



**MOTTO MĚSÍCE:** Zahálku nemůžeme pořádně vychutnat, nemáme-li spoustu práce.

*(Jerome Klapka Jerome)*

## ROZHOVOR

### DOSAVADNÍ PRŮBĚH TRANSFORMAČNÍHO PROJEKTU HODNOTÍM POZITIVNĚ

Dlouhá léta bylo jméno ing. Ladislava Špitzyera spojeno s divizí Autobusy. Prošel jí doslova od píky, od řidiče autobusu až po post ředitele. Během posledních let jsme spolu mnohokrát diskutovali o problematice nejen odštěpného závodu či divize Autobusy, ale i celého Dopravního podniku. Naposledy jsme spolu hovořili loni v březnu, kdy byl ing. Špitzyer právě jmenován ředitelem Transformačního projektu. Ten je rozhodně událostí, která přitahovala a stále přitahuje pozornost drtivé většiny zaměstnanců Dopravního podniku. Pokud měl ing. Špitzyer před nástupem do své současné funkce málo času, teď ho má ještě méně. Doslova několik minut před uzávěrkou si našel čas a rekapituloval poslední týdny a měsíce ze svého pohledu.

■ **Co se Vám vybaví při vzpomínce na rok 2004 z pohledu podniku a městské hromadné dopravy?**

Zásadní zlom v přístupu k dlouho očekávané a nezbytné přeměně našeho podniku. Již oslovení představitelů širšího vedení Dopravního podniku generálním ředitelem na úplném počátku roku 2004, o čemž vyšla informace v loňském únorovém DP-KONTAKTu, dalo všem jasný signál a jednoznačné informace k dalšímu vývoji v podniku. Na konci února jsem přijal nabídku generálního ředitele k vedení Transformačního projektu.

V polovině března jsem byl představenstvem oficiálně odvolán z funkce ředitele divize Autobusy a současně pověřen vedením transformačního procesu v Dopravním podniku. Následně jsem se začal plně věnovat zahájení a vlastní realizaci Transformačního projektu. Každodenním programem se mi tak stala nepřeborná řada jednání, setkávání a bližší seznamování se s pracovníky na různých pozicích od vrcholového vedení, přes vedoucí a členy akčních týmů subprojektů a pracovních skupin, zástupce odborových organizací až po řadové pracovníky jednotlivých divizí a ředitelství. Získal jsem mnoho důležitých informací a zkušeností z různých oblastí našeho obrovského podniku, které jsem dříve neměl možnost poznat v takové šíři a podrobnosti.

■ **Nejvýznamnější vnitropodnikovou akcí nejen minulého roku je Transformační projekt. Jak hodnotíte jeho dosavadní průběh?**

Transformační projekt představuje pro Dopravní podnik obrovskou příležitost k udržení pozice na trhu veřejné dopravy. Pro dosažení požadované efektivity a konkurenceschopnosti však nestačí pouhé vyprojektování a provedení organizačních změn, je nutno nastavit a realizovat nové principy efektivní vnitřní spolupráce, založené i na kvalitních partnerských vztazích.

Dosavadní průběh Transformačního projektu představuje první etapu dlouhodobého procesu, v rámci které dochází k přestavbě organizační struktury pro budoucí optimalizaci. Práce jednotlivých subprojektů a pracovních skupin a zkušenosti z přípravy a realizace organizačních změn odhalily jak silné, tak samozřejmě i slabé stránky současného Dopravního podniku. Právě řešení těchto slabých stránek bude úkolem dalších fází transformace.

Dosavadní průběh hodnotím v zásadě pozitivně. Za samozřejmé a do značné míry i očekávané považuji vznik celé řady komplikací a složitých problémů, které projekt takovéto velikosti logicky provázají.

Zde je na místě, abych poděkoval všem, kteří se jakýmkoliv způsobem či rozsahem přičinili o to, abychom postupovali ke stanoveným cílům. Děkuji za aktivní a konstruktivní přístup většině kolegů prakticky ze všech úrovní managementu, z akčních týmů subprojektů a pracovních skupin, zástupcům odborových organizací i celé řadě dalších zaměstnanců. Myslím si, že ten, kdo je soudný, zaznamenal i řadu pozitivních prvků ve vývoji vnitřního klimatu a komunikace v naší firmě. Prakticky vše, co se v uplynulém období odehrálo, je zdrojem mé pevné víry v úspěšné dosažení cílů přeměny.

*(Pokračování na straně 3)*



Foto: Pavel Fojtík

## AMBICIÓZNÍ KONCEPCE OZDRAVĚNÍ V BERLÍNĚ

Redaktor časopisu *Nahverkehrs-praxis* se dotazoval předsedy představenstva Berlínské dopravního podniku (BVG) Andrease von Arnima, jak se dopravní podnik připravuje na soutěžení.

■ **Nahverkehrs-praxis: Pane von Arnime, ke konci roku 2007 končí smlouva o dopravě mezi BVG a spolkovou zemí Berlín. Stanovy Evropské unie zavazují zemské vlády (Senát) od roku 2008 vypisovat na všechny dopravní výkony měst buď veřejná výběrová řízení nebo dopravní výkony za určitých tržních podmínek zadávat přímo. Jak se chce BVG bránit vůči potenciálním konkurentům?**

**Von Arnim:** BVG je jeden z největších světových dopravních podniků, který monopolně zabezpečuje integrovanou dopravu a disponuje všemi nezbytnými předpoklady pro to, aby byl úspěšný v celoevropské soutěži. Ovšem v současnosti máme ročně ještě deficit v rozsahu stovky milionů Euro. Aby mohl BVG držet svou budoucnost ve vlastních rukách, musíme tento deficit výrazně snížit. Samotné dotace pro náš podnik, které nám ročně platí Spolková země Berlín, budou ze současných přibližně 160 milionů € do roku 2008 postupně sníženy až na nulu. Až na smluvně dohodnuté dotace pro pokrytí tarifních ztrát u jízdének pro důchodce a na zajištění údržby veřejných dopravních sítí, pokud ji budeme realizovat pro město, nedostaneme potom již žádné veřejné příspěvky.

V minulém roce jsme stáli před obtížnými úkoly: museli jsme provést analýzu a říci, které z různých deficitů ohrožují konkurenceschopnost podniku v budoucnosti. V analýze jsme se museli důsledně zabývat za prvé danými požadavky evropského soutěžení, které po deseti letech vyhlášek a oznámení dnes doslova stojí přede dveřmi, a za druhé konkrétní dramatickou situaci v rozpočtu spolkové země Berlín.

Úkol to byl nepříjemný, jelikož pro veřejnost, ale i pro naše zaměstnance spočíval v podstatě v oznámení nepopulárních zpráv. BVG měl a dosud stále ještě má příliš mnoho personálu ve srovnání se stanovenými úkoly a příjmy. K tomu přistupuje ještě to, že úroveň našich mezd a platů je o 30 % nad ostatními srovnatelnými veřejnými nebo soukromými podniky německých velkoměst. Ale také vytížení některých našich dopravních prostředků na určitých trasách a v určitých časech, na příklad časné ráno o víkendech, je pro hospodárny provoz nízké, to znamená, že vozíme vzduch.

Stále ještě existují některé zbytečné, historicky vzniklé neekonomické paralelní dopravy u BVG samotného a je jich ještě více při zahrnutí tras rychlodráhy.

A tak je situace po 75 letech od založení podniku obtížná, ale ne beznadějná. Neboť na straně pozitiv neexistují u představenstva ani nejmenší pochybnosti o tom, že jsme podnik s excelentní profesionalitou a dobrou kvalitou provozu.

■ **Nahverkehrs-praxis: Bylo by možné uvažovat také u BVG o úsporné mzdové smlouvě, jaká existuje na příklad ve Stuttgartu, aby bylo možné zasáhnout do struktury personálních nákladů? A co by taková smlouva musela obsahovat?**

**Von Arnim:** Smlouva o úsporných mzdových tarifech srovnatelná s jinými německými aglomeracemi při dnešní úrovni mezd je bezesporu předpokladem k tomu, aby měl BVG v evropském soutěžení rovné šance. Také zaměstnanci BVG musejí přispět k zajištění budoucnosti BVG. Několikaletá jednání našeho personálního ředitele a Komunálního svazu zaměstnavatelů s odbory a zástupci zaměstnanců vážnou, ale doufáme, že se znovu rozběhnou. Jednání nejsou přirozeně jednoduchá, neboť každý řez působí bolest.

To ovšem nepůjde bez změn pracovní doby, bez vyrovnání mezd respektive vzdání se asi 5 až 7 procent příjmů postupně do roku 2008 pomocí zrušení proplácení Vánoc a dovolených. Zatím nás ale vlastní, tedy Senát, za tento přístup nepochválil. V Senátu byly doporučovány radikálnější řezy. My jsme ale objasnili naše přístupy v celém kontextu našich dalších opatření ke snižování nákladů a zvyšování příjmů. Chceme také přirozeně našim pracovníkům dát jasně a zřetelně perspektivu.

Za předpokladu uzavření souboru dohod se zástupci zaměstnanců jsme proto také připraveni hovořit o následném upuštění se provozem podmíněných výpovědí a zákaz výpovědí rozšířit i na další, zejména mladé pracovníky.

■ **Nahverkehrs-praxis: Kolik z těch ještě asi 13 000 pracovních míst by mohlo být novými opatřeními dlouhodobě zajištěno?**

**Von Arnim:** Zde již bylo mnohé vykonáno. Počátkem 90. let dvacátého století byl BVG s více jak 26 000 pracovníky na 260 % dnes potřebného počtu zaměstnanců; dnes jsme se současným stavem kolem 13 000 pracovníků stále ještě na 130 % potřebného počtu.

Před deseti léty byly díky berlínské politice fakticky vyloučeny výpovědi.

Nyní jsme ale vypracovali budoucí cílovou organizační strukturu, díky které můžeme pomocí dalších sociálně únosných snížení

počtu zaměstnanců do konce roku 2006 dosáhnout stavu 10 000 míst.

Kromě klasických metod, jako je odchod do důchodu starších zaměstnanců nebo umožnění předčasného odchodu do důchodu, sázíme i na možnosti odchodu pracovníků, kteří budou dobře připraveni na potřebné změny. Dále počítáme s velkorysým odstupným (tři roční platy a více) při dobrovolném odchodu, kterým také chceme například ulehčit přechod k osamostatnění, stejně jako možnost nastoupit do jiného podniku s tím, že by se k nám pracovník případně jednou mohl vrátit. Tedy určitý druh odchodu s opcí návratu.

■ **Nahverkehrs-praxis: Kromě snížení nákladů mají vyšší tržby z jízdného přispět ke zlepšení ekonomické situace podniku. Jak jich chcete dosáhnout?**

**Von Arnim:** Berlín je dynamickým městem. Jeho dopravní proudy se v posledních letech značně přesouvaly. S nimi se také mění požadavky, které denně má kolem 2,3 milionu cestujících na BVG. Proto jsme vyvinuli koncepci dopravy „BVG 2005 plus“, která vychází z aktuální nabídky BVG, ale která tyto změněné rámcové podmínky bere v úvahu.

Nová koncepce má přilákat 18 milionů nových cestujících ročně, což je tolik, kolik je například ročně přepraveno cestujících v Göttingenu nebo ve Schweringu. Díky dodatečně získaným zákazníkům a díky nižším nákladům vyplyne celkový zisk kolem 17 milionů € ročně, který značně přispěje k ozdravení BVG.

Jádrum nové koncepce dopravy je 24 nových Metrolinek. Metrolinky jsou linky tramvají a autobusů, které jezdí na důležitých dopravních osách, na kterých nejezdí rychlodráha ani metro. Metrolinky jezdí každý den, téměř po celých 24 hodin a to v krátkém intervalu. Spolu s rychlodráhou a metrem tvoří Metrolinky nové jádro sítě BVG, které bude tvořeno celkem 47 linkami.

O široké plošné zpřístupnění MHD je tak postaráno lépe než kdykoliv před tím: celkem 133 linek tramvají a autobusů s více jak 1 000 vozidly a 12 expresních linek autobusů zajišťuje efektivní plošné zaopatření všech Berličanů. Podnik se opírá o plán místní dopravy Senátu. Všechny tyto napájecí linky zajistí plošné pokrytí města se spojením na metro, rychlodráhu a na Metrolinky, zpravidla ve 20minutovém intervalu. Realizací koncepce „BVG 2005 plus“ nabízíme Berlínu transparentní, efektivní a na zákazníky orientovanou dopravu. Díky rychlé a jednoduché přepravě pomocí Metrolinek jsme dosáhli zvýšení přitažlivosti MHD pro naše zákazníky. A s „BVG 2005 plus“ jsme také přispěli k ozdravení BVG.

**Zpracováno podle časopisu Nahverkehrs-praxis 2004, č. 9, strany 23 až 26**

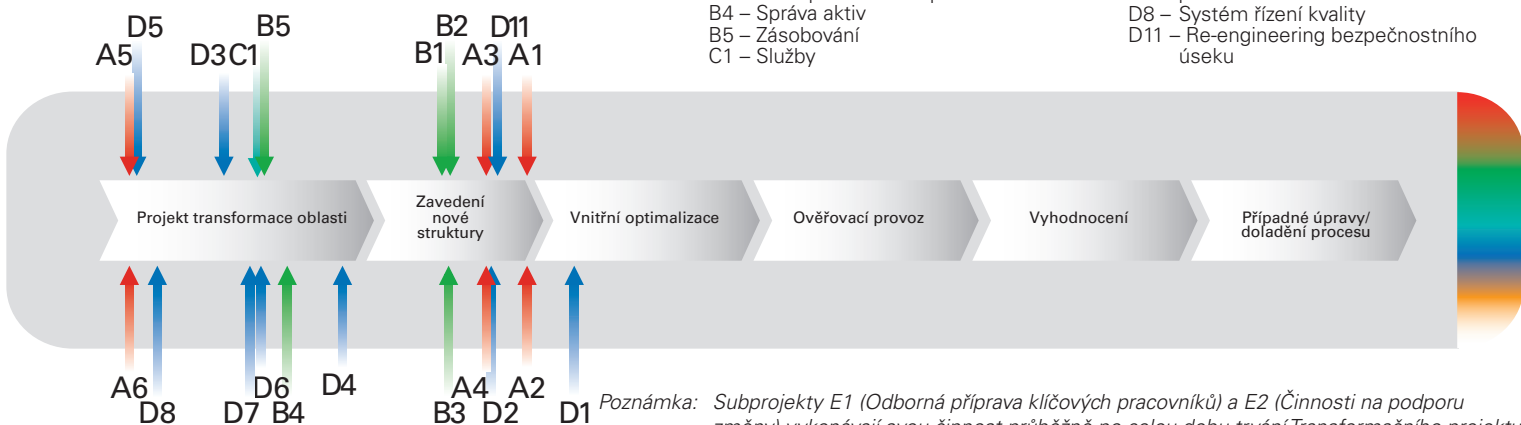


# BAROMETR TRANSFORMACE

## Subprojekty:

A1 – Provoz Autobusy  
 A2 – Správa vozidel Autobusy  
 A3 – Provoz Tramvaje  
 A4 – Správa vozidel Tramvaje  
 A5 – Provoz Metro  
 A6 – Správa vozidel Metro  
 B1 – Zastávková péče a sociální zařízení  
 B2 – Informační technologie  
 B3 – Vnitropodniková doprava  
 B4 – Správa aktiv  
 B5 – Zásobování  
 C1 – Služby

D1 – Personalistika a péče o propouštěné pracovníky  
 D2 – Re-engineering dopravního úseku  
 D3 – Re-engineering technického úseku  
 D4 – Finanční řízení  
 D5 – Řízení lidských zdrojů, motivace a výkonnost  
 D6 – Vybudování a organizační zajištění procesu marketingu  
 D7 – Vybudování a organizační zajištění procesů mezinárodních vztahů  
 D8 – Systém řízení kvality  
 D11 – Re-engineering bezpečnostního úseku



## AKTUÁLNĚ Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍHO TÝMU

➡ Řídicí tým na svém jednání 5. ledna doporučil rozdělení subprojektu D10 (Dokončení reorganizace útvarů DP) na dvě pracovní skupiny, pracovní skupinu D10.1 – Administrativní podpora (správní činnosti, podatelny, vnitropodniková pošta, rozmnožovny, archivy a podobně) a pracovní skupinu D10.2 – Vnitropodnikový audit.

➡ Subprojekty, které už ukončily první (žlutou) fázi Transformačního projektu v současnosti zpracovávají Jmenovité transformační úkoly, které předkládají Řídicímu týmu a následně Řídicí radě k odsouhlasení. Po odsouhlasení úkolů Řídicí radou začne optimalizační (zelená) fáze

přeměny jednotky a s úkoly jednotlivých týmů vás seznámíme na stránkách DP-KONTAKTU.

➡ Začíná se připravovat změna číslování všech útvarů Dopravního podniku, která vstoupí v platnost od 1. ledna 2006. Garantem úkolu je personální úsek, který bude spolupracovat s obchodně-ekonomickým úsekem a jednotkou Informační a komunikační technologie.

➡ Řídicí tým odsouhlasil personální složení pracovní skupiny B5.1 (Logistika): Miloš Pirkel (vedoucí), Karla Crhová, Ing. Tomáš Hampl, Martin Pelikán a Zdeňka Šišpelová.

-bda-

## DOSAVADNÍ PRŮBĚH TRANSFORMAČNÍHO PROJEKTU HODNOTÍM POZITIVNĚ

(Pokračování ze strany 1)

■ **Rok 2005 bude pro Transformační projekt zlomový, většina jednotek projde fází optimalizace, která rozhodne o příští podobě Dopravního podniku. Jak se připravujete a na co budete klást největší důraz?**

Zahájení optimalizačních fází a zejména nastavení ekonomických a kvalitativních parametrů pro práci a spolupráci jednotek a útvarů v rámci celého podniku je klíčov

vým momentem pro úspěch celého Transformačního projektu. Rozhodující roli však bude sehrávat schopnost a ochota drtivé většiny zaměstnanců prosazovat potřebné změny na všech pracovištích našeho podniku.

■ **Jaké budou Vaše priority v roce 2005 kromě Transformačního projektu?**

Uchovat si zdravý nadhled nad složitými a často jen obtížně řešitelnými problémy. Rozhodně při všem, co budu zajišťovat,

hodlám ze všech sil a všemi možnými způsoby i nadále podporovat rozvoj a zkvalitnění vnitřní komunikace, firemní kultury a partnerských vztahů. Dlouhodobě považuji za klíčové vytváření prostředí, které motivuje zaměstnance a uvolňuje jejich tvůrčí potenciál. Věřím, že dále poroste počet zaměstnanců, kteří se k tomuto úsilí připojí při plnění každodenních úkolů. Všem zaměstnancům přeji ještě jednou hodně zdraví, štěstí, lásky, spokojenosti a úspěchů v celém roce 2005.

-bda-



Foto: Petr Malík

### Kam pro informace o Transformačním projektu?

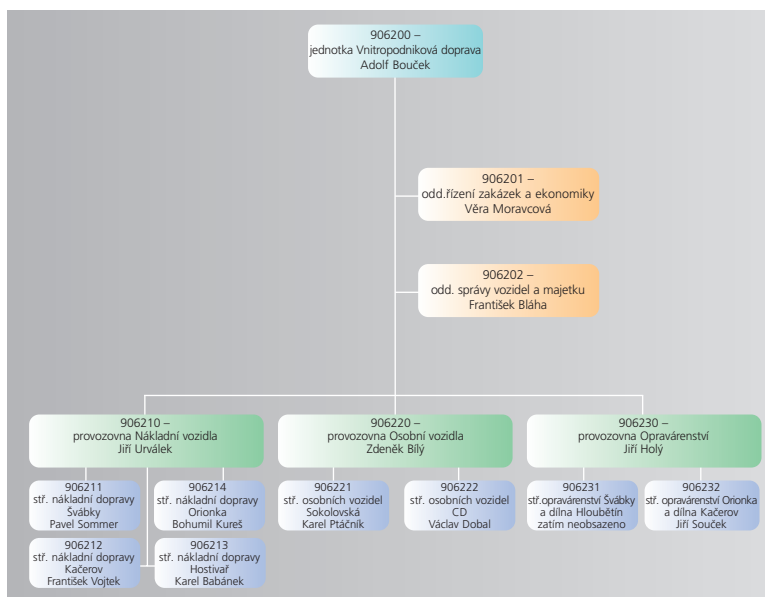
- ➡ **informační stojany** – setkáte se s nimi na všech pracovištích podniku, obsahují základní informační servis o Transformačním projektu a také schránku pro vaše připomínky a podněty, na které čekáme
- ➡ **příloha DP-KONTAKTu** – od června 2004 pravidelně každý měsíc alespoň čtyři strany o Transformačním projektu
- ➡ **intranet** – máte-li přístup k vnitropodnikové síti, zadejte <http://transformace> a můžete si číst aktuální informace o transformaci
- ➡ **e-mailová adresa** – na adrese [transformace@r.dpp.cz](mailto:transformace@r.dpp.cz) očekáváme vaše dotazy, připomínky a postřehy k Transformačnímu projektu

# ORGANIZAČNÍ SCHÉMATA NOVÝCH JEDNOTEK

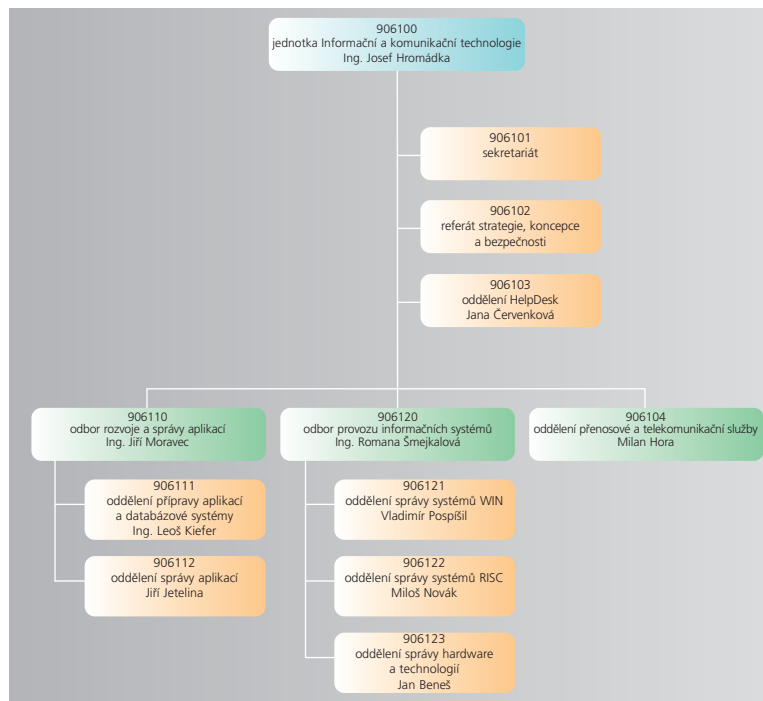
Již v minulém DP-KONTAKTu jsme vás seznámili s některými organizačními schématy jednotek, které vznikly na půdě podniku od 1. ledna 2005. Nyní seznam jednotek doplňujeme schématy útvarů Informační a komunikační technologie a Vnitropodnikové doprava (oba se stanou v průběhu roku součástí úseku Služeb), bezpečnostního úseku a dočasné jednotky Dopravní cesta, jejíž organizační schéma se bude měnit v průběhu letošního roku v závislosti na postupu přeměn v divizi Metro.

-bda-

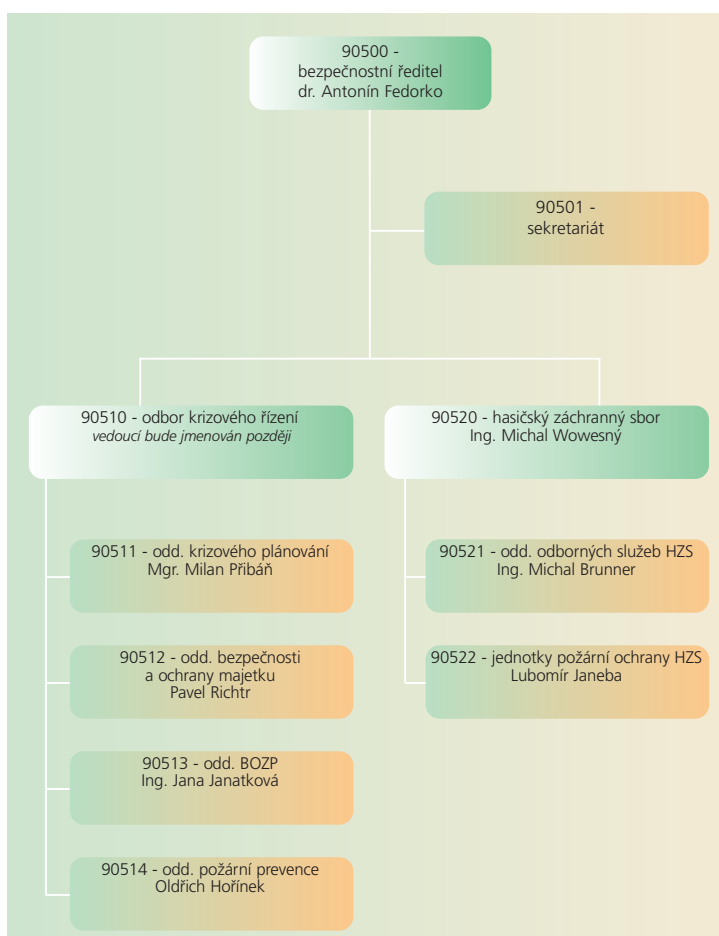
## Jednotka Vnitropodniková doprava



## Jednotka Informační a komunikační technologie



## Bezpečnostní úsek



## Dočasná jednotka Dopravní cesta

