



MOTTO MĚSÍCE: Tak jako báseň i život se hodnotí ne podle délky, ale podle obsahu.

(Seneca)

SUBPROJEKTY A ÚTVARY V ETAPĚ VNITŘNÍ OPTIMALIZACE

Schválením Jmenovitých transformačních úkolů (JTÚ) Řídící radou vstoupily transformované jednotky do závěrečné (zelené) etapy Transformačního projektu, tzv. vnitřní optimalizace. Následující řádky jsou stručným průvodcem touto etapou.

■ Které subprojekty (útvary) jsou nyní v procesu vnitřní optimalizace?

název útvaru	vedoucí útvaru
A1 Provoz Autobusy	Václav Jelínek
A2 Správa vozidel Autobusy	Ing. Jiří Pilař
A3 Provoz Tramvaje	Petr Hloch
A4 Správa vozidel Tramvaje	Ing. Jan Doubek
B1 Zastávky	Ing. Milan Lacina
B2 ICT	Ing. Josef Hromádka
B3 Vnitropodniková doprava	Adolf Bouček
D1 Personální úsek	Ing. Jaroslav Ďuriš
D2 Dopravní úsek	Ing. Petr Blažek
D11 Bezpečnostní úsek	Dr. Antonín Fedorko

■ Co čeká uvedené jednotky v rámci této etapy?

Pro každou jednotku schválilo vedení Transformačního projektu (Řídící rada) několik základních úkolů nazývaných Jmenovité transformační úkoly (JTÚ). Počet JTÚ se pohybuje zpravidla okolo šesti. Současně byly jmenovány zodpovědné osoby za každý úkol, tzv. vedoucí výkonných týmů. Vedoucími výkonných týmů jsou buď vedoucí útvarů nebo další vybraní pracovníci útvaru. Pro plnění daného úkolu si vedoucí výkonného týmu jmenuje podle potřeby další spolupracovníky ze stejného či jiného útvaru.

Právě vedoucí výkonných týmů budou Řídícímu týmu pravidelně předkládat zprávy o plnění daného úkolu až do jeho splnění. Plnění úkolu musí samozřejmě odpovídat celkové koncepci přeměny Dopravního podniku.

Pokud útvar splní uspokojivě všechny JTÚ, přechází do běžného fungování s tím, že bude i nadále podle nastavených parametrů optimalizovat svoji činnost. Samozřejmě bude plnit všechny především ekonomické a kvalitativní ukazatele a bude mít uzavřené dohody se spolupracujícími útvary.

■ Co je náplní jednotlivých úkolů?

Některé úkoly jsou pro všechny jednotky stejné. Například optimalizace vnitřních procesů útvaru nebo optimalizace technologií používaných jednotlivými útvary. Většina jednotek, zejména provozních, musí zajistit vnitřní ekonomické řízení útvaru, dále je potřeba zajistit rozhraní s dalšími nově vznikajícími útvary, s některými i prostřednictvím dohody o úrovni služeb, tzv. SLA.

A potom jsou to konkrétní úkoly, odlišné pro každou jednotku. Například subprojekt A3 – Provoz Tramvaje bude řešit co nejlepší fungování lanové dráhy na Petřín. U odboru Zastávky je to redisolokace pracovišť,

aby útvar nebyl rozmístěn na několika místech Prahy, což samozřejmě nepřispívá jeho dobré funkci.

■ Je možné se se Jmenovitými transformačními úkoly seznámit?

Samozřejmě, schválené JTÚ jsou k dispozici na intranetu Transformačního projektu, ve veřejných složkách a podložce schválené dokumenty.

Ti zaměstnanci, kteří nemají přístup na vnitropodnikovou síť, se samozřejmě mohou obrátit na svého nadřízeného, který má JTÚ k dispozici.

V souvislosti s plněním JTÚ proběhnou od dubna do června v dotčených útvarech také schůzky se zaměstnanci, na kterých budou vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů vysvětlovat jednotlivé úkoly a jejich plnění.

-bda-



AKTUALITY Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍ RADY A ŘÍDICÍHO TÝMU

➡ Řídící rada na svém jednání 6. dubna schválila vznik jednotky Správa vozidel Metro od 1. července letošního roku. Vedoucím jednotky byl jmenován ing. Josef Němeček, dosavadní technický náměstek divize Metro.

➡ Řídící rada projednala zřízení úseku Služeb od 1. července 2005, a 11. dubna zřízení tohoto úseku také potvrdilo představenstvo společnosti. Vedením úseku Služeb bude dočasně pověřen dopravní ředitel ing. Petr Blažek.

➡ Novým vedoucím pracovní skupiny D10.1 Administrativní podpora byl jmenován Ing. Jan Founě z jednotky Dopravní cesta.

➡ Řídící rada 20. dubna schválila vymezení rozhraní mezi jednotkou Správa nemovitého majetku a útvary Metra a dále jmenovala vedoucí odborů v této jednotce. Již dříve byl pověřen jejím vedením ing. Petr Smolka, vedoucí odboru nemovitě-

ho majetku byla jmenována ing. Šárka Vintrová a ing. Milan Lacina byl jmenován vedoucím odboru technické správy objektů. Jednotka Správa nemovitého majetku vznikne v rámci útvaru Služeb k 1. červenci letošního roku.

➡ Řídící rada k schválila k 1. červenci vznik jednotky Zásobování, jejímž vedoucím byl jmenován Miloš Pirk. Jednotka bude pro ostatní útvary Dopravního podniku zajišťovat procesy nákupu materiálu a administrativní podporu při nákupu služeb.

➡ Řídící rada projednala zrušení divize Metro a zřízení nových jednotek Provoz Metro, Správa vozidel Metro a Dopravní cesta Metro. Materiál bude předložen k projednání představenstvu společnosti.

➡ Subprojekt D3 (Re-engineering technického úseku) byl doplněn o ing. Františka Kučeru (M).

-bda-

V BERLÍNĚ NOVĚ

Pod tlakem na zvýšení efektivity pracuje berlínský Dopravní podnik (BVG) na realizaci koncepce „BVG 2005 plus“.

BVG – podnik, který se mění. Již léta pracuje berlínský Dopravní podnik tvrdě na růstu efektivity a na programech snižování nákladů. Nyní podnik sází také na „druhou stránku“ – tržby. Aby ale mohli docílit větší tržby, je základním předpokladem ještě silnější zaměření nabídky na potřeby zákazníků. Jako v jiných městech, byla i v Berlíně nabídka v posledních letech pouze předepisována, tu a tam následovaly menší změny tras linek a k tomu přibýly nové expresní linky. Ale na základní strukturu se nic neměnilo.

Zkušenosti z jiných měst, například z Hamburku, BVG ukázaly, že nově koncipovaná nabídka s vytvářením zvláštních služeb může mít pozitivní efekty. A přesně takové nové zaměření je jádrem koncepce „BVG 2005 plus“. Základem je rozsáhlé využití výsledků výzkumu trhu, sčítání cestujících a analýzy dopravních proudů a jejich vytížení.

Od prosince 2004 byla zákazníkům předložena podstatně lepší nabídka místní dopravy s krátkými intervaly a přímým vedením tras. Přání zákazníků byla shromážděna ve středisku plánování – systematický průzkum trhu a intenzivní dialog charakterizují nový způsob práce podniku. Ale také politické složky (senát a okresní správy) a Německé dráhy se svou rychlodráhou a regionální železniční sítí byly intenzivně zataženy do procesu. A přirozeně velmi výrazně byli aktivováni pracovníci podniku.

Cestovní doba – ovlivňovaná rychlostí spojení, intervaly, dosažitelností zastávek a zajištěním přípojů – je rozhodujícím kritériem ochoty využít veřejnou dopravu, to jednoznačně potvrzují výsledky průzkumu trhu.

Aby bylo dosaženo krátké doby jízdy, je pro zákazníky kratší interval mnohem důležitější než vysoká hustota zastávek. Přestupování je akceptováno pouze tehdy, když střední doba čekání při dopravě do zaměstnání je do pěti minut, v ostatních případech do deseti minut. V současné době přestupuje 80 procent zákazníků, 37 procent dosahuje svého cíle s jedním a 31 procent s dvojným přestupováním.

Z analýzy dopravních proudů vyplynulo, že Berlínčané používají místní dopravu i tehdy, když cestovní doba „od domovních dveří k domovním dveřím“ je maximálně dvakrát tak dlouhá než při použití automobilu. Obzvláště slibná pro získání nových zákazníků jsou při tom lepší spojení mimo oblast vnitřního města.

Opírajíce se o výsledky průzkumu trhu byly společně s dopravní složkou Senátu definovány principy pro další vývoj sítě:

1. Nabídka bude atraktivnější díky jejímu diferencování na hlavní a doplňující síť.
2. Hlavní síť zahrnuje rychlé, přehledné a všude přítomné linky, které zákazníkovi nabízejí cestovní dobu schopnou srovnání s cestou automobilem. Doplňující síť slouží jako přívaděče a zajišťuje plošné pokrytí.
3. Stávající hlavní síť složená z regionálních železnic, rychlodráhy a metra bude doplněna novými službami „Metro-Tram“ a „Metro-Bus“.
4. Nabídka bude zlepšována tam, kde vznikají silné dopravní proudy s malým podílem místní dopravy.
5. Aby se posílily osy se silnou poptávkou, budou nabídky kumulovány.
6. Slabě vytížené spoje budou redukovány, aniž by docházelo ke vzniku mezery v dopravním pokrytí.

7. Bude zachována služba „Express-Bus“, která je hodnocena zákazníky jako dobrá až velmi dobrá.

8. Paralelní dopravy budou vyloučeny, nebo budou nahrazeny kolejovou dopravou.

9. Program pro zrychlení autobusů bude doplněn o úseky, které jsou potřebné pro nové linky „Metro-Bus“.

Nová síť

Po vzoru rychlých a s krátkým intervalem provozovaných linek metra a rychlodráhy zahrnuje nová síť devět linek Metro-Tram a patnáct linek Metro-Bus. Tyto jezdí rovněž s krátkým intervalem (přinejmenším každých deset minut), mají přímočaré vedení tras, obsluhují poptávkově silné radiály a tangenty (tram) nebo poptávkově silné osy (bus) a navíc plní funkci přívaděčů k síti rychlodráhy.

Nová dopravní nabídka bude doplňována dvanácti linkami expresních autobusů. Tyto budou jezdit v časech silné poptávky a spojoval hlavní zdroje dopravy. Doplňující síť autobusů a tramvajů zajišťuje plošné zpřístupnění a za-

Díky včasnému předložení připomínek mohli plánovači ještě jednou přistoupit k dodatečným úpravám.

V Köpenicku byla například nabízena varianta s jednou expresní a jednou normální linkou autobusů, nebo zřízení linky Metro-Busu M69 s průběžně krátkým intervalem. Výsledek byl jednoznačný: 91 procent zákazníků si přálo linku M69 Metro-Busu.

Velmi důležité bylo dotazování u „místních znalců“ – řidiček a řidičů. Ve vozovkách byly instalovány informační tabule, vyvěšeny informační materiály a byly zavedeny konzultační hodiny. Provozní pracovníci předložili 235 návrhů na rozšíření nebo redukci dopravní nabídky, které se překvapivě často kryly s úvahami plánovačů.

Řidiči bylo například navrhováno na jedné straně zkrácení intervalu na lince M10 Metro-Tram na pětiminutový (předpokládalo se zachování stávajícího 6 2/3 minutového intervalu) a na druhé straně se přimlouvali za zrušení linky 219 podél linky S7 rychlodráhy v oblasti Westkreuz.



stává funkci napáječů k hlavní síti. Linky této sítě jezdí přinejmenším každých 20 minut. Celkově se musí v důsledku rozdělení na hlavní síť s vysokou cestovní rychlostí a doplňující síť s funkcí přívaděčů trochu více přestupovat, ale BVG chce toto přestupování učinit „příjemnějším“. K tomu směřují příslušné úpravy jízdních řádů, opatření k zajištění přípojů, uspořádání přestupných míst a systém dynamických informací pro cestující. Průměrné doby čekání pro všechny přestupující budou sníženy o 2,8 procenta.

Doladění návrhu

Přirozeně musejí souběžně s tak obsáhlou novou strukturou nabídky dopravy vzniknout také obsáhlé informace pro zákazníky a veřejnost. Proto na 39 místech vybudovaly BVG informační stanoviště, dotazovaly se cestujících na pěti linkách autobusů a zveřejnily plány na internetu. Při jednom z dotazování byly zákazníkům předloženy k rozhodnutí varianty zachovat status quo nebo zavést nové linky. Na akci se podílelo celkově více než 23 000 zákazníků. Jejich převážná část při tom při volbě předložených variant přijala jednoznačné rozhodnutí. Nová nabídka „Metro-linky“ byla všeobecně dobře akceptována. V jednotlivých bodech byl přitom odhalen potenciál konfliktů.

Dopravní sdružení Berlín-Brandenburg a Německé dráhy se svými dceřinými společnostmi byly také zapojeny do procesu plánování. Výsledkem spolupráce s rychlodráhou bylo například ukončení linky 112 v prostoru Matterhornstrasse (odstranění paralelní dopravy s linkou S1) a linky 165 v prostoru Schellstrasse (odstranění paralelní dopravy s linkou S 47). Další výsledek: Linka 190 dosud končící u Wuhlheide je nyní vedena dále až ke stanici rychlodráhy.

Přehled výsledků

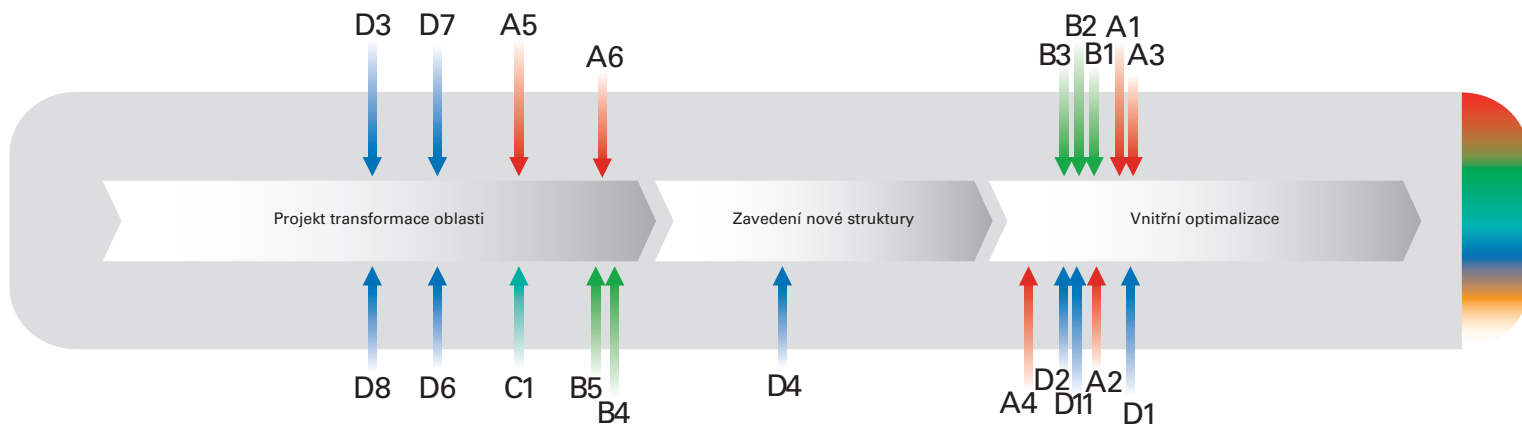
- Nová hlavní síť svými Metro-linkami obsluhuje 87 procent Berlínčanů, rychlodráha a metro obsluhovaly svého času pouze 73 procent.
- Průměrné cestovní časy se snížily o 1,3 procenta.
- Zkrácením intervalů na hlavních trasách byla zhruba pro 1,2 milionu obyvatel zajištěna lepší dopravní nabídka.
- Pro více než 55 000 Berlínčanů se zlepšila dopravní obsluha díky doplňkové obsluze.
- Zkrácení doby čekání při přestupování přináší národohospodářský prospěch přibližně 50 milionů Euro.

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 nemovitého majetku
B5 – Zásobování
C1 – Služby

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



Poznámka: Subprojekt E2 (Činnosti na podporu změny) vykonává svou činnost průběžně po celou dobu trvání Transformačního projektu.

PRACOVNÍ SKUPINA D5.2 – MOTIVAČNÍ SYSTÉM A SYSTÉM HODNOCENÍ

Pracovní skupina D5.2 zahájila svoji činnost 18. března 2005. Jak již název pracovní skupiny napovídá, je jejím hlavním cílem zpracování základních principů motivačního systému a systému hodnocení osobní pracovní výkonnosti, včetně základního postupu jejich implementace v Dopravním podniku.

Pravidelná hodnocení zaměstnanců jsou stěžejním pilířem komunikace a informovanosti, umožňují vyhodnocovat pracovní výkon zaměstnance za určité období (tj. jak zaměstnanec vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jak

je jeho pracovní a sociální chování). Jelikož se jedná o velmi citlivou oblast, kdy hodnocení je výrazem snahy pomoci zaměstnanci překonávat pracovní problémy, soustavně zlepšovat pracovní výkon, nalézt vyšší míru uspokojení z práce a usnadnit pracovní kariéru, musí se celý systém opírat o příklady výkonu a pracovního chování zaměstnance a nikoli o názory na jeho osobnost. Naším cílem je zpracovat systém hodnocení osobní pracovní výkonnosti zaměstnanců včetně manuálu pro hodnotitele tak, aby zvyšoval spravedlnost odměňování, spravedlnost

v zaměstnaneckých vztazích, byl jasný, průhledný a srozumitelný.

Dále bude naše pracovní skupina nápomocna zavedení systému hodnocení nejprve pro manažerské úrovně (do úrovně vedoucích oddělení) a následně celoplošně pro všechny zaměstnance.

V současné době je ve fázi rozpracovanosti návrh pravidel motivace manažerů jednotek a štábních útvarů k hledání a realizaci úsporných opatření pro nejbližší období (již pro druhé pololetí roku 2005).

Jitka Šustová

PRACOVNÍ SKUPINA D5.3 – ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Cílem pracovní skupiny bylo v první etapě zpracovat podklady pro strategický finanční plán. Po jeho schválení budou ve druhé etapě navrženy ukazatele výkonnosti společnosti včetně jejich rozčlenění do jednotek a útvarů Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti a současně nastaveny pro tyto útvary cílové hodnoty základních ukazatelů. K jejich dosažení se využívá systému řízení výkonnosti jako nástroje, který mapuje klíčové výkonové parametry všech procesů v organizaci a na základě jejich vyhodnocování napomáhá zaměřit úsilí na co neefektivnější využití finančních prostředků. Vedle finančního kritéria měření řízení výkonnosti, které hraje primární úlohu, je možné použít

i měření z dalších pohledů, jako je například měření výkonnosti procesů v celé organizaci, hodnocení kvality dopravy, spokojenosti cestujících, ale i zaměstnanců v organizaci. Ta můžeme provádět různými metodami, například hodnotovou analýzou, externími měřeními – hodnocení třetí stranou nebo tzv. srovnávací metodou (benchmarking).

Pro první etapu projektu byl sestaven pětičlenný tým, který zahájil svoji činnost v polovině ledna. Jeho úkolem bylo vytvořit dostatek kvalitních podkladů z let 2003 a 2004, dále pak zpracovat různá variantní řešení a prognózy, které jsou určeny pro podporu rozhodování vrcholového managementu při sestavení dlouhodobého plánu společnosti. Dle zadaných tabulek CS Projectu byla zpracována historická data včetně dalších vývojových řad a prognóz. Tímto úkolem skončila činnost týmu v první etapě.

V další etapě dojde k návrhu klíčových ukazatelů pro ekonomické jednotky včetně cílových hodnot dosažení úspor odvozením z dlouhodobého plánu společnosti. Je třeba stanovit metody měření výkonnosti organizace, aby bylo možné určit, zda byly plánované cíle dosaženy. Pro řešení těchto úkolů se počítá s přestavbou pracovního týmu tak, aby těžiště prací bylo přeneseno na ty zaměstnance, kteří za systém řízení výkonnosti odpovídají. Vzhledem k tomu, že Dopravnímu podniku byla odborem rozpočtu MHMP přidělena o 3,85 % nižší dotace oproti roku 2004, stávají se ukazatele výkonnosti důležitým aspektem, kterému je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Musíme hledat úspory v celé naší organizaci, abychom se dokázali s touto skutečností vyrovnat.

Dle harmonogramu transformace je zavedení ukazatelů řízení výkonnosti naplánováno do konce letošního roku. Z toho vyplývá, že je ještě mnoho úkolů před námi.

Ing. Eva Tunkrová

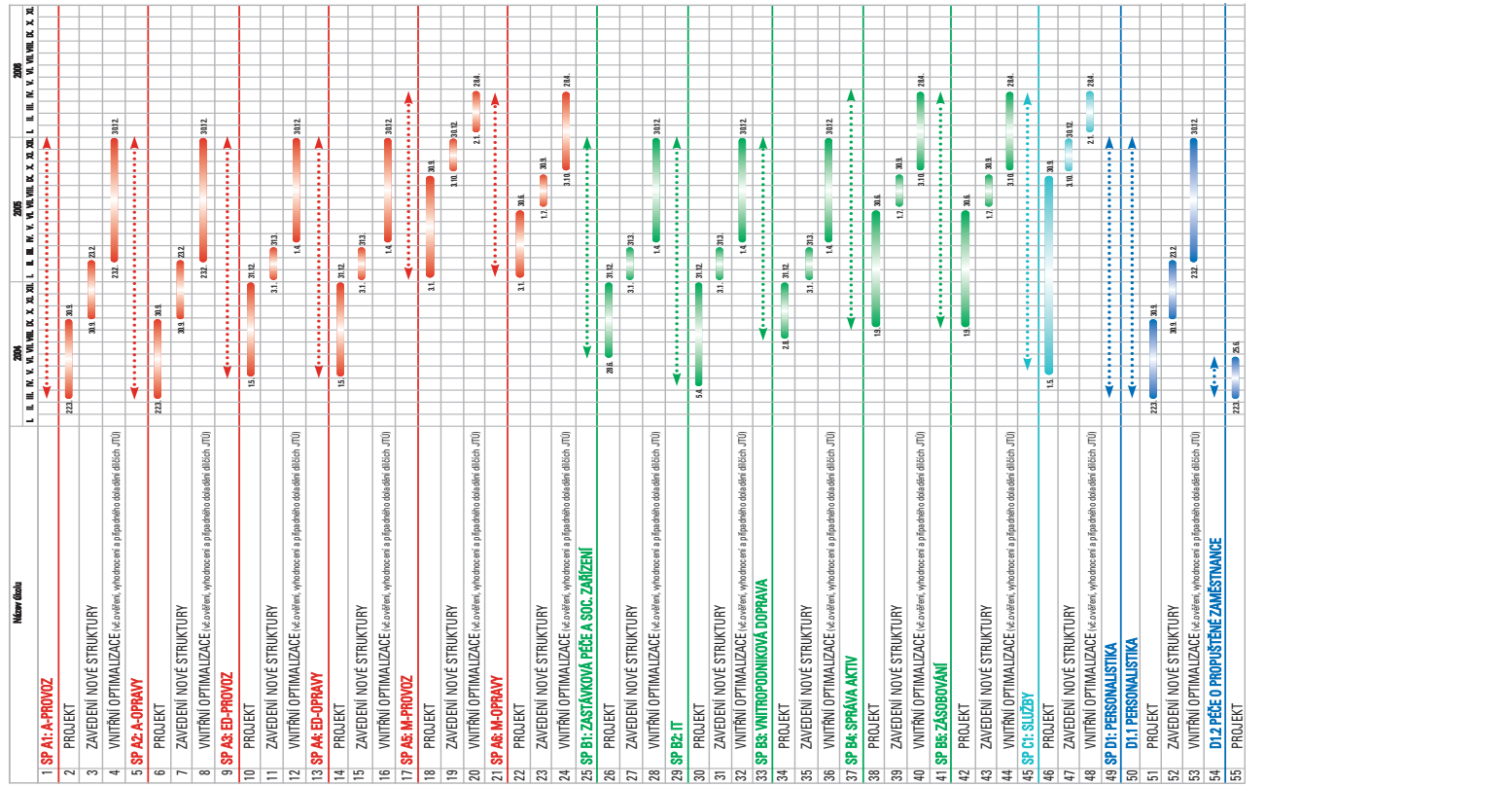
Kam pro informace o Transformačním projektu?

- ➔ **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 očekáváme vaše dotazy, připomínky a postřehy k Transformačnímu projektu

JAK POSTUPUJE TRANSFORMAČNÍ PROJEKT?

Loni v květnu, když Transformační projekt v Dopravním podniku začínal, jsme vám nabídli harmonogram prací na přeměně podniku. Vzhledem k řadě změn přinášíme aktuální přehled o pokračování jednotlivých subprojektů Transformačního projektu.

-bda-



90300	Obchodně-ekonomický ředitel	Ing. Václav Pomazal, CSc.
90310	Období financování	Ing. Marie Pilařová
90311	odd. finanční a fin. analýzy	Ing. Helena Lešturková
90312	oddělení daní	Ing. Milošava Hřibová
90313	odd. finančně-účetní SVJM, PM, služby	Ing. Marie Novotná
90314	odd. finančně-účetní SVT, PT, služby	Klára Tomášová
90315	odd. finančně-účetní SVA, PA	Ing. Helena Kalabová
90320	Období specializované analýzy a controllingu	Mgr. Miroslav Karas
90323	odd. controllingu	Ing. Miroslav Choutka
90324	odd. specializované analýzy	Květa Veselá
90325	oddělení inventarizací	vedoucí bude jmenován později
90330	Období řízení dokladů a tržeb	Mgr. Oldřich Hamuš
90331	oddělení přepravních tržeb	Ing. Jiřina Kellerová
90332	odd. automatizovaného předprodeje	Václav Kudrna
90333	odd. distribuce lístů dokladů	Ing. Michaela Květoňová
90370	Období manažerské ekonomiky	Ing. Jiří Pařízek
90371	odd. finančního řízení SVJM, PM, služby, SLA	Ing. Soňa Sedláčková
90372	odd. finančního řízení SVT, PT, služby, SLA	Ing. Jitka Mysková
90373	odd. finančního řízení SVA, PA, SLA	Ing. Josef Skřivan
90380	Období účetnictví	Ing. Pavla Maříšková
90381	oddělení metodiky účetnictví	Jana Tabulková
90382	oddělení účetnictví struktur	vedoucí bude jmenován později
90383	oddělení účetnictví a. s.	vedoucí bude jmenován později
90384	oddělení účetnictví SVJM, PM, služby	Helena Martinková
90385	oddělení účetnictví SVT, PT, služby	Hana Hejralová
90386	oddělení účetnictví SVA, PA	Ing. Stanislava Teichmanová
90387	oddělení účetnictví ředitelství	Ing. Anděla Paulíková
12300	Jednotka Zásobování Ř a T	Miloš Pířkl
12301	oddělení zásobování Ř	Ing. Milan Kašpárek
12350	Období Zásobování T	Ing. Josef Dalešický
12351	oddělení ekonomické	Jozefa Smejdová
12352	oddělení obchodní	Blanka Feníková
12353	odd. vstupu kontroly jakosti	Jaroslav Šebek
12354	odd. skladového hospodářství	Ing. Zdeněk Bukovský

ORGANIZAČNÍ SCHEMA OD 1. DUBNA

Začátek nového čtvrtletí je vhodným termínem pro realizaci organizačních změn v Dopravním podniku. První dubnový den přinesl dvě zásadní úpravy organizační struktury podniku. O přeměně právního odboru jsme vás informovali již před měsícem, nyní doplňujeme organizační schéma obchodně-ekonomického úseku, který vstoupil do II. etapy své přeměny. Třetí a závěrečná etapa transformace obchodně-ekonomického úseku nastane k 1. lednu, kdy dojde k transformaci ekonomických informačních systémů ze stávajících čtyř účetních okruhů (původní divize a ředitelství společností) na jediný účetní okruh pro celý Dopravní podnik. Další změny v organizační struktuře můžeme čekat k 1. červenci (podrobnosti viz Aktualizace -bda-).