM RIADENIA A KOMUNIKAČNÉ VÄZBY A TOKY

- vnútorné prerozdelenie činností medzi oddelenia a pracovné pozície – potrebná reorganizácia usporiadania činností medzi oddelením ekonomickým a obchodným. Reorganizácia týchto dvoch oddelení bude mať čiastočný dopad aj na technicko-prevádzkový úsek. Hĺbková analýza všetkých pracovných činností si vyžaduje uplatniť metódu „Focus group“ – metódu skupinových rozhovorov. Následne príde aj k zmene organizačnej štruktúry a k zvýšeniu efektivity zabezpečenia niektorých činností.
- Z hľadiska efektívnosti fungovania všetkých zabezpečovacích, štatistických a iných činností vyplývajúcich zo Zákona o odpadoch, ako aj zo súvisiacich zákonov, vyhlášok a nariadení, je potrebné exaktne vymedziť kompetencie a zodpovednosti, ktoré zostávajú v pôsobnosti mesta Nitra a budú zabezpečované zamestnancom/zamestnancami na príslušných oddeleniach Mestského úradu Nitra. Pravdepodobne k najväčším zmenám v Zákone o odpadoch dôjde po roku 2020, ale už v súčasnosti je nevyhnutné presne vymedziť, čo je a aj do budúcnosti bude zabezpečované zamestnancami Mestského úradu Nitra. Ide najmä o presné pomenovanie činností vo vzťahu k občanom, k firmám, k stratégii rozmiestňovania odpadových nádob, k prevencii „čiernych skládok“, k reklamáciám - preskúmaniu podnetov a sťažností, k vykonávaniu preventívnych a edukačných aktivít, atď. V rámci uvedeného je nevyhnutné aj presne nastaviť štandardy komunikácie medzi Mestským úradom Nitra a NKS, medzi Mestským úradom Nitra a občanmi, a medzi NKS a občanmi vo veciach odpadového hospodárstva. Tým by sa odstránili redundancie v procesných (komunikačných) tokoch, ktoré zamestnancom zaberajú zbytočne veľa pracovného času.

TECHNOLÓGIE A SKVALITNENIE PRACOVNÝCH PODMIENOK V OBLASTI TRIEDENIA

- Vychádzajúc z kapitoly 2.2 je nevyhnutné zamerať pozornosť nielen na zabezpečenie zberu a zvozu separovaného odpadu, ale aj na následné triedenie separovaného odpadu. Napriek kampani a tlačným informačným dokumentom, ktoré financuje najmä OZV, nie je možné zabezpečiť separovanie odpadu u občanov alebo firiem tak, aby nebolo potrebné následné triedenie. Uvedené sa týka najmä plastového odpadu (ale aj iného odpadu), z ktorého je nevyhnutné vytriediť napr. jednotlivé produkty ako sú napr. PET fľaše, rôzne vrecká, vrecia a fólie, obaly z kozmetiky a drogerie, Tetrapack obaly, kelímky z rôznych mliečnych a iných produktov atď. Triediace linky v súčasnosti sú už dostatočne sofistikované, aj keď osobný dohľad a kontrola triedičov je stále potrebná. Z hľadiska efektívnosti a návratnosti sa kúpa novej poloautomatizovanej triediacej linky v súčasnosti podľa ekonomických prepočtov môže javiť ako nerentabilná. Pre budúcnosť však bude zvyšovanie vyseparovaných zložiek z komunálneho odpadu nevyhnutné. V nadväznosti na uvedené bude zrejme potrebné investovať nielen do zberu separovaného odpadu ale aj do jeho triedenia a za týmto účelom využiť najmä externé- mimorozpočtové zdroje NKS z grantov a fondov, ktoré sa stávajú pre obce dostupnejšie. Ďalšie alternatívy bude potrebné zvážiť aj vzhľadom na skutočnosť, že skládkovanie bude postupne na ústupe a bude finančne znevýhodňované. Okrem zvýšenia kvality triedenia odpadov sa zlepšia aj pracovné podmienky zamestnancov v prevádzkovej časti – triedenie odpadov.

INVESTÍCIE DO SOFTWARE V OBSLUŽNÝCH ČINNOSTIACH A ADMINISTRATÍVE

- Z dôvodu výkonu štatistických činností, narastajúceho objemu výkonu evidenčných činností ako aj z dôvodu k vysokého počtu zákazníkov – občanov, je nevyhnutné investovať do softwaru, ktorý by bol prepojený so systémom odpadového hospodárstva, ako aj s inými softwarmi napr. evidenčné činnosti, čo by viedlo k efektívnejšiemu vykonávaniu obslužných ako aj obchodných činností. Zároveň by tak bolo možné eliminovať rôzne podružné evidencie.

EKONOMIKA – ROZPOČET NKS

Nákladové položky: ZBERNÉ DVORY – ich efektívnosť

Preskúmanie rentability zberných dvorov napr. Mestské služby – Tehelná ul. 3 a Janíkovce. Porovnanie politiky zriaďovania nových zberných dvorov vo vzťahu k novým čiernym skládkam by malo priniesť do hĺbkovej analýzy nové informácie. Služba občanovi nemusí byť ponúkaná tak, že bude zberný dvor zriadený v každej mestskej časti, ale skôr tým spôsobom, že zberné dvory budú mať otváracie hodiny výhodné pre občanov, že bude zabezpečená dobrá dostupnosť osobným alebo nákladným automobilom do existujúcich zberných dvorov a že bude ich sídlo ako aj cesta k nemu dobre označená.

Nákladové položky: vozový park – efektívnosť nákladov súvisiacich s prevádzkou, údržbou a servisom

Vzhľadom na to, že spoločnosť NKS je prevažne dopravnou spoločnosťou a spravuje aj rozsiahly vozový park, bolo by vhodné podrobiť hĺbkovej analýze náklady súvisiace s prevádzkou, údržbou a servisom tohto vozového parku. Na základe výsledkov hĺbkovej ekonomickej analýzy týchto nákladov je možné následne prijať opatrenia na ich zníženie. Tieto opatrenia by mali mať dlhodobý efekt, nemali by mať negatívny dopad na iné procesy v spoločnosti, ani na kvalitu poskytovaných služieb a nemali by byť aplikované bez porovnania s rôznymi alternatívnymi riešeniami.

Príjmové položky: poplatky občanom

Zvyšovanie príjmov od občanov mesta za vývoz separovaného odpadu: V porovnaní vývoja v priebehu 17 rokov sa zvyšovala kvalita služieb, realizovali sa investície do technológií, zvyšuje sa percento separovaného zberu, avšak cena za tento vývoj je v roku 2019 na úrovni roku 2003. Nezohľadnenie týchto krokov v cene nie je ekonomicky odôvodniteľné. Je potrebné prepočítať oprávnené náklady, ktoré vznikajú najmä so separovaným zvozom ako aj triedením odpadu. Na základe tohto prepočtu je potrebné stanoviť reálnu cenu za odvoz a likvidáciu odpadu. Aj keď vo všeobecnosti tento postup nie je populárny, je pre zachovanie efektívnej ekonomiky samosprávy nevyhnutný. Poplatky v rámci Európy za separovaný zvoz sa neustále zvyšujú, pričom zámerom samospráv je motivovať občanov k zníženej produkcii odpadov (rozumná spotreba). Tiež je vyvíjaný zvýšený tlak na výrobcov produktov s cieľom napr. znížiť objem viacnásobných obalov.

Príjmové položky: príjmy za odpad z firiem

Vytvorenie vhodného podporného systému pre rozšírenie obchodných aktivít NKS vo vzťahu k firmám (najmä v oblasti separovaného zberu).

ĽUDSKÉ ZDROJE

Z dôvodov uvedených v kapitole 4 - zavedenie plánovania ľudských zdrojov (formy a metódy) a zavedenie systému riadenia ľudských zdrojov (vrátane hodnotenia zamestnancov, vzdelávania a osobného rozvoja). Organizácia NKS niektoré činnosti z riadenia ľudských zdrojov vykonáva, ale táto činnosť nie je koncepčná a plánovaná. Tento fakt je pre organizáciu, ktorá je zostavená z odborných pracovníkov danej oblasti, ktorú zastrešujú, veľmi rizikový. Neplánovaný prístup v oblasti riadenia ľudských zdrojov nesie so sebou viaceré riziká, napr. nedostatočná náhrada v prípade dlhodobého výpadku zamestnanca. Organizácia síce formou viacnásobnej zastupiteľnosti dokáže dočasne vyriešiť zastupovanie daného zamestnanca, ale môže to mať dopad na kvalitu zabezpečovaných činností.

Nosko & Partners s.r.o.
Advokátska kancelária
Podjavorinská 2, 811 03 Bratislava
IČO: 36 860 107
-2-